

Ausgewogene Life-Balance
durch erfolgreiches Zielmanagement

Eine Modellprüfung und Trainingsevaluation
zum Umgang mit multiplen Zielen

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)

der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaften

Abteilung für Psychologie

der Universität Bielefeld

vorgelegt von

Dipl.-Psychologin Christina Chong

Pelham, Massachusetts (USA)

im Juli 2013

Betreuer und Erstprüfer: Prof. Dr. Stefan Fries

Zweitprüfer: Prof. Dr. Elke Wild

Für meinen Vater

An jedem Ende steht ein Anfang

Ich weiß, dass die Nacht vergeht,

bald wird es Morgen sein,

ich weiß, dass die Wolken fliehn,

bald kommt der Sonnenschein.

(Aus König der Löwen „Endlose Nacht“)

Danksagung

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die dazu beitragen, dass ich diese Promotion in Angriff nahm, die mich während der Anfertigung dieser Doktorarbeit unterstützten und die mich bis zum Schluss motivierten.

Mein besonderer Dank gilt

... *Prof. Dr. Stefan Fries*, der mich am Ende meines Studiums auf die Idee brachte zu promovieren. Als externer Doktorandin gewährte er mir viele Freiheiten bei der Gestaltung meiner Arbeit und stand mir als sehr kompetenter Betreuer zur Seite. Trotz der weiten Distanz profitierte ich fortdauernd von seinem fachlichen Rat und konstruktiver Kritik.

... *Prof. Dr. Elke Wild* für die Zeit, die sie sich genommen hat, um meine Arbeit zu lesen und zu begutachten.

... *Jun.-Prof. Dr. Katrin Klingsieck* für ihre kontinuierliche Unterstützung, kritisches Hinterfragen und überaus wertvollen Hinweise zur Optimierung dieser Arbeit. Vielen Dank für die Mühen und die stets vorhandene Bereitschaft, mir bei anstehenden Fragen jeglicher Art zu helfen.

... den wissenschaftlichen Hilfskräften *Dominik Bruhn*, der mir bei der Literaturrecherche half, und *Christiane Golombek*, die mich gewissenhaft bei der Datenanalyse unterstützte.

... *Dr. Sebastian Schmidt* und *Dr. Axel Grund* für die fachlichen Diskussionen bei meinen Besuchen in Bielefeld.

... meinen Eltern *Kurt* und *Inge Spaniol* sowie *Ariane Bertz*, die viel Zeit in die Korrektur meiner Arbeit investiert haben. Durch ihre Hilfe konnten viele Zeichen- und Rechtschreibfehler eliminiert werden.

... meinem kürzlich verstorbenen Vater *Kurt Spaniol*, der stets bei all meinen Entscheidungen hinter mir stand und mich darin bestärkte, meinen Weg zu gehen. Bis zuletzt hat er jede einzelne Seite meiner Doktorarbeit gelesen und mir als Fachfremder wertvolles Feedback gegeben. Der Abschied von meinem Vater ist ein Abschied in tiefer Dankbarkeit.

... nicht zuletzt gilt mein Dank meinem Mann *Chris*, der mich zu diesem Projekt ermutigt und mit seiner unermesslichen Geduld und moralischen Unterstützung auf dem gesamten Weg begleitet hat.

Zusammenfassung

Glücklichsein entsteht durch das Verfolgen und Zuwege bringen persönlicher Ziele. Der Zusammenhang zwischen persönlicher Zielerreichung und dem Subjektiven Wohlbefinden (SWB) von Menschen wurde in den letzten Jahrzehnten vielfach untersucht und immer wieder belegt. Angesichts der positiven Wirkung von Zielen auf das Wohlbefinden ist es von großer Bedeutung zu untersuchen, was eine erfolgreiche Zielerreichung begünstigt oder hemmt. Ergebnisse aus diesem Forschungsbereich betreffen vorwiegend einzelne Einflussfaktoren auf die Zielerreichung. Zum Beispiel wurden die Zielschwierigkeit (Locke & Latham, 1990), die Zielförderung (Riediger & Freund, 2004) oder die intrinsische Formulierung von Zielen (Deci & Ryan, 2000) als einflussreiche Prädiktoren für die Zielerreichung identifiziert. Daneben wurden in den letzten Jahren aber auch unterschiedliche Zielfaktoren in Modellen zusammengeführt. So beschreibt beispielsweise das telonomische Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens von Brunstein und Maier (2002), dass eine Person dann Fortschritte in ihrer Zielerreichung macht, wenn sie die Bedingungen zur Realisierbarkeit als günstig wahrnimmt und gleichzeitig eine hohe Bindung zum eigenen Ziel aufweist. Laut Modell führen diese Fortschritte in der Zielerreichung dann zu einer Erhöhung des Subjektiven Wohlbefindens, wenn das Ziel zu den Bedürfnissen einer Person passt. Zielmodelle beziehen sich allerdings oft nur auf ein singuläres Ziel, während Menschen in ihrem Alltag jedoch in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen, welche sich gegenseitig behindern können. Diese sogenannten Zielkonflikte können sich negativ auf die Zielverfolgung und das SWB auswirken (z. B. Emmons & King, 1988). Aus diesem Grund sollten sie auch Bestandteil von Zielmodellen zum Wohlbefinden sein.

Oft wurden Befunde bezüglich einzelner Einflussfaktoren auf die Zielerreichung oder das Wohlbefinden isoliert und nur selten in einem Gesamtkontext betrachtet. Daher wurde im Rahmen der vorgelegten Arbeit ein umfangreicheres Zielmodell des SWB formuliert, welches eine Erweiterung des Modells von Brunstein und Maier (2002) darstellt. Dabei wurden bisherige Forschungsergebnisse berücksichtigt und neue theoretische Annahmen integriert. Das neue Modell umfasst neben den bereits bekannten Faktoren (Zielbindung, Realisierbarkeit, Zieleffektivität) auch Zielkonflikte und weitere Persönlichkeitseigenschaften. Da das neue Modell für den

II

beruflichen Kontext formuliert wurde, stellt neben der allgemeinen Lebenszufriedenheit auch die Arbeitszufriedenheit eine zentrale abhängige Variable dar. Außerdem wurden zusätzlich Auswirkungen des SWBs berücksichtigt. Im Modell wird angenommen, dass Menschen dann eine hohe Arbeits- und Lebenszufriedenheit aufweisen, wenn Zielkonflikte gering sind, die wahrgenommene Realisierbarkeit ihrer beruflichen Ziele hoch ist, Personen eine hohe Bindung zu ihrem Ziel aufweisen und die Kollegen ähnliche Ziele verfolgen wie eine Person selbst. Auch eine zielorientierte Grundhaltung und Karriereorientierung sollen sich förderlich auswirken. Die Auswirkungen einer hohen Arbeitszufriedenheit werden in einer höheren Bindung an das Unternehmen und einer damit einhergehenden geringeren Kündigungsabsicht vermutet.

Eine Modellprüfung erfolgte innerhalb der ersten Studie dieser Arbeit. Die Datenerhebung fand in Form einer Online-Studie statt, an der insgesamt 267 Personen teilnahmen. Die Teilnehmer wurden gebeten, ihre Antworten auf ihre beiden wichtigsten beruflichen Ziele (=Vorhaben, Projekte oder Pläne in Zusammenhang mit dem Beruf und der Karriere) zu beziehen. Der Großteil der Modellannahmen konnte mithilfe eines Strukturgleichungsmodells empirisch belegt werden. Die Arbeitszufriedenheit (SWB) konnte für beide Ziele signifikant auf die wahrgenommene Realisierbarkeit, Fortschritte in Bezug auf die aktuelle Zielerreichung, Zielkonflikte und die Passung zu den Kollegenzielen zurückgeführt werden. Bei dem weniger wichtigen Ziel hatte auch die Ausprägung der zielorientierten Grundhaltung einer Person einen Effekt und Zielkonflikte spielten hier eine noch größere Rolle. Die Arbeitszufriedenheit selbst wirkte sich positiv auf die generelle Lebenszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und indirekt auf die Kündigungsabsicht aus.

Da die Erhebung zeitlich mit der Weltwirtschaftskrise zusammenfiel, wurden im Rahmen dieser Studie neben dem Modelltest auch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Erleben von und den Umgang mit persönlichen Zielen sowie das SWB untersucht. Diese zusätzliche Analyse fand statt, da bekannt war, dass kritische Lebensereignisse die persönliche Zielverfolgung stark beeinflussen können (Emmons, 1999). Die Befunde zeigen, dass dieses historische Ereignis einen starken Einfluss auf die zentralen Modellvariablen hatte.

Die Befunde der empirischen Modellprüfung machten deutlich, dass Zielkonflikte als Einflussfaktor auf das Zielverhalten und Wohlbefinden von

Menschen fungieren. Diese Erkenntnis sollte im Rahmen dieser Arbeit auch für die Entwicklung einer Maßnahme zur Verbesserung der Zielerreichung und des SWBs genutzt werden. Ausgehend von zwei Interventionsprogrammen zur Steigerung der Zielerreichung und des SWBs (Dargel, 2005; Spaniol, 2007) wurde eine Trainingsweiterentwicklung vorgenommen. Dabei lag der Unterschied des neuen Programms vor allem im Trainingssetting, indem es sich bei der Neuentwicklung um ein achtstündiges interaktives Workshop-Konzept handelte. Die ursprünglichen Interventionen bestanden lediglich aus schriftlichen Reflexionsbögen, so dass die Teilnehmer keine Möglichkeit zur Interaktion mit anderen Teilnehmern oder dem Trainer hatten. Der zweite wesentliche Unterschied lag darin, dass das Training speziell auf den Kontext der multiplen Zielverfolgung zugeschnitten war, indem es Ziele aus vier unterschiedlichen Lebensbereichen (Arbeit & Leistung, Familie & Kontakte, Körper & Gesundheit, Sinn & Kultur) zum Gegenstand der Analysen machte.

Das Training bestand aus fünf Modulen, welche unterschiedliche Trainingsziele verfolgten. Zu Beginn fand eine ausführliche Definition der vier Ziele unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien (Modul 1) sowie eine intensive Reflexion der eigenen Ziele bezüglich positiver Konsequenzen, Schattenseiten, langfristiger Ziele, eigener Stärken und Bedürfnisse (Modul 2) statt. Mit diesen Maßnahmen wurde beabsichtigt, die Zielbindung zu erhöhen. Über den Einsatz verschiedener Methoden zum Vergleich und zur Priorisierung der eigenen Ziele (Modul 3) sollten Zielkonflikte abgebaut werden. Weiterhin sollte durch eine schrittweise Planung jedes einzelnen Ziels in Form von Handlungsplänen und dem Einsatz von Gantt-Diagrammen (Modul 4) sowie mithilfe des Feedbacks der anderen Teilnehmer (Modul 5) die Realisierbarkeit erhöht werden. In der Summe sollten all diese Bausteine zu einer höheren Zieleffektivität führen. Dieses Trainingsziel stützte sich auf die kausalen Annahmen, die im Rahmen des zuvor postulierten Zielmodells getroffen wurden.

In der zweiten empirischen Untersuchung der vorgelegten Arbeit wurde die Wirksamkeit des neuen Zielerreichungstrainings evaluiert. Neben einem Trainingseffekt auf die theoretischen Modellvariablen wurde ferner überprüft, ob ein verhaltensbezogener Trainingstransfer stattfand und potentielle Kovariaten die Wirkung des Trainings beeinflussten. Im Rahmen einer quasiexperimentellen Studie wurde eine Trainingsgruppe mit einer untrainierten Kontrollgruppe verglichen. Die

Datenerhebung fand direkt vor und, aufgrund der zeitlichen Dimension der Ziele, zwei Monate nach dem Training statt. Bei den insgesamt 46 Teilnehmern handelte es sich um erwachsene Arbeitnehmer und Arbeitssuchende sowie Studenten kurz vor dem Berufseintritt. Die Befunde legen nahe, dass das Zielerreichungstraining das Bewusstsein für den Umgang mit Zielen gefördert und ein effektiveres Zielstrebenverhalten unterstützt hat. Die Zielerreichung nahm für den Großteil der Ziele zu, obwohl die Zielbindung und Realisierbarkeit nur bezogen auf das soziale Ziel (Familie & Kontakte) anstiegen. Obwohl sich die Zieleffektivität verbesserte, stieg das Subjektive Wohlbefinden der Trainingsteilnehmer nicht. Dieser Befund wird in Bezug auf die mangelnde Reduzierung der Zielkonflikte innerhalb des Trainings diskutiert.

Auch wenn die Befunde dieser Dissertation nur teilweise wie erwartet ausfielen, sprechen die vorgelegten theoretischen Analysen und Untersuchungen bezüglich der Zielverfolgung und des Wohlbefindens für eine systematische Berücksichtigung wechselseitig hemmender und fördernder Einflüsse zwischen Zielen. Dies gilt sowohl für Modellbildungen als auch für die Entwicklung von Interventionen. Dabei sollten inhaltliche Modellerweiterungen des vorgelegten Modells und die Generalisierung auf weitere Anwendungsbereiche in den Blick genommen werden. Für die Weiterentwicklung von Zielerreichungsinterventionen im Kontext multipler Ziele erscheinen insbesondere Methoden zur bewussten Zielförderung und zur Reduzierung von Zielkonflikten sowie zur Motivation der Teilnehmer vielversprechend. Solche Forschungsbemühungen versprechen theoretische Weiterentwicklungen, welche die tatsächliche Komplexität der alltäglichen Ziel- und Handlungsregulation besser als bisherige Modelle abbilden und folglich Interventionen, die Menschen in ihrem Streben nach Lebensbalance und Glück besser unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XII
1 Einleitung	1
2 Erkenntnisse der bisherigen Zielforschung.....	7
2.1 Zieltheorien.....	7
2.2 Persönliche Ziele.....	11
2.3 Inhalte persönlicher Ziele und ihr Zusammenwirken	15
2.4 Zielkonflikte.....	20
2.5 Einflussfaktoren auf die Zielverfolgung.....	29
2.5.1 Einfluss von Zielkonflikten auf die Zielverfolgung	30
2.5.2 Einfluss besonderer Lebensereignisse auf die Zielverfolgung	32
2.5.3 Einfluss ausgewählter Persönlichkeitsfaktoren auf die Zielverfolgung	34
3 Erkenntnisse der bisherigen Wohlbefindensforschung	41
3.1 Subjektives Wohlbefinden (SWB).....	41
3.2 Einflussfaktoren auf das Subjektive Wohlbefinden.....	48
3.2.1 Einfluss persönlicher Ziele auf das SWB	49
3.2.2 Einfluss von Zielkonflikten auf das SWB	54
3.2.3 Einfluss von Lebensereignissen auf das SWB.....	58
3.3 Auswirkungen des Subjektiven Wohlbefindens	59
3.4 Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit.....	61

4	Zielmodelle: Das Zusammenspiel von Zielen und SWB	65
4.1	Telenomisches Zielmodell von Brunstein und Maier (2002)	66
4.2	Erweitertes Zielmodell von Spaniol (2007).....	69
4.3	Das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext.....	70
5	Studie 1: Modellprüfung	81
5.1	Fragestellung und Hypothesen.....	81
5.2	Methode	86
5.2.1	Die Variablen der Studie.....	86
5.2.2	Erhebungsinstrumente.....	87
5.2.3	Datenerhebung	93
5.2.4	Stichprobe	94
5.3	Datenanalyse	95
5.3.1	Voranalysen	96
5.3.2	Angewendete Verfahren der Datenauswertung	100
5.4	Ergebnisse	110
5.4.1	Modellprüfung	110
5.4.2	Einfluss der Weltwirtschaftskrise	122
5.4.3	Zusatzanalysen.....	123
5.5	Diskussion.....	125
5.5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Befunde	125
5.5.2	Kritische Betrachtung der methodischen Vorgehensweise.....	133
5.5.3	Zwischenfazit und Ausblick auf die folgenden Kapitel.....	136
6	Förderung des Zielstrebens.....	137
6.1	Interventionsprogramme zur Förderung der Zielerreichung.....	138
6.1.1	Interventionsprogramm von Dargel (2005)	142
6.1.1.1	Theoretische Grundlagen des Interventionsprogramms	142
6.1.1.2	Aufbau des Interventionsprogramms.....	143

6.1.1.3	Ergebnisse zur Effektivität	147
6.1.2	Intervention von Spaniol (2007)	148
6.1.2.1	Theoretische Grundlagen der Intervention	150
6.1.2.2	Aufbau der Intervention	155
6.1.2.3	Ergebnisse zur Effektivität	157
6.1.3	Schlussfolgerung und Ableitungen für ein verbessertes Training	159
6.1.3.1	Theoretische Grundlagen des verbesserten Trainings	164
6.1.3.2	Aufbau des verbesserten Trainings	173
6.1.3.3	Komponenten des verbesserten Trainings im Überblick.....	179
7	Studie 2: Trainingsevaluation.....	181
7.1	Forschungsfragen.....	181
7.2	Methode	185
7.2.1	Design	185
7.2.2	Die Variablen der Evaluation	186
7.2.3	Erhebungsinstrumente	188
7.2.4	Stichprobe	192
7.2.5	Datenerhebung	195
7.2.6	Hypothesenkonkretisierung	198
7.3	Datenanalyse.....	205
7.3.1	Voranalysen	205
7.3.2	Statistische Datenauswertung	211
7.4	Ergebnisse.....	214
7.4.1	Befunde der Evaluation	214
7.4.2	Teilnehmerfeedback und Zusatzanalysen.....	223
7.5	Diskussion.....	225
7.5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Befunde	225
7.5.2	Kritische Betrachtung der methodischen Vorgehensweise	231

8	Gesamtdiskussion und Fazit	235
8.1	Theoretische Implikationen	238
8.2	Implikationen für weitere Forschungsarbeiten	243
8.3	Implikationen für die Praxis.....	251
8.4	Fazit.....	254
	Literatur.....	257
	Anhang I: Materialien zur Durchführung und Auswertung der Studien	279
	Anhang II: Erklärung und Lebenslauf	399

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich unterschiedlicher Zielkategorisierungen	17
Tabelle 2: Vergleich der beiden Konstrukte „Handlungs- vs. Lageorientierung“ und „Assimilation vs. Akkomodation“ mit „Teleologie und Situationismus“	39
Tabelle 3: Die Variablen zur Modellprüfung im Überblick.....	87
Tabelle 4: Beispiele genannter persönlicher beruflicher Ziele	88
Tabelle 5: Demographische Daten der Stichprobe.....	95
Tabelle 6: Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der Modellvariablen	97
Tabelle 7: Interkorrelationen der Modellvariablen	98
Tabelle 8: Deskriptive Werte der Zieleigenschaften.....	100
Tabelle 9: Zielerreichung erklärt durch die Realisierbarkeit, die Zielbindung und die Interaktion zwischen Realisierbarkeit und Zielbindung.	114
Tabelle 10: Arbeitszufriedenheit erklärt durch die Zielerreichung, die Realisierbarkeit, die Karriereorientierung und die Interaktion zwischen Zielerreichung und Karriereorientierung.	114
Tabelle 11: Einfache und multiple Mediationseffekte der Ziele „erster“ und „zweiter Priorität“	121
Tabelle 12: Ergebnisse der t-Tests für gepaarte Stichproben zur Prüfung des Einflusses der Wirtschaftskrise	123
Tabelle 13: Einteilung genannter nicht-beruflicher Ziele in drei Kategorien	124
Tabelle 14: Hauptfoki unterschiedlicher Zielerreichungstrainings im Überblick....	138
Tabelle 15: Anforderungen an ein verbessertes Zielerreichungstraining und passende Lösungsansätze	164
Tabelle 16: Die Variablen der Evaluation im Überblick	187
Tabelle 17: Beispiele genannter Anliegen aus den vier Lebensbereichen.....	189
Tabelle 18: Demographische Variablen der gesamten Stichprobe und der beiden Testgruppen	194
Tabelle 19: Übersicht über die Hypothesen in verkürzter Schreibweise	204
Tabelle 20: Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T1	206
Tabelle 21: Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T2.....	207
Tabelle 22: Deskriptive (M , SD) und statistische (p , η^2 , d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf Zielkonflikte	215
Tabelle 23: Deskriptive (M , SD) und statistische (p , η^2 , d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf die Zielbindung und damit in Verbindung stehendem Verhalten zum Umgang mit Zielen.....	216
Tabelle 24: Deskriptive (M , SD) und statistische (p , η^2 , d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf die wahrgenommene Realisierbarkeit	219

Tabelle 25: Deskriptive (M , SD) und statistische (p , η^2 , d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf die Zielerreichung	220
Tabelle 26: Deskriptive (M , SD) und statistische (p , η^2 , d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf das Subjektive Wohlbefinden	222
Tabelle 27: Standardisierte Faktorladungen des optimierten Messmodells	293
Tabelle 28: Kennwerte des Modell-Fits in Phasen der schrittweisen Respezifikation des Messmodells	295
Tabelle 29: Rotierte Faktorenmatrix einer Faktorenanalyse der „Variablen zum Umgang mit Zielen“ zu T1	329
Tabelle 30: Rotierte Faktorenmatrix einer Faktorenanalyse der „Variablen zum Umgang mit Zielen“ zu T2	330
Tabelle 31: Interkorrelationen der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T1	356
Tabelle 32: Interkorrelationen der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T2	358
Tabelle 33: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T1	360
Tabelle 34: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T2	361
Tabelle 35: Histogramme mit Normalverteilungskurve zu T1	362
Tabelle 36: Histogramme mit Normalverteilungskurve zu T2	364
Tabelle 37: Irrtumswahrscheinlichkeiten p des Tests auf Varianzhomogenität	367
Tabelle 38: Identifizierte und entfernte Ausreißer und Effekt deren Eliminierung	371
Tabelle 39: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T1 nach Eliminierung der Ausreißer	372
Tabelle 40: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T2 nach Eliminierung der Ausreißer	373
Tabelle 41: Irrtumswahrscheinlichkeiten p des Tests auf Varianzhomogenität nach Entfernen der Ausreißer	374
Tabelle 42: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Umgang mit Zielkonflikten“	375
Tabelle 43: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Ausmaß des konkreten Zielkonflikts“	376
Tabelle 44: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Gedankliche Beschäftigung mit Zielen“	377
Tabelle 45: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Austausch über Ziele“	377
Tabelle 46: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Leistung“	378
Tabelle 47: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Kontakt“	378
Tabelle 48: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Gesundheit“	379
Tabelle 49: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Kultur“	379

Tabelle 50: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Umgang mit der Zielplanung“	380
Tabelle 51: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Leistung“	380
Tabelle 52: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Kontakt“	381
Tabelle 53: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Gesundheit“	382
Tabelle 54: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Kultur“	383
Tabelle 55: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Leistung“	384
Tabelle 56: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Kontakt“	385
Tabelle 57: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Gesundheit“	386
Tabelle 58: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Kultur“	387
Tabelle 59: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Lebenszufriedenheit“	388
Tabelle 60: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Umgang mit Zielkonflikten“	389
Tabelle 61: Schriftliche Bemerkungen der Teilnehmer der Experimentalgruppe direkt nach dem Training	393

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Modell multipler Ziele von Louro et al. (2007).....	27
Abbildung 2: Das Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens	67
Abbildung 3: Erweitertes Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens	70
Abbildung 4: Das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext (umfassend)	72
Abbildung 5: Das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext (reduziert)	79
Abbildung 6: Einfaches Mediationsmodell zur Verdeutlichung direkter und indirekter Effekte.....	104
Abbildung 7: Konzeptionelles Modell der zu testenden moderierten Mediation ...	113
Abbildung 8: Das zum Test ausstehende reduzierte Modell des SWB.....	116
Abbildung 9: Modellschätzung des Strukturgleichungsmodells für das Ziel „erster Priorität“	118
Abbildung 10: Modellschätzung des Strukturgleichungsmodells für das Ziel „zweiter Priorität“	119
Abbildung 11: Signifikante Regressionspfade und -gewichte im ergänzten Zielmodell für das berufliche Ziel erster und zweiter Priorität.....	128
Abbildung 12: Bausteine des Interventionsmoduls Zielbindung	145
Abbildung 13: Bausteine des Interventionsmoduls Zielplanung	146
Abbildung 14: Aufbau des Zielerreichungstrainings von Spaniol (2007)	155
Abbildung 15: Das Zeit-Balance-Modell von Peseschkian und Seiwert	166
Abbildung 16: Beispiel einer Konfliktmatrix.....	169
Abbildung 17: Die Eisenhower-Matrix.....	171
Abbildung 18: Intendierte Wirkungsweise der 5 Module des neuen Zielerreichungstrainings	174
Abbildung 19: Aufbau des neuen Zielerreichungstrainings.....	180
Abbildung 20: „Umgang mit Zielkonflikten“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG).....	215
Abbildung 21: „Austausch über Ziele“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG).....	217
Abbildung 22: Zielbindung „Kontakt“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG).....	217
Abbildung 23: „Umgang mit Zielplanung“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG).....	218
Abbildung 24: Realisierbarkeit „Kontakt“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG).....	220
Abbildung 25: Zieleffektivität der Variablen „Leistung“, „Kontakt“ und „Kultur“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG)	221
Abbildung 26: Boxplot der Variable Ausmaß des konkreten Zielkonflikts zu T1 ..	368

Abbildung 27: Boxplot der Variable Zielbindung „Leistung“ zu T1	368
Abbildung 28: Boxplot der Variable Zielbindung „Kontakt “zu T2.....	368
Abbildung 29: Boxplot der Variable Zielbindung „Gesundheit“ zu T2	368
Abbildung 30: Boxplot der Variable Zielbindung „Kultur “ zu T1	369
Abbildung 31: Boxplot der Variable Zielbindung „Kultur “ zu T2.....	369
Abbildung 32: Boxplot der Variable Realisierbarkeit „Leistung“ zu T2.....	369
Abbildung 33: Boxplot der Variable Realisierbarkeit „Gesundheit“ zu T1	369
Abbildung 34: Boxplot der Variable Realisierbarkeit „Kultur“ zu T2	369
Abbildung 35: Boxplot der Variable Zieleffektivität „Gesundheit“ zu T1	369
Abbildung 36: Boxplot der Variable Umgang – Gedanken zu T2	370
Abbildung 37: Boxplot der Variable Umgang – Austausch zu T1	370
Abbildung 38: Boxplot der Variable Umgang – Zielkonflikte zu T1	370
Abbildung 39: Boxplot der Variable Umgang – Zielkonflikte zu T2.....	370
Abbildung 40: Boxplot der Variable Lebenszufriedenheit zu T1	370
Abbildung 41: Boxplot der Variable Lebenszufriedenheit zu T2.....	370
Abbildung 42: Prozentuale Häufigkeit „Erwartungen“	390
Abbildung 43: Prozentuale Häufigkeit „Kenntnisse“	390
Abbildung 44: Prozentuale Häufigkeit „Zielerreichung“	390
Abbildung 45: Prozentuale Häufigkeit „Praxisbezug“	391
Abbildung 46: Prozentuale Häufigkeit „Verständlichkeit“.....	391
Abbildung 47: Prozentuale Häufigkeit „Mitarbeit“	391
Abbildung 48: Prozentuale Häufigkeit „Lern-und Arbeitsatmosphäre“	392
Abbildung 49: Prozentuale Häufigkeit „Offene Themen“.....	392
Abbildung 50: Prozentuale Häufigkeit „Gesamtbewertung“	392
Abbildungen 51: Balkendiagramme zur Einschätzung der Handlungskontrolle.....	398

1 Einleitung

Stellen Sie sich einen beschäftigten Personaltrainer vor, der gerade vom Flughafen aus nach Hause fährt, nachdem er eine Woche lang weit von zu Hause entfernt einen Workshop moderiert hat. Die Teilnehmer haben ihn am Ende sehr gelobt, er hat sein gestecktes Ziel erreicht und ist stolz auf seinen beruflichen Erfolg.

Gleichzeitig ist es Samstag Nachmittag und er freut sich, endlich seine Familie wieder zu sehen. Die zwei oder drei Wochen vor dem Workshop waren so hektisch und mit Vorbereitungen ausgefüllt, dass er jeden Abend erst nach Anbruch der Dunkelheit nach Hause kam. Zu der Zeit waren seine Kinder bereits im Bett, obwohl er ihnen doch eigentlich jeden Abend eine Gute-Nacht-Geschichte vorlesen wollte.

Als er in seine Straße einbiegt, sieht er ein kleines Mädchen in seinem Vorgarten spielen. Sie muss eine Freundin seiner Tochter sein, denkt er. Sie sieht ein bisschen älter aus als seine eigene Tochter – vielleicht ist sie eine neue Freundin aus dem Kindergarten. Er fragt sich, wo Lisa ist. Sie muss irgendwo in der Nähe sein, sonst wäre doch ihre Freundin nicht zum Spielen hier.

Erst als er in die Einfahrt rollt und das Mädchen auf das Auto zuläuft, realisiert er, dass es sich bei dem Mädchen um seine Lisa handelt. Wie kann sie so viel gewachsen sein? Er verspürt ein starkes Glücksgefühl, als seine Tochter ihre Arme nach ihm ausstreckt und ihn umarmt, gefolgt von einem plötzlichen Anflug von Schuldgefühlen. Seine eigene Tochter...für einen Moment lang hat er seine eigene Tochter nicht erkannt.

Problemstellung und Zielsetzung. Menschen handeln in der Regel zukunftsorientiert und streben danach, ihr Leben gemäß eigener Absichten zu gestalten (Brunstein, Maier, & Dargel, 2007). Aus diesem Grund verfolgt jeder von uns ganz persönliche Ziele. Diese Ziele stellen eine motivationale Kraft dar, welche das Verhalten von Menschen lenkt (Massey, Gebhardt, & Garnefski, 2008). Doch wie das Eröffnungsbeispiel zeigt, sehen sich Personen oft mit multiplen Zielen konfrontiert. Die Situation des Personaltrainers beschreibt einen typischen Konflikt zwischen Zielen aus dem Berufs- und Familienleben (Work-Family-Conflict) sowie dessen Auswirkungen. Denn Ziele können sich gegenseitig behindern, wenn sie die gleiche begrenzte Ressource, beispielsweise Zeit, benötigen (Riediger & Freund, 2004). Da Menschen in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen (im Beispiel erfolgreiche Workshop-Moderation versus tägliche Gute-Nacht-Geschichte), sind

Zielkonflikte unvermeidbar (Emmons, 1986). Gibt es nicht gerade jetzt, während Sie diese Arbeit lesen, auch andere Dinge, die Sie tun könnten oder sollten?

Neben den aufgeführten Bereichen „Arbeit“ und „Familie“ streben Menschen auch Ziele aus anderen Lebensbereichen an, was die Komplexität weiter steigert. Weil es heutzutage so viele Angebote, Alternativen und Wahlmöglichkeiten gibt, fällt es manchmal schwer, zwischen unterschiedlichen Zielen Prioritäten zu setzen, so dass die größte Herausforderung darin liegt, eine Balance zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen herzustellen (Eyre & Eyre, 1987). Oft scheitert die Erreichung eines Ziels aber auch aufgrund konkurrierender Ziele. Dabei schließt sich die Frage an, welche weiteren Hindernisse es bei der Zielverfolgung geben kann. Warum erreichen manche Menschen ihre Ziele besser als andere? Sprich, welchen Effekt haben bestimmte Persönlichkeitseigenschaften auf die Zielverfolgung? Mit dem Eintritt der Weltwirtschaftskrise 2008, welche viele Teilnehmer der Studien dieser Arbeit direkt oder indirekt betraf, kam außerdem die Frage auf, welchen Einfluss bestimmte Lebensereignisse auf die Zielverfolgung haben. Von großem Interesse ist auch die Frage, welche Faktoren eine erfolgreiche Zielerreichung begünstigen. Antworten auf diese Fragen sind von großer Bedeutung, da das Erreichen von Zielen Menschen glücklich macht und stark zum Subjektiven Wohlbefinden (SWB) beiträgt (z. B. B. R. Little, 1998), während sich Zielkonflikte negativ auf die Zielverfolgung und das SWB auswirken (z. B. Emmons & King, 1988).

Während es auf der einen Seite schon Modelle zur Erzeugung von SWB gibt, die auf einzelnen Zieleigenschaften basieren, gibt es auf der anderen Seite auch Zielmodelle, die den Umstand multipler Ziele berücksichtigen. Der Zusammenhang und damit die notwendige Verknüpfung beider Modellarten scheinen offensichtlich. Bisher gibt es jedoch noch kein bestätigtes Zielmodell des SWBs, welches Zielkonflikte explizit integriert.

Neben theoretischen Modellentwicklungen zu Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und deren Auswirkungen, beschäftigt sich ein anderer Forschungszweig mit Interventionsmaßnahmen zur Förderung der Zielerreichung. Auch hier gibt es schon vielversprechende Ansatzpunkte und validierte Interventionsprogramme zur Zielerreichung, während der Umgang mit bzw. die Reduktion von Zielkonflikten hier ebenso vernachlässigt wird. Forscher haben bisher wenig Aufmerksamkeit darauf verwendet, zu verstehen, wie Individuen mit

multiplen Aktivitäten und konkurrierenden Ansprüchen umgehen (Grant, Little, & Phillips, 2007). Da jedoch sowohl die Zielerreichung als auch Zielkonflikte mit dem SWB verknüpft sind, sollten sich Interventionen in diesem Bereich auch auf beide Problemfelder beziehen.

Diese Arbeit verfolgt daher zwei Ziele. Erstens soll ein umfassendes Modell zum Subjektiven Wohlbefinden aufgestellt werden, welches neben bereits bekannten Zielfaktoren auch Zielkonflikte als Einflussfaktoren berücksichtigt und zusätzlich die Auswirkungen von SWB aufzeigt. Zweitens soll auf Grundlage dieses Modells ein Training entwickelt werden. Dieses neue Zielerreichungstraining soll bestimmte Zieleigenschaften stärken und Zielkonflikte reduzieren. Dadurch sollen Ziele effektiver umgesetzt und eine ausgewogene Life-Balance erreicht werden, um in der Folge das SWB zu verbessern.

Da die meisten Menschen berufliche Ziele verfolgen und gerade diese oft mit Anliegen aus anderen Lebensbereichen konkurrieren, stellt der berufliche Kontext ein geeignetes Forschungsfeld dar, um sowohl die Modellgüte zu testen als auch das neue Training zu evaluieren. Das Thema der vorliegenden Arbeit hat hohe praktische Bedeutsamkeit, da mit dem Wohlbefinden von Arbeitnehmern bzw. der Arbeitszufriedenheit viele unternehmerische und wirtschaftliche Konsequenzen verbunden sind. So trägt eine hohe Arbeitszufriedenheit zur Unternehmensbindung bei und kann damit übermäßiger Mitarbeiter-Fluktuation entgegen wirken, welche mit hohen unternehmerischen Kosten verbunden ist.

Aufbau der Arbeit. Zu Beginn (**Kapitel 2**) werden Erkenntnisse der bisherigen Zielforschung vorgestellt. Dabei werden zuerst unterschiedliche Zieltheorien aufgeführt, die Unterschiede im zielführenden Verhalten erklären, auf Erfolgsfaktoren der Zielerreichung eingehen und dabei motivationale, kognitive und persönlichkeitspsychologische Erklärungen aufgreifen. Im Anschluss daran wird das Konstrukt der persönlichen Ziele definiert. Um zu verstehen, wie Zielkonflikte entstehen, sollte zuerst klar werden, dass Ziele aus unterschiedlichen Lebensbereichen stammen können. Aus diesem Grund werden verschiedene Inhalte persönlicher Ziele vorgestellt, bevor auf das Zusammenwirken multipler Ziele eingegangen wird. Daraus ergibt sich, dass Zielkonflikte unvermeidbar sind. Diese werden schließlich detailliert beschrieben, ehe der Umgang mit multiplen Zielen angesprochen wird. Im restlichen Kapitel liegt der Fokus auf unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Zielverfolgung. Darunter fallen Zielkonflikte, ausgewählte

Persönlichkeitsfaktoren und aus gegebenem Anlass (Eintreten der Weltwirtschaftskrise) auch besondere Lebensereignisse.

In **Kapitel 3** werden Erkenntnisse der bisherigen Wohlbefindensforschung vorgestellt. Nachdem der Begriff des Subjektiven Wohlbefindens (SWB) sowohl allgemein als auch kontextspezifisch definiert wurde, werden zunächst Einflussfaktoren auf das SWB genannt. Hierbei wird auf die persönliche Zielerreichung und Zielkonflikte sowie nochmals auf besondere Lebensereignisse eingegangen. Im Anschluss daran werden die Auswirkungen des SWBs beschrieben, wobei speziell auf die Effekte der Arbeitszufriedenheit als kontextspezifisches Wohlbefinden eingegangen wird. Von großer unternehmerischer Bedeutung sind hier insbesondere die Bindung an das Unternehmen (Organizational Commitment) und die Kündigungsabsicht, da hiermit oft eine unerwünschte Mitarbeiterfluktuation einhergeht.

Kapitel 2 und 3 vermitteln den theoretischen Hintergrund, der die Basis für die Entwicklung des Modells und des Trainings darstellt. Bis dahin soll deutlich geworden sein, dass Ziele eng mit Subjektivem Wohlbefinden zusammen hängen, weshalb in **Kapitel 4** zwei bereits bekannte sowie ein neu entwickeltes Zielmodell zum Zusammenspiel dieser beiden Konstrukte präsentiert werden. Das erste Modell (Brunstein & Maier, 2002) führt Fortschritte bei der Zielerreichung vor allem auf die Entschlossenheit einer Person, ihr Ziel zu verfolgen und die wahrgenommene Realisierbarkeit des Ziels zurück. Passen die erreichten Ziele zu den Bedürfnissen der Person, führt dies zu Wohlbefinden. Diese Modellannahmen wurden bereits mehrfach belegt, während das zweite Modell (Spaniol, 2007) noch keiner Modellprüfung unterzogen wurde. Hier wird zusätzlich zu den eben beschriebenen Zusammenhängen das Auftreten von Zielkonflikten als moderierender Einflussfaktor auf die Zielerreichung angenommen. Das dritte und neue Modell wird gleichermaßen aus bereits etablierten Theorien und bedeutenden Forschungsergebnissen sowie neuen theoretischen Ideen abgeleitet, welche in Kapitel 2 und 3 vorgestellt wurden¹. Da in dem neuen Modell eine große Menge an Variablen enthalten ist, stellt es gleichzeitig ein Fazit des bis dahin vorgestellten theoretischen Hintergrunds dar. Es unterscheidet sich von den ersten beiden Modellen vor allem darin, dass es

¹ Einige Teile des theoretischen Hintergrunds (insb. Kapitel 2.2, 4.1, 4.2 und 6.1.1) sind eng verwandt mit einer Arbeit von Spaniol (2007), weshalb entsprechende Inhalte in starker Anlehnung an ihre Schrift auch hier berichtet und teilweise nur wenig modifiziert werden.

Zielkonflikte als wichtigen Einflussfaktor auf die Zielerreichung und das SWB sieht, Persönlichkeitsvariablen integriert und ergänzend Auswirkungen des SWBs aufzeigt.

Die Herausforderung der ersten Studie dieser Arbeit liegt darin, das komplexe Wirkungsgefüge dieser verschiedenen Variablen im Rahmen einer empirischen und statistisch fundierten Modellprüfung zu belegen. In **Kapitel 5** wird diese Studie ausführlich vorgestellt, indem zu Beginn Fragestellungen und Hypothesen formuliert werden. Daraufhin wird die Methode der Datenerhebung und Datenanalyse detailliert beschrieben, bevor die Ergebnisse ausführlich vorgestellt und diskutiert werden.

Im Anschluss an den empirischen Modelltest, sollen daraus Ideen für eine Intervention zur Steigerung der Zieleffektivität und des Wohlbefindens abgeleitet werden. **Kapitel 6** widmet sich daher dem Thema der Förderung des Zielstrebens und des Subjektiven Wohlbefindens. In Ergebnissen bereits evaluierter Maßnahmen liegen wertvolle Implikationen für die Weiterentwicklung von Interventionen. Daher werden zuerst bereits geprüfte Interventionen vorgestellt, bevor dieses Kapitel als Bilanz theoretischer Herleitungen in einem verbesserten Zielerreichungstraining mündet. Dieses Trainingsdesign stellt neben der Einführung des neuen Zielmodells den theoretischen Höhepunkt dieser Arbeit dar. Der Aufbau des Trainings und die enthaltenen Maßnahmen werden in dem Kapitel ausführlich vorgestellt.

Im Rahmen der zweiten Studie dieser Arbeit (**Kapitel 7**) wird das neue Zielerreichungstraining einer ausführlichen Evaluation unterzogen. Auch hier werden zu Beginn Forschungsfragen formuliert, die sich auf die Wirksamkeit der Intervention beziehen. Im Anschluss daran werden die Datenerhebung und Datenanalyse beschrieben. Danach werden die Ergebnisse der Evaluation ausführlich vorgestellt und im Anschluss daran kritisch diskutiert.

Während die Ergebnisse der beiden Studien unter Berücksichtigung der methodischen Vorgehensweise in den Kapitel 5 und 7 jeweils separat interpretiert und diskutiert werden, erfolgt in **Kapitel 8** zusätzlich eine Gesamtdiskussion dieser Arbeit. Da der Anwendungsbereich beider Studien sehr eng miteinander verwandt ist, werden dort Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten sowie die praktische Relevanz der Ergebnisse für beide Studien gemeinsam erörtert. Die Arbeit schließt mit einem kurzen Fazit.

2 Erkenntnisse der bisherigen Zielforschung

Wie eingangs (Kapitel 1) beschrieben besteht ein Ziel dieser Arbeit darin, ein umfassendes Modell zur Erklärung der Entstehung von Subjektivem Wohlbefinden (SWB) aufzustellen, in welchem die persönliche Zielverfolgung sowie unterschiedliche Zielfaktoren eine zentrale Rolle einnehmen. Aus diesem Grund werden zu Beginn Befunde, Erkenntnisse und Theorien aus der Zielforschung präsentiert. Von der Vorstellung bekannter Zieltheorien zur Erklärung zielgerichteten Verhaltens (Kapitel 2.1), über die Definition des Konstrukts der persönlichen Ziele (Kapitel 2.2) und deren Inhalte (Kapitel 2.3) bis hin zur detaillierten Erörterung von Zielkonflikten (Kapitel 2.4) wird in den ersten Kapiteln die Basis für das weitere Verständnis dieser Arbeit gelegt. Nach und nach werden verschiedene Einflussfaktoren vorgestellt, die sich auf die persönliche Zielverfolgung auswirken können, während hierbei Zielkonflikte (Kapitel 2.5.1), besondere Lebensereignisse (Kapitel 2.5.2) und ausgewählte Persönlichkeitseigenschaften (Kapitel 2.5.3) von herausragendem Interesse sind.

2.1 Zieltheorien

Um beginnend die Fragen zu beantworten, wodurch zielgerichtetes Verhalten motiviert wird und inwiefern sich Menschen diesbezüglich unterscheiden, können Zieltheorien als Erklärungshilfen herangezogen werden. Aus verschiedenen theoretischen Perspektiven heraus haben sich in den letzten Jahrzehnten Rahmenkonzepte entwickelt, innerhalb derer zielgerichtetes Verhalten interpretiert werden kann (Emmons, 1997). In diesem Kapitel sollen daraus die bekanntesten Zieltheorien vorgestellt werden. Dabei haben allen Theorien gemeinsam, dass sie Ziele als eine motivationale Kraft definieren, welche das Verhalten von Menschen lenkt und dass Ziele als Schlüssel zum Verständnis von Verhalten und Befinden betrachtet werden (Massey et al., 2008). Gollwitzer (1995) schlägt vor, die Zieltheorien in vier Rubriken einzuteilen. Er unterscheidet Inhaltstheorien, motivationale und volitionale Theorien, kognitive Theorien und persönlichkeitspsychologische Theorien. In Anlehnung an diese Kategorisierung werden die unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätze kurz beschrieben.

Inhaltstheorien. Im Rahmen von Inhaltstheorien werden Unterschiede im zielführenden Handeln durch unterschiedliche Zielinhalte erklärt (Dargel & Brunstein, 2005). Zum Beispiel wird in der gut belegten Theorie von Locke und

Latham (1990) angenommen, dass Ziele nur dann zu effektivem Handeln führen, wenn sie hinreichend *herausfordernd* und *konkret* formuliert sind. Klare und schwierige Ziele sind im Unterschied zu vagen und einfachen Zielen vermutlich mit einer höheren Anstrengungsbereitschaft verbunden. Nur durch eine klare und eindeutige Formulierung eines Ziels, werden Anhaltspunkte für die Bildung von Plänen und die Verwirklichung geboten. In einem anderen Beispiel sehen Deci und Ryan (1985) in ihrer Selbstdeterminationstheorie die Quelle der Zielmotivation entweder als *intrinsisch* oder als *extrinsisch* an. Intrinsisch formulierte Ziele sind auf den eigenen inneren Bedürfnissen begründet und werden um ihrer selbst willen angestrebt. Laut Deci und Ryan (2000) handelt es sich bei den drei wichtigsten inneren Bedürfnissen um Autonomie, Kompetenz und menschliche Nähe. Steht eine Zielsetzung in Einklang mit einem dieser Bedürfnisse, führt dies zu Motivation, Leistung und Wohlbefinden (Deci & Ryan, 2000; Schmuck, Kasser, & Ryan, 2000). Extrinsisch formulierte Ziele beruhen nicht auf diesen Bedürfnissen, sie sind fremdbestimmt und tragen daher zu keiner inneren Befriedigung bei. Eine weitere inhaltliche Unterscheidung kann zwischen *Annäherungs-* und *Vermeidungszielen* getroffen werden (Elliot, Sheldon, & Church, 1997). Annäherungsziele sind nur auf das Erreichen eines Ziels fokussiert, was es relativ eindeutig macht, welche Handlungen zielführend sein können. Vermeidungsziele hingegen sind einseitig an negativen Anreizen, sprich an der Vermeidung von bedrohlichen oder unerwünscht empfundenen Zuständen und Ereignissen, ausgerichtet. Sie sind mit Beeinträchtigungen der Handlungseffizienz und emotionalen Befindlichkeiten verknüpft, da die Kriterien zur Zielerreichung unklar definiert sind und dadurch Planung, Ausführung und Bewertung des eigenen Handelns erschweren (Elliot et al., 1997).

Motivationale und volitionale Zieltheorien. Diese Kategorie von Zieltheorien beschreibt zielgerichtetes Verhalten als eine Abfolge von Phasen, die von der Zielbindung über die Ausführung von Aktivitäten bis hin zur Bewertung des Ergebnisses reichen (Dargel & Brunstein, 2005). Ein Beispiel einer solchen Theorie stellt das *Rubikonmodell* von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1991) dar. Laut dieses Modells hängt die Motivation einer Person davon ab, ob das Ziel als hinreichend attraktiv und erreichbar eingeschätzt wird. Solange eine Person sich noch für kein Ziel entschieden hat, werden unterschiedliche Ziele der Person in Abhängigkeit dieser beiden Punkte kritisch geprüft. Der Rubikon zur Zielbindung ist

überschritten, sobald ein bestimmtes Ziel gewählt wurde. Ab diesem Punkt wird das betreffende Ziel meist nicht mehr in Frage gestellt und das Denken und Handeln richtet sich ausschließlich auf die Realisierung des Ziels. Gollwitzer (1999; Gollwitzer & Brandstätter, 1997) fand heraus, dass eine Person in eine volitionale Bewusstseinslage versetzt werden kann, indem sie verbindliche und konkrete Handlungspläne zur Zielerreichung aufstellt. Diese sogenannten *Implementierungsintentionen* in Form von Wenn-Dann-Plänen führen dazu, dass eine Person eine bestimmte Gelegenheit durch selektive Aufmerksamkeit schneller erkennt und ihre zielgerichtete Handlung schneller ausführen kann.

Ein weiteres Beispiel stellen in dieser Kategorie die Handlungstheorien dar. Im Rahmen der Handlungstheorien wird zwischen Handlung und Verhalten differenziert, wobei letzteres zielunabhängig ist (Emmons, 1997). Im Rahmen seiner *Handlungskontrolltheorie* stellt Kuhl (1985; Kuhl, 1986) die Handlungs- versus Lageorientierung als eine wichtige Determinante der Handlungskontrolle dar. Eine Person wird als handlungsorientiert angesehen, wenn ihre Aufmerksamkeit auf Aspekte der aktuellen Situation und der Zukunft, auf Diskrepanzen zwischen diesen beiden und auf mindestens eine Handlungsalternative gerichtet ist, welche diese Diskrepanz reduzieren kann. Lageorientierung liegt dann vor, wenn eins dieser vier Elemente fehlt. Beispielsweise kann eine lageorientierte Person über den aktuellen Zustand grübeln ohne dabei an die Zukunft zu denken oder sie kann daran scheitern, Handlungsalternativen zu entwickeln, welche die genannten Diskrepanzen reduzieren können. In dieser Differenzierung wird der primäre Grund für das Erreichen oder Nichterreichen einer Absicht gesehen. Ein hohes Maß an Handlungsorientierung führt und kontrolliert kognitive Prozesse, die es erleichtern eine Absicht durchzusetzen. Lageorientierung hindert die Leistung einer Person, weil dadurch eine wiederholte und dysfunktionale Fokussierung auf starre Aspekte einer Situation stattfinden kann (Emmons, 1997).

Kognitive Zieltheorien. Innerhalb von kognitiven Theorien werden Ziele als Sollwerte und Standards betrachtet, die es zu erfüllen gilt (Dargel & Brunstein, 2005). Die Theorie des *selbstregulierten Handelns* von Bandura (1989) stellt ein solches Beispiel dar. Durch die eigene Zielsetzung werden Diskrepanzen verursacht, die durch geeignete Maßnahmen reduziert werden sollen. Fortschritte auf dem Weg zum Ziel werden über Rückmeldungen in Form von Selbst- oder Fremdbewertungen überprüft. Es werden solange Pläne geschmiedet und die Anstrengung erhöht, bis das

Ziel erreicht wurde. Kern dieser Theorie ist, dass eine Person selbst davon überzeugt sein muss, die bestimmte zielführende Handlung ausführen zu können. Fehlt diese Selbstwirksamkeitsüberzeugung verliert eine Person schnell den Mut und gibt bei potentiellen Schwierigkeiten eher auf. Ein weiteres, laut Emmons (1997) einfaches, aber aussagekräftiges Modell zur Darstellung von Zielen und zielgerichtetem Verhalten ist die Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1981). Im Rahmen dieser Theorie wird Verhalten als Diskrepanzreduzierungsprozess gesehen, welcher in Form von negativen Feedbackschleifen abläuft. Individuen verhalten sich so, dass sie die Diskrepanz zwischen ihrer aktuellen Situation und einem gegebenen Standard oder Ziel minimieren wollen. In den gängigen Kontrolltheoriemodellen spielen fünf Komponenten eine Rolle (Emmons, 1997). Ein Standard wird durch Feedback geprüft, welches über einen Sensor eingeholt wird. Ein Komparator vergleicht das Feedback mit dem Standard und nutzt das Ergebnis für einen Entscheidungsmechanismus, welcher ein Erfolgssystem aktiviert, das wiederum an der Reduzierung der Diskrepanzen arbeitet. Das Feedback liefert außerdem eine Informationsgrundlage für Entscheidungen bezüglich der Änderung des Verhaltens oder des Ziels selbst. Die Motivation zur Handlung wird im Rahmen von kognitiven Theorien durch eine Unzufriedenheit ausgelöst, die durch Diskrepanzen verursacht wird.

Persönlichkeitspsychologische Zieltheorien. Persönlichkeitspsychologische Ansätze versuchen Menschen durch das zu charakterisieren, was sie erreichen oder vermeiden wollen. Dieser Forschungsrichtung wurde vor allem im Zusammenhang mit Unterschieden im Subjektiven Wohlbefinden besondere Aufmerksamkeit geschenkt (Dargel & Brunstein, 2005). Neben nomothetischen Ansätzen zu Zielen, in denen zum Beispiel Taxonomien zu inhaltlichen Kategorien aufgestellt wurden, sind auch idiographische Zielansätze sehr reizvoll, da sie den Vergleich von Personen und Studien zulassen. Denn Individuen streben in einer ganz individuellen Art und Weise nach ihren Zielen (Emmons, 1997). Aus diesem Grund gab es in den letzten Jahrzehnten einen wachsenden Trend bezüglich idiographischer Konzepte zur Beschreibung menschlicher Motivation. Die Konstrukte *current concerns* (Klinger, 1977; Klinger & Cox, 2003), *personal projects* (1983; B. R. Little, 1989), *life tasks* (Cantor & Langston, 1989), *personal strivings* (Emmons, 1986; 1989) und *Persönliche Ziele* (Brunstein & Maier, 1996, 2002; Brunstein et al., 2007) wurden als idiographisch zielgerichtete Konzepte in der Persönlichkeitspsychologie

vorgeschlagen. Ihnen wird aufgrund der engen Verbindung zu Subjektivem Wohlbefinden im Rahmen dieser Arbeit eigens das folgende Kapitel (s. Kapitel 2.2) gewidmet.

2.2 Persönliche Ziele

In der einschlägigen Literatur finden sich zahlreiche Definitionen für den Begriff Persönliche Ziele. Typischerweise werden Persönliche Ziele als antizipierte positive Zukunftszustände oder Ereignisse definiert, die eine Person erreichen oder vermeiden möchte (Freund & Riediger, 2006; Rawolle, Glaser, & Kehr, 2008). Persönliche Ziele formen Menschen und ihr Verhalten und beeinflussen sie in Bezug auf die Wahl ihrer Umwelt (Freund & Riediger, 2006). Neben dieser kurzen Definition haben sich seit den 80iger Jahren des 20. Jahrhunderts jedoch auch unterschiedliche Zielkonzepte entwickelt, von denen hier die wohl fünf populärsten vorgestellt werden:

Current Concerns. Für Klinger (1977; Klinger & Cox, 2003) sind Current Concerns (persönliche Anliegen) motivationale Zustände der Zielorientierung, die mit der Festlegung eines Ziels (goal commitment) beginnen und mit der Zielerreichung oder Zielablösung (disengagement) enden. Solange das Anliegen aktiviert bleibt, werden alle Gedanken, Gefühle und Handlungen auf dieses ausgerichtet. Da es für jedes Ziel, das sich eine Person setzt, unterschiedliche Current Concerns geben kann, kann ein Mensch gleichzeitig auch mehrere Current Concerns besitzen, welche sich häufig ändern können. Current Concerns können schmal oder breit definiert sein und von einigen Sekunden bis zu einer Lebenszeit andauern. Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf dem motivationalen Einfluss, den persönliche Anliegen auf Gedankenprozesse haben können. Laut Klinger werden Gedanken durch Umweltreize ausgelöst, welche mit Current Concerns verbunden sind. Zusätzlich geht er davon aus, dass Zielbindungen affektiv besetzt sind, weshalb Menschen auch dann über Ziele grübeln, wenn die Verwirklichung des Ziels unmöglich erscheint.

Personal Projects. Little (1983; 1989) bezeichnet Personal Projects (persönliche Projekte) als ausgedehnte Handlungspläne, die schrittweise umgesetzt werden, um bedeutungsvolle Zielzustände zu erreichen. Hierbei werden verschiedene Phasen durchlaufen, die von der Projektbildung über die Planung, Ausführung und -manchmal aber nicht immer- die Erreichung des Projekts bis zur Bewertung des

Erfolgs reichen. Tägliche Aktivitäten werden in Abhängigkeit der Personal Projects organisiert. Bei persönlichen Projekten kann es sich um triviale Handlungen wie Aufräumen oder Putzen handeln, aber auch um Lebensträume wie die Befreiung eines Volkes.

Personal Strivings. Emmons (1986; 1989) versteht unter seinem Zielkonzept der Personal Strivings (persönliche Bestrebungen) langfristige Ziele, die einen Menschen charakterisieren und damit verbunden ein immer wieder auftretendes, charakteristisches Zielverfolgungsverhalten von Individuen. Diese überdauernden Bestrebungen sind mit einer Vielzahl konkreter Pläne für das tägliche Verhalten verknüpft, die zum Ausdruck bringen, was eine Person typischerweise erreichen will. Ein kohärentes Muster der Zielverfolgung repräsentiert was ein Individuum typischerweise versucht zu tun. Diese "Versuchstendenzen" sind für jede Person einzigartig und werden von Emmons als abstrakte, motivationale, organisierende Prinzipien verstanden. Genaugenommen geht es bei dem Konstrukt um Persönlichkeitsmerkmale, die auf einer übergeordneten Zielebene angesiedelt sind und auf verschiedenen Wegen erreicht sowie durch jede Anzahl von konkreten Zielen befriedigt werden können (Emmons, 1997).

Life Tasks. Life Tasks (Lebensaufgaben) sind nach Cantor und Langston (1989) als altersspezifische Probleme definiert, an denen eine Person aktuell arbeitet und auf deren Lösung sie ihre Energie verwendet. Hierbei wirken die Bedürfnisse und Wünsche der Person mit den Anforderungen und dem Anregungsgehalt der Lebenssituation zusammen. Life Tasks organisieren die täglichen Aktivitäten einer Person und geben ihnen Bedeutung. Präsent sind sie besonders während Übergängen in neue Lebensabschnitte, wie z. B. Ehe oder Universitätsabschluss. Jede Lebensaufgabe umfasst einen angestrebten Zielzustand und die dazugehörigen Strategien zur Bewältigung der Aufgabe. Das Streben nach persönlichen Zielen kann als langfristig angelegter, problembewältigender, mitunter belastender Prozess verstanden werden, der den Einsatz von kognitiven und selbstregulierenden Aktivitäten fordert (Cantor & Blanton, 1996). Eng verwandt mit den Life Tasks sind die „Development Goals“ nach Heckhausen (1999), welche die Entwicklungsziele einer speziellen Phase im Lebenslauf darstellen.

Brunsteins Konzeption Persönlicher Ziele. Brunstein und seine Kollegen (Brunstein & Maier, 1996, 2002; Brunstein et al., 2007; Dargel & Brunstein, 2005) beschreiben Persönliche Ziele als antizipierte Zustände und Ereignisse, die für eine

Person von individueller Bedeutung sind. Sie zeigen an, wonach eine Person im Alltag in ihrer gegenwärtigen Lebenssituation strebt und was sie in Zukunft in unterschiedlichen Lebensbereichen erreichen oder auch vermeiden möchte. Persönliche Ziele reichen von Veränderungen, die angestrebt werden, über Anforderungen, die es zu meistern gilt, bis zu Fähigkeiten, die eine Person erwerben möchte. Dabei handelt es sich sowohl um Ziele, als auch um Anliegen, Projekte und Bestrebungen, die sich eine Person selbst zuschreibt, die sie längerfristig verfolgt, die aufs Engste mit der Gestaltung der eigenen Lebenssituation verbunden sind und denen ein hohes Maß an Bedeutsamkeit zugeschrieben wird. Menschen, deren Alltag vom Streben nach persönlichen Zielen ausgefüllt ist, nehmen ihr Leben als sinnvoll, bedeutungsvoll und selbstbestimmt wahr, während Menschen, denen es an eigenen Zielen mangelt, ihr Leben als unausgefüllt, inhaltslos und fremdgeleitet empfinden (Dargel & Brunstein, 2005). Zielen wird eine proaktive und eine affektive Qualität zugeschrieben. Ziele sind proaktiv, weil sie etwas vorwegnehmen, was als wertvoll und wünschenswert beurteilt wird, aber bisher noch nicht erreicht wurde. Dadurch wirken sie richtungsgebend, indem sie auf zukünftige Zustände hinweisen, an denen sich das eigene Handeln orientieren kann. Die Affektivität von Zielen drückt sich in dem wichtigen Einfluss aus, den Ziele auf das Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit haben können. Denn die Beurteilung des eigenen Lebens hängt nicht nur von dem ab, was bereits erreicht wurde, sondern auch von dem, was noch in der Zukunft liegt aber bereits erstrebenswert scheint. Weiterhin konstatieren Brunstein et al. (2007; Dargel & Brunstein, 2005) bei Zielen eine kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Komponente. Unter der kognitiven Komponente ist die Repräsentation des angestrebten Zielzustands, des augenblicklichen Status quo und der Strategien und Pläne zur Zielerreichung zu verstehen. Die emotionale Komponente umfasst Anreize, die teils im Handeln selbst, in den Ergebnissen und in den Folgen begründet sind. Durch diese Komponente wird dem Zielstreben eine motivierende Qualität zugeschrieben. Unter der verhaltensbezogenen Komponente sind die vielfältigen Handlungsschritte gemeint, die zwecks Zielerreichung ausgeführt und miteinander koordiniert werden müssen.

Ein Vergleich der beschriebenen Zielkonzepte lässt sich wie folgt zusammenfassen: Current Concerns beziehen sich hauptsächlich auf Zustände und Gedanken, während Personal Projects nicht auf Zustände, sondern auf das damit zusammenhängende Verhalten, das vermutlich mit dem Current Concern

zusammenhängt, bezogen ist. Life Tasks wiederum beschreiben nicht-triviale Probleme, welche das Individuum zu lösen versucht. Sie sind in den Entwicklungsstufen von Menschen verwurzelt und können als ein Set von Current Concerns und Personal Projects betrachtet werden, welche vor allem in Übergangsphasen des Lebens bewusst werden. Personal Strivings definieren eine Klasse von Zielen, welche für eine Person charakteristisch sind und beschreiben damit anhaltende und wieder auftretende Persönlichkeitseigenschaften (Emmons, 1997). Der Ansatz von Brunstein und Kollegen (Brunstein & Maier, 1996) ist vor allem durch seine Subjektivität, die Alltagsnähe, den mittelfristigen Charakter und die persönliche Bedeutsamkeit von persönlichen Zielen geprägt. Während weitere Unterschiede der Definitionen herausgearbeitet werden könnten, sind die Grenzen doch oft obskur (Emmons, 1997) und liegen hauptsächlich in der Kategorienbreite, dem Zeitrahmen und im Abstraktionsniveau, welches von konkreten Vorhaben bis zu übergeordneten Zielen reicht (Brunstein & Maier, 1996).

Die Gemeinsamkeit der Zielekonzepte liegt in der Auffassung, dass Menschen zukunftsorientiert handeln, danach streben ihr Leben gemäß eigener Absichten zu gestalten und ihre Alltagsaktivitäten mit persönlicher Bedeutung zu füllen (Brunstein et al., 2007; Dargel & Brunstein, 2005; B. R. Little, 1989). Prinzipiell ist davon auszugehen, dass Ziele einer hierarchischen Struktur unterliegen, wobei eine höhere Zielebene einem höheren Allgemeinheitsgrad entspricht. In Zielhierarchien fungieren vielfältige, konkrete und handlungsnahе Vorhaben sowie Anliegen und Projekte als Unterziele, welche dazu dienen, einige wenige übergeordnete Bestrebungen auszuführen (Dargel & Brunstein, 2005). Anders ausgedrückt regen langfristige Oberziele die Entwicklung von konkreten Zwischenzielen an, welche wiederum zielgerichtetes Handeln auslösen (Pöhlmann, Brunstein, Koch, Brähler, & Joraschky, 2010).

Verschiedene Autoren (Brunstein, 1993; Kehr, 2003) warfen bereits auf, dass die verschiedenen theoretischen Zielkonzepte auf einem empirischen Level stark miteinander vergleichbar sind. Daher werden in der vorliegenden Arbeit die verschiedenen Zielauffassungen gleich behandelt und im Folgenden nur der Begriff Persönliche Ziele verwendet.

2.3 Inhalte persönlicher Ziele und ihr Zusammenwirken

Im Anschluss an eine überwiegend theoretische Definition des Konstrukts Persönlicher Ziele (Kapitel 2.2) stellt sich die Frage, worum es sich im Wesentlichen inhaltlich handelt? Ein Bewusstsein für verschiedene Zielinhalte ist vor allem im Kontext der multiplen Zielverfolgung von Interesse und wird zum späteren Verständnis von Zielkonflikten (Kapitel 2.4) beitragen. Die Frage nach Zielinhalten lässt sich allerdings nicht kurz beantworten, da es eine beträchtliche Anzahl unterschiedlicher Zieltypen gibt (B. R. Little, 1998). Vor allem junge Erwachsene berichten oft persönliche Ziele, welche aus einer Vielzahl verschiedener Lebensbereiche stammen (Massey et al., 2008). Auch wenn die Forschungsliteratur zum Thema Zielinhalte noch neuer und vielleicht kontroverser ist als andere Zielforschungsthemen, scheinen Zielinhalte einen wichtigen Prädiktor für interessante Kriterien-Variablen (z. B. Kapitel 2.5) darzustellen (Grouzet et al., 2005). Die Forschung in diesem Bereich beschäftigt sich u. a. mit Fragen, wodurch Inhalte Persönlicher Ziele bestimmt werden bzw. inwiefern *differentielle Unterschiede* in unterschiedlichen Zielinhalten zum Ausdruck kommen, welcher Art von Zielen am meisten oder am wenigsten Bedeutung zugeschrieben wird (*Prioritätenverteilung*) oder wie bestimmte Zielinhalte zusammenwirken (*Beziehungstypen von Zielen*) und mit dem Wohlbefinden zusammenhängen. Bevor in diesem Kapitel in Form ausgewählter Studienergebnisse auf diese Fragen eingegangen wird, soll zuerst die Vielfalt von *Zielkategorisierungen* thematisiert werden. Denn in der Literatur wird man selten mit konkreten Zielinhalten von Persönlichen Zielen konfrontiert.

Zielkategorisierungen. Einteilungen von Zielinhalten reichen von zweidimensionalen Konzepten wie der weit verbreiteten Aufsplittung in die Lebensbereiche Arbeit und Familie (Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood, & Lambert, 2007) bis hin zu multidimensionalen Taxonomien von bis zu knapp zwanzig Zieltypen (Ausbildung, Partnerbeziehung, Familie, Freunde, Beruf, Hobby, Selbstbezug, Reise, tägliche Routine, Lebensstil, Umzug, Gesellschaft, Besitz und Finanzen, eigene Wohnung, Gesundheit, Ernährung und Gewicht, Kinder, Sport und Bewegung (Salmela-Aro, Pennanen, & Nurmi, 2001)). Durchschnittlich werden in vielen Ansätzen jedoch vier bis sechs Zielbereiche beschrieben (z. B. in Emmons, 2003; Massey et al., 2008; Pöhlmann et al., 2010; Salmela-Aro & Nurmi, 2004). Tabelle 1 stellt einen Vergleich von Kategorisierungsansätzen dar, welche nach

Einschätzung der Autorin zu den wichtigsten zählen. Hierbei zeigt sich, dass diese Kategorisierungen in Bezug auf die Zielinhalte „Arbeit, Leistung und Erfolg“ und „Familie und soziale Beziehungen“ übereinstimmen (z. B. bei Emmons, 2003; Grouzet et al., 2005; B. R. Little & Gee, 2007; Massey et al., 2008; Pöhlmann et al., 2010; Salmela-Aro & Nurmi, 2004). Der Bereich „Arbeit, Leistung und Erfolg“ schließt beispielsweise ein, sich mit seiner Arbeit verbunden zu fühlen und Herausforderungen zu suchen (Emmons, 2003) sowie Fähigkeiten zu verbessern und Einfluss zu nehmen (Pöhlmann et al., 2010). Unter der Kategorie „Familie und soziale Beziehungen“ ist zu verstehen, basierend auf Vertrauen, tiefe und feste Beziehungen zu anderen Personen aufzubauen, altruistisch und hilfsbereit zu sein (Emmons, 2003) oder einfach gemeinsame Aktivitäten zu unternehmen (Pöhlmann et al., 2010). Viele Ansätze nennen als weitere Kategorie „Selbst und Spiritualität“ (z. B. Emmons, 2003; Grouzet et al., 2005; B. R. Little & Gee, 2007; Salmela-Aro & Nurmi, 2004) oder „Freizeit und Hedonismus“ (z. B. Grouzet et al., 2005; B. R. Little & Gee, 2007; Pöhlmann et al., 2010; Salmela-Aro & Nurmi, 2004). Ziele im Bereich „Selbst und Spiritualität“ beziehen sich auf Inhalte wie persönliches Wachstum (Nurmi, 2004), eine Verbundenheit zu einer höheren Macht zu empfinden oder das Göttliche in täglichen Aktivitäten zu suchen (Emmons, 2003). „Freizeit und Hedonismus“ kann Ziele in Bezug auf Abwechslung, Aufregung, Spannung und neue Erfahrungen betreffen (Pöhlmann et al., 2010). Weniger oft wird zum Beispiel die wichtige Inhaltskategorie „körperliche Gesundheit“ genannt (Grouzet et al., 2005; B. R. Little & Gee, 2007; Nurmi, 2004), in der Personen sich oft Ziele setzen, die sich auf eine Einschränkung des Rauchens (Salmela-Aro et al., 2001), Entspannung, Sport oder die Ernährung beziehen (Gröpel & Kuhl, 2006).

Parallelen zur Kategorisierung der Komplexität des Lebens einer Person finden sich auch in dem wachsenden Forschungsfeld zu „Life-Balance“. Obwohl in diesem Bereich vorrangig die Dimensionen Arbeit und Familie untersucht wurden (Casper et al., 2007; M. T. Ford, Heinen, & Langkamer, 2007; Shaffer, Joplin, & Hsu, 2011), gibt es mittlerweile neuere Ansätze (Crooker, Smith, & Tabak, 2002; Gröpel & Kuhl, 2006; Seiwert, 2002; Seiwert & McGee-Cooper, 2003), die zusätzliche Lebensbereiche, wie etwa Gesundheit und Lebenssinn (Seiwert, 2002; Seiwert & McGee-Cooper, 2003), einschließen.

Tabelle 1: Vergleich unterschiedlicher Zielkategorisierungen

Autoren (Jahr)		Massey et al. (2008)	Emmons (2003)	Salmela-Aro & Nurmi (2004)	Pöhlmann et al. (2010)	Little & Gee (2007)	Grouzet et al. (2005)	
Zielkategorien	Familie & soziale Beziehungen	Soziale Beziehungen	Beziehung/Intimität Selbsttranszendierung/ Generativität	Familie	Affiliation Intimität Altruismus	Zwischenmenschlich	Anschluss Gemeinschaftsgefühl Angepasstheit Beliebtheit	
	Arbeit, Leistung & Erfolg	Ausbildung und Beruf Ruhm und Macht Geld	Leistung/Arbeit	Arbeit	Leistung Macht und Einfluss	Arbeit/Beruf Akademisch	Finanzieller Erfolg	
	Selbst & Spiritualität	Religion/Spiritualität		Selbst		Intrapersonal	Spiritualität Selbstakzeptanz Aussehen	
	Freizeit & Hedonismus			Freizeit	Abwechslung/ Spannung	Erholung/ Freizeit	Hedonismus	
	Körperl. Gesundheit			Gesundheit		Gesundheit	Körperliche Gesundheit	
	Sonstiges						Instandhaltung	Sicherheit
							Rest	
Anzahl Zielkategorien		4	4	5	6	8	11	

Differentielle Unterschiede bei Zielinhalten. Es gibt mittlerweile zahlreiche Studien, die beschreiben wodurch Zielinhalte geprägt werden. Beispielsweise kann die Gestalt und Anzahl von persönlichen Zielen von inneren Bedürfnissen (Gollwitzer, Kappes, & Oettingen, 2012), individuellen Eigenschaften (Nurmi, 2004) und der Persönlichkeit (Freund & Riediger, 2006) abhängen. Vergangene Erfahrungen (Nurmi, 2004) spielen ebenso eine Rolle wie der aktuelle Kontext (Freund & Riediger, 2006; Massey et al., 2008) mit seinen sozialen (Nurmi, 1993) und kulturellen Normen (Massey et al., 2008; Nurmi, 1993) sowie den Möglichkeiten und Einschränkungen, welche die Umwelt bietet (Nurmi, 2004). Dennoch kamen Grouzet und Kollegen (Grouzet et al., 2005) in einer Studie mit mehr als 1800 Studenten aus 15 verschiedenen Kulturen in der ganzen Welt zu dem Ergebnis, dass die erhobenen elf Zieltypen (s. Tabelle 1, letzte Spalte), welche theoretisch hergeleitet wurden, in allen 15 betrachteten Kulturen vorzufinden sind. Weiterhin spielen soziodemographische Daten wie das Geschlecht (Massey et al., 2008; Salmela-Aro & Little, 2007) oder das Alter (Freund & Riediger, 2006; Massey et al., 2008; Salmela-Aro & Little, 2007) eine entscheidende Rolle. Zum Beispiel verfolgen jüngere Erwachsene eher Ziele, die sich auf die zukünftige Ausbildung, Berufswahl, Familiengründung, Freundschaften und Selbstentwicklung beziehen (Freund & Riediger, 2006; Salmela-Aro & Little, 2007), während die Ziele von Personen mittleren Alters eher auf die Zukunft der eigenen Kinder und deren Beruf ausgerichtet sind. Bei älteren Menschen stehen gesundheitsbezogene Ziele und die eigene berufliche Weiterentwicklung im Vordergrund (Freund & Riediger, 2006), bevor der Fokus im darauf folgenden Lebensabschnitt auf der Rente und Freizeitgestaltung sowie Sinnfindung und weltbezogenen Themen liegt (Freund & Riediger, 2006; Nurmi, 1992). Ziele reflektieren somit die Lebensaufgaben einer jeweiligen Lebensphase, so dass Zielinhalte je nach Entwicklungsstufe variieren (vgl. life tasks in Kapitel 2.2). Mit zunehmendem Alter und der Entwicklung kognitiver Reife zeigen Erwachsene eine Zunahme an Explorations- und Planungsverhalten und entwickeln mehr Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten zur Realisierung ihrer persönlichen Ziele (Massey et al., 2008). Diese Befunde stehen im Einklang mit der Theorie von Erikson (Erikson, 1959), der schon in den 50iger Jahren des 20. Jahrhunderts spekulativ acht Entwicklungsphasen inklusive Entwicklungsaufgaben formuliert hat.

Prioritätenverteilung unterschiedlicher Zielinhalte. In Hinsicht auf die Verteilung persönlicher Präferenzen lässt sich sagen, dass Menschen vor allem in den Bereichen „Ausbildung und Beruf“ sowie „soziale Beziehungen“ nach Bedeutung in ihrem Leben suchen (Emmons, 2003; B. R. Little, 1998; Massey et al., 2008). Weniger Bedeutung wird Zielen der „Instandhaltung“ (z. B. Haushalt, Gartenarbeit) (B. R. Little, 1998) oder Zielen nach „Geld, Ruhm und Macht“ (Massey et al., 2008) zugeschrieben.

Beziehungstypen von Zielen. In diesem Kapitel wird deutlich, dass Persönliche Ziele nicht in einem Vakuum existieren, sondern gleichzeitig aus verschiedenen Lebensbereichen stammen können. Dadurch bilden sie ein komplexes System, das Eigenschaften wie Konflikte zwischen Zielen oder gegenseitige Förderung unter Zielen mit sich bringt (B. R. Little, 1989). Da Menschen in der Regel multiple Ziele aus unterschiedlichen Lebensbereichen gleichzeitig verfolgen, nahm Riediger (2007) eine theoretische Einteilung in drei verschiedene Beziehungstypen von Zielen untereinander vor. Sie unterscheidet zwischen den Einflussarten *Unabhängigkeit*, *Förderung* und *Interferenz*:

Die *Zielunabhängigkeit* bezieht sich auf eine Konstellation von Zielen, bei denen die Verfolgung eines Ziels weder einen positiven noch negativen Einfluss auf die Verfolgung eines anderen Ziels hat.

Die *Zielförderung* tritt auf, wenn die Verfolgung eines Ziels gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit zur Erreichung eines anderen Ziels erhöht. Dieser Fall kann zum Beispiel eintreten, wenn Zielerreichungsstrategien überlappen.

Die *Zielinterferenz* tritt auf, wenn die Verfolgung eines Ziels die Erfolgswahrscheinlichkeit eines anderen Ziels beeinträchtigt. Dieses Phänomen wird auch als Zielkonflikt bezeichnet. Zielkonflikte können auftreten, wenn Zielerreichungsstrategien inkompatibel sind oder wenn die Maßnahmen zur Zielverfolgung die gleiche limitierte Ressource, wie zum Beispiel Zeit oder Geld, benötigen.

Konzeptionell sind die Zielförderung und die Zielinterferenz nicht als sich ausschließende Gegenpole, sondern als zwei unabhängige Dimensionen zu verstehen (Riediger, 2007; Riediger & Freund, 2004). Ziele können in einigen Aspekten miteinander interferieren, aber sich in anderen Aspekten gegenseitig fördern. Dadurch haben diese beiden Einflussarten unterschiedliche Funktionen auf die Zielverfolgung (s. Kapitel 2.5) und das Wohlbefinden (s. Kapitel 3.2.2) (Riediger &

Freund, 2004): Eine Förderung zwischen Zielen ist positiv mit dem Zielstreben assoziiert, wobei Zielinterferenz negativ mit dem Wohlbefinden von Menschen zusammenhängt. Aufgrund ihrer extrem negativen Auswirkungen werden Zielkonflikte in drei weiteren Kapiteln (Kapitel 2.4, 2.5.1 und 3.2.2) separat behandelt. Zuerst werden im folgenden Kapitel Zielkonflikte näher definiert sowie Modelle und Selbstregulationsmechanismen im Zusammenhang mit multiplen Zielen vorgestellt (Kapitel 2.4), bevor im weiteren Verlauf der Arbeit (Kapitel 2.5.1 und 3.2.2) auf die Auswirkungen von Zielkonflikten eingegangen wird.

2.4 Zielkonflikte

In einer perfekten Welt würde unsere Zielverfolgung reibungslos verlaufen. Wir wüssten, was wir erreichen wollen, die Gelegenheiten dazu wären günstig und uns nahe stehende Personen würden uns bei der Zielerreichung unterstützen. Jedoch leben wir nicht in einer perfekten Welt. Wir müssen mit Frustration umgehen können, da andere uns nicht immer unterstützen können und die Gelegenheiten nicht immer günstig sind. Eventuell liegen die größten Hindernisse jedoch nicht in äußeren Faktoren, sondern in uns selbst (Emmons, 1999). In Anbetracht der Komplexität unserer Realität besitzt eine Person für gewöhnlich ein komplexes System von mehreren Zielen, welche idealerweise miteinander harmonieren, aber genauso gut miteinander in Konflikt geraten können (Rawolle et al., 2008). Viele Personen haben sogar das Gefühl, dass ihre Ziele permanent in Konflikt geraten (Kelly, Mansell, & Wood, 2011). Diese Zielkonflikte sind Teil der menschlichen Erfahrung (Emmons, 1999), sobald Personen versuchen, in verschiedenen Lebensbereichen (Arbeit, Familie, Finanzen, Spiritualität, Sport und soziale Beziehungen) erfolgreich zu sein, aber ihre Ressourcen wie Aufmerksamkeit, Energie und Zeit limitiert sind (Louro, Pieters, & Zeelenberg, 2007). Sobald wir eine Wahl treffen oder eine Entscheidung herbeiführen müssen, spielen konkurrierende Wünsche eine Rolle. Wir wünschen uns Zuwendung von unseren Lieben, Anerkennung von Freunden und komfortable Lebensstile. Gleichzeitig können uns andere Wünsche genau davon abhalten: Wir wollen unsere Unabhängigkeit bewahren, keine Aufmerksamkeit auf uns ziehen und ein einfaches Leben führen. Wir wollen Zeit mit unserer Familie verbringen, aber auch Karriere machen. Wir wollen Risiken eingehen, aber gleichzeitig auch Sicherheit empfinden (Emmons, 1999).

Laut Brown (1957) gibt es intrapersonale Konflikte schon vom Anbeginn der Menschheit. Der „Konflikt“ hat somit eine lange Vergangenheit, aber eine kurze Geschichte² (Brown, 1957). In der Psychologie-Geschichte spielt das Konzept des intrapsychischen Konflikts seit den dreißiger Jahren des 20. Jhd. eine große Rolle, was in analytischen (Freud), behavioristischen (Miller, 1944), motivationspsychologischen (Lewin, 1931b) und kognitiven Ansätzen (Epstein, 1982) deutlich wird. Im Laufe der Zeit haben sich eine Reihe von Beschreibungen und Definitionen für dieses Konstrukt etabliert: Diskrepanzen, Widersprüche, Inkongruenzen, Inkompatibilitäten, Dysbalancen, Interferenzen (Emmons, 1999). Eine von vielen Definitionen stammt von Kurt Lewin (1948), der den Konflikt als eine Situation beschreibt, in der gegensätzlich gerichtete, gleichzeitig auftretende Kräfte mit ungefähr gleicher Stärke in einer Person auftreten. Diese Kräfte führen zu einem Wettstreit zwischen inkompatiblen Handlungstendenzen (Brown, 1957; Emmons, 1999). Die in der Konfliktliteratur zahlreich vorkommenden Definitionen des Konstrukts lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der Begriff des Konflikts bezieht sich auf eine Situation in der ein Ziel, das eine Person zu erreichen versucht, mit der gleichzeitigen Erreichung mindestens eines anderen Zieles interferiert (Emmons, 1999; Rawolle et al., 2008).

Im Rahmen der Definition von intrapersonalen Zielkonflikten ist es außerdem wichtig, die Wertigkeit des Ziels zu betrachten, welches durch zwei gegensätzliche Pole charakterisiert ist. Eine positive Wertigkeit bezieht sich auf ansprechende, attraktive Facetten eines Ziels, welche Annäherungstendenzen initiieren. Im Gegensatz dazu bezeichnet eine negative Wertigkeit abweisende Zielaspekte, welche Vermeidungstendenzen verursachen (Rawolle et al., 2008). Basierend auf dieser Unterscheidung hat Lewin (1931a zit. nach Rawolle, 2008) eine Konflikttaxonomie formuliert, welche zwischen drei Typen von intrapersonalen Konflikten unterscheidet: Ein *Annäherungs-Annäherungs-Konflikt* besteht, wenn eine Person zwischen zwei positiven Anreizen, aber inkompatiblen Alternativen, entscheiden muss (z. B. möchte eine Frau mit ihrem Partner ins Kino gehen, aber auch mit der besten Freundin in eine Bar gehen). Ein *Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt* tritt auf, wenn ein Ziel sowohl positive als auch negative Aspekte inne hat (z. B. möchte eine Person eine neue Kultur kennen lernen, hat aber auch Angst sich falsch zu verhalten). Ein *Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt* beschreibt die Wahl zwischen zwei

²Einen historischen Überblick des Konstrukts „Konflikt“ von der Zeit der Griechen bis zur heutigen Zeit bietet McReynolds (1991).

ungewollten Alternativen (z. B. muss eine Person entscheiden, ob sie einen Arbeitsplatz weit weg von der Familie behalten oder die Stelle aufgeben soll).

In der Realität sind Zielkonflikte sogar noch komplexer, da wir in ein soziales Netzwerk von Beziehungen (Chef, Kollegen, Partner, Familie, Freunde) eingebettet sind. Jeder hat andere Erwartungen an uns, was in multiplen inkompatiblen Rollen resultieren kann. Ein bekanntes Beispiel dafür sind arbeits- und familienbezogene Rollenkonflikte (Rawolle et al., 2008).

Es ist unerheblich, ob diese Konflikte durch interpersonale Erwartungen oder intrapersonale Wünsche entstehen, sie können extreme Auswirkungen haben. Zum einen können sie als motivational-handlungssteuernder Faktor das Erleben und Verhalten von Personen beeinflussen. Konflikte werden hierbei als Ursache von Hemmungen bei der Handlungsausführung, von motivationalen Defiziten oder Selbstregulationsschwierigkeiten konzeptualisiert (Michalak & Schulte, 2002). Auf diesen Aspekt wird in Kapitel 2.5.1 genauer eingegangen. Zum anderen können Konflikte als psychologischer Faktor betrachtet werden, der Einfluss auf die Entstehung und Aufrechterhaltung von emotionalen und kognitiven Zuständen nimmt. Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2.2 am Beispiel des Subjektiven Wohlbefindens detailliert erörtert.

Obwohl das Streben nach multiplen Zielen und die damit verbundenen Konflikte im täglichen Leben allgegenwärtig sind und in großem Umfang in theoretischen und klinischen Schriften zu finden sind, beschäftigt sich die Forschung erst seit den Achtzigern des zwanzigsten Jahrhunderts intensiver damit (Emmons, 1999). In den letzten Jahrzehnten wurden unter anderem Forschungsarbeiten veröffentlicht, die sich mit Modellen multipler Ziele, mit individuellen Unterschieden im Konflikterleben, Selbstregulationsmechanismen im Zusammenhang mit multiplen Zielen und ersten Lösungsansätzen für Zielkonflikte befassen. Im Folgenden werden die interessantesten Ergebnisse in diesen vier Bereichen zusammengefasst.

Modelle multipler Ziele. Modelle multipler Ziele teilen Ziele in verschiedene Kategorien oder Hierarchien ein und zeigen deren positives und negatives Zusammenspiel auf. Da Modelle dieser Art meist nur am Rande Erwähnung finden (Boekaerts, Koning, & Vedder, 2006), werden auch in diesem Abschnitt drei Rahmenkonzepte nur kurz skizziert (für eine ausführliche Darstellung sei der interessierte Leser auf die Originalarbeiten oder Boekaerts et al, 2006, verwiesen). Dabei handelt es sich um (1) Ford's Taxonomie multipler Ziele (M. E. Ford, 1992),

welche Zielen 24 Kategorien zuordnet, unterteilt in erwünschte Konsequenzen innerhalb der Person (z. B. Unterhaltung oder Zeit für Ruhe) und erwünschte Konsequenzen in der Person-Umwelt-Beziehung (z. B. Zugehörigkeit oder Überlegenheit). Förderlich für das Erreichen von mehreren Zielen ist es, wenn diese multiple Verbindungen haben. Da die Person mehrere Gründe hat, die Ziele zu erreichen, erhalten sie eine höhere motivationale Signifikanz, um Verhalten auszulösen (M. E. Ford, 1992). Dies sollte Zielkonflikten vorbeugen.

Die (2) Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1990; Carver & Scheier, 2000) spricht die hierarchische Organisation von Zielen an. Werden Ziele innerhalb eines hierarchischen Systems (Carver & Scheier, 2000) betrachtet, verursachen Zielkonflikte auf einem höheren Level (Ziele der Selbstdefinition) länger andauernde negative Effekte. Da es weniger wahrscheinlich ist, dass Ziele bzw. Zielkonflikte auf einem höheren Level im täglichen Verhalten überhaupt bewusst werden, können Selbstregulationsmechanismen nicht zur Anwendung kommen (Emmons, 1999).

Im Vergleich zu den bereits genannten Konzepten beschreibt die (3) Theorie der menschlichen Grundwerte von Schwartz und Bardi (2001) die Beziehung *zwischen* Zielen und ist damit einzigartig in ihrer Form (Boekaerts et al., 2006). Das theoretische Modell beschreibt die Inhalte von zehn verschiedenen Wertetypen sowie die Kompatibilität und Inkompatibilität dieser Werte und die Konflikte, die zwischen diesen Werten auftreten können. Diese Struktur lässt sich als Kreisbild darstellen, in dem ähnliche Ziele entsprechend der Wertetypen im Kreis eng beieinander liegen und konfligierende Wertetypen einander gegenüber liegen. Die Bezeichnung der Gegenpole lautet zum einen *Offenheit für Veränderung* (Stimulation und Selbstbestimmung) versus *Bewahrung des Status Quo* (Sicherheit und Tradition) und zum anderen *Selbstüberwindung* (Gutmütigkeit und Universalismus) versus *Selbsterhöhung* (Erfolg und Macht). Laut Schwartz und Bardi (2001) sind die zehn Wertetypen in allen Kulturen dieser Welt vorzufinden. Die Theorie definiert diese Wertetypen als “desirable trans-situational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in people’s life” (Schwartz & Bardi, 2001, S. 38).

Auch wenn Modelle multipler Ziele auf der Basis von Zielinhalten beschreiben, wie Zielkonflikte zustande kommen, bleibt weiterhin die Frage offen, wieso Menschen auf Konflikte unterschiedlich reagieren. Im nächsten Abschnitt werden daher individuelle Unterschiede im Konfliktverhalten erläutert.

Individuelle Unterschiede. Der Umgang mit Zielkonflikten ist von Person zu Person verschieden. Während eine Person durch den trivialsten Konflikt gehemmt ist, geht die andere Person scheinbar mühelos und konfliktfrei durchs Leben (Emmons, 1999). Auch wenn es in Bezug auf die Entstehung von und den Umgang mit Zielkonflikten vermutlich eine Reihe von differentiellen Persönlichkeitsmerkmalen gibt, stehen in Forschungsarbeiten zu Zielkonflikten vor allem Ergebnisse in Bezug auf dispositionellen (anlagebedingten) Optimismus und Kreativität heraus.

Segerstrom und Nes (2006) vermuten, dass Optimismus mit höheren Zielkonflikten assoziiert ist. Optimistisches Durchhaltevermögen bei der Zielverfolgung kann zwar positive Konsequenzen haben (z.B. eine größere Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung), jedoch kann diese optimistische Tendenz, an der Zielverfolgung festzuhalten, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in Zielkonflikten resultieren. Insbesondere wenn Schwierigkeiten auftreten, verfolgen Optimisten ihre Ziele verbissen und geben ein Ziel im Vergleich zu Pessimisten eher nicht auf, auch wenn dadurch ein Zielkonflikt offensichtlich gelöst werden könnte (Segerstrom & Nes, 2006). In ihren beiden Studien mit insgesamt 177 Teilnehmern konnten die Autoren (Segerstrom & Nes, 2006) zeigen, dass dies vor allem auf solche Ziele zutrifft, welche auf die gleiche begrenzte Ressource (z. B. Zeit, Geld) angewiesen sind. Im Falle von Zielkonflikten erfahren Optimisten daher höheren Stress und leiden zum Beispiel eher unter immunologischen Beeinträchtigungen (Segerstrom, 2001).

Neben dem Optimismus korreliert die Kreativität einer Person mit dem Ausmaß, in welchem Personen das Gefühl haben, dass sie Zielkonflikte bewältigen und lösen können. Die Fähigkeit Konflikte auszuhalten bzw. zu tolerieren scheint eine Kerncharakteristik von kreativen Personen zu sein (Kennon M. Sheldon, 1995).

Abgesehen von angeborenen Persönlichkeitseigenschaften spielt auch die Lebensphase einer Person eine Rolle in Bezug auf Zielkonflikte. Ältere Menschen zum Beispiel tendieren weniger dazu Zielkonflikte zu berichten (Kehr, 2003; Locke, Smith, Erez, Chah, & Schaffer, 1994; Riediger, 2007). Vermutlich können ältere Erwachsene in Konfliktsituationen schneller Entscheidungen treffen und finden es einfacher als jüngere Menschen Verhaltenstendenzen aufzugeben, wenn diese mit anderen in Konflikt geraten (Riediger & Freund, 2008). Weiterhin fand Colby (1996, zitiert nach Emmons, 1999) heraus, dass im Prozess der Identitätsentwicklung einer

Person ehemals konfligierende Ziele in Harmonie gebracht werden können. In Studien weisen Studenten in der Identitätsentwicklungsphase³ des „Moratoriums“ mehr Zielkonflikte auf, als Studenten in anderen Phasen ihrer Identitätsentwicklung. Denn im Laufe der Identitätsentwicklung gewinnt das Leben nach und nach mehr an Bedeutung und Einheit und Personen finden heraus, was ihr Leben bedeutungsvoll und wertvoll macht (Emmons, 1999).

Selbstregulation. Die Selbstregulationsfähigkeit von Menschen bezüglich ihrer Zielerreichung wird durch die Anwesenheit von alternativen Zielen auf die Probe gestellt, welche um die mentalen und physischen Ressourcen einer Person konkurrieren (Köpetz, Faber, Fishbach, & Kruglanski, 2011).

Individuen entwickeln implizite Veranlagungen, sich Zielen anzunähern und Versuchungen (= Ziele mit einer offensichtlich niedrigeren Priorität) zu vermeiden. Diese Selbstkontrolleigenschaft variiert als Funktion der Größe des Konflikts, welcher davon abhängt, wie stark eine Person durch eine Versuchung angezogen wird und wie langfristig das angestrebte Ziel ist (Fishbach & Shah, 2006). Um langfristige Ziele zu erreichen, muss eine Person andere Ziele aufgeben, die eine relativ niedrigere Priorität haben und andernfalls die Erreichung des langfristigen Ziels hindern würden. Was als Versuchung bezeichnet wird, ist jedoch immer kontextabhängig und kann nur im Vergleich mit anderen Zielen als solche definiert werden (Fishbach & Shah, 2006). Wie aber reagieren Menschen, wenn es sich bei den konkurrierenden Zielen nicht lediglich um Versuchungen handelt, sondern sich relativ gleichwertige Zielen gegenüber stehen?

Mehrere Autoren (Schmidt & DeShon, 2007; Vancouver, Weinhardt, & Schmidt, 2010) kritisierten, dass sich die Forschung in der Vergangenheit vorrangig mit der Erreichung eines Ziels beschäftigt hat, aber wenig Aufmerksamkeit auf die Verfolgung multipler Ziele gelegt wurde. Da dies unter anderem auch die Motivation für die vorliegende Arbeit darstellt, sollen an dieser Stelle erste theoretische Modelle der Selbstregulation im Kontext multipler Ziele vorgestellt werden.

So haben beispielsweise Schmidt und DeShon (2007) ein dynamisches Modell der Zielpriorisierung vorgeschlagen, welches die zwei Faktoren *Zielfortschritt* und

³ Die vier Phasen der Identitätsentwicklung bezeichnet Marcia (1966) als „Diffuse Identität“ (keine Exploration von und keine Festlegung auf Beruf & Werte), „Moratorium“ (Auseinandersetzung mit beruflichen oder sonstigen Wertfragen, aber keine Festlegung), „übernommene Identität“ (Festlegung auf Beruf oder Werte, von Eltern vorgegeben) und „erarbeitete Identität“ (Sowohl eigene Exploration als auch Festlegung auf Beruf & Werte).

antizipierte Konsequenz (eine Belohnung) in Betracht zieht. Wird die Konsequenz für zwei Ziele gleich eingeschätzt, führt eine größere Abweichung zum Zielzustand zu einer höheren Zeitinvestition in dieses Ziel. Für den Fall, dass es nur für ein Ziel eine Belohnung (positive Konsequenz) gibt, wird die Zeit in dieses Ziel investiert. Eine Studie mit 252 durchschnittlich 20-jährigen Studenten unterstützt diese theoretischen Modellzusammenhänge (Schmidt & DeShon, 2007). Diese Modelle nehmen leicht an Komplexität zu, wenn weitere Variablen, zum Beispiel eine gesetzte Frist für die Zielerreichung (Vancouver et al., 2010), einbezogen werden.

Auch Louro und Kollegen (2007) stellen ein empirisch getestetes Modell zur dynamischen Balance multipler Ziele vor, welches vorhersagt, ob Individuen entscheiden, Aufwand und Kosten für das aktuelle Ziel aufzustocken, es aufzugeben oder zu einem anderen Ziel zu wechseln. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei die Rollen der *Emotionen bezüglich vergangener Zielerreichungserfolge*, die *Nähe der zukünftigen Zielerreichung* und die *Erfolgserwartung* bzgl. der Zielerreichung. Der postulierte Selbstregulationsmechanismus sieht folgendermaßen aus: Wenn die Erreichung eines aktuell verfolgten Ziels weit entfernt scheint, führen positive Emotionen aus vergangenem Zielerfolg dazu, dass der Aufwand für dieses Ziel erhöht wird. Dadurch werden jedoch Ressourcen von anderen Zielen abgezogen. Im Gegensatz dazu führen negative Emotionen vergangener Zielerreichung zu einer Reduzierung des Aufwands für das aktuelle Ziel, welcher gleichzeitig für andere Ziele genutzt wird. Erscheint die aktuelle Zielerreichung nahe, stellt sich die eben beschriebene Beziehung exakt umgekehrt dar. In dem Fall führen positive Emotionen zu einer Aufwandsreduktion für das aktuelle Ziel und einer Aufwandsinvestition für andere Ziele. Negative Emotionen andererseits erhöhen den Aufwand, der dem aktuellen Ziel zugeschrieben wird (Louro et al., 2007).

Wird zusätzlich zu den bereits genannten Faktoren die Erfolgserwartung des Ziels betrachtet, nimmt die Komplexität der Theorie zu und lässt sich am einfachsten anhand der Abbildung 1 nachvollziehen. Die Erfolgserwartung fungiert in dem Modell als Mediator zwischen den Emotionen sowie der Zielnähe und der Aufwandsverteilung zwischen den multiplen Zielen. Eine moderate Erfolgserwartung führt in der Regel zu einer Aufwandserhöhung für das aktuelle Ziel und zu einer Aufwandsabnahme für andere Ziele. Eine Reduktion des Aufwands für das aktuelle Ziel (und eine gleichzeitige Zunahme des Aufwands für andere Ziele) findet dann statt, wenn die Erfolgserwartung hoch ist und es sich um ein nahes Ziel

handelt oder wenn die Erfolgserwartung niedrig ist und es sich um ein entferntes Ziel handelt.

Nach der Erklärung von Louro und Kollegen (2007) funktioniert die Regulation von multiplen Zielen nicht über eine gleichzeitige Verfolgung aller Ziele, sondern über einen kontinuierlichen Priorisierungsprozess, in dem die limitiert verfügbaren Ressourcen zwischen konkurrierenden Zielen über die Zeit hinweg ausbalanciert werden.

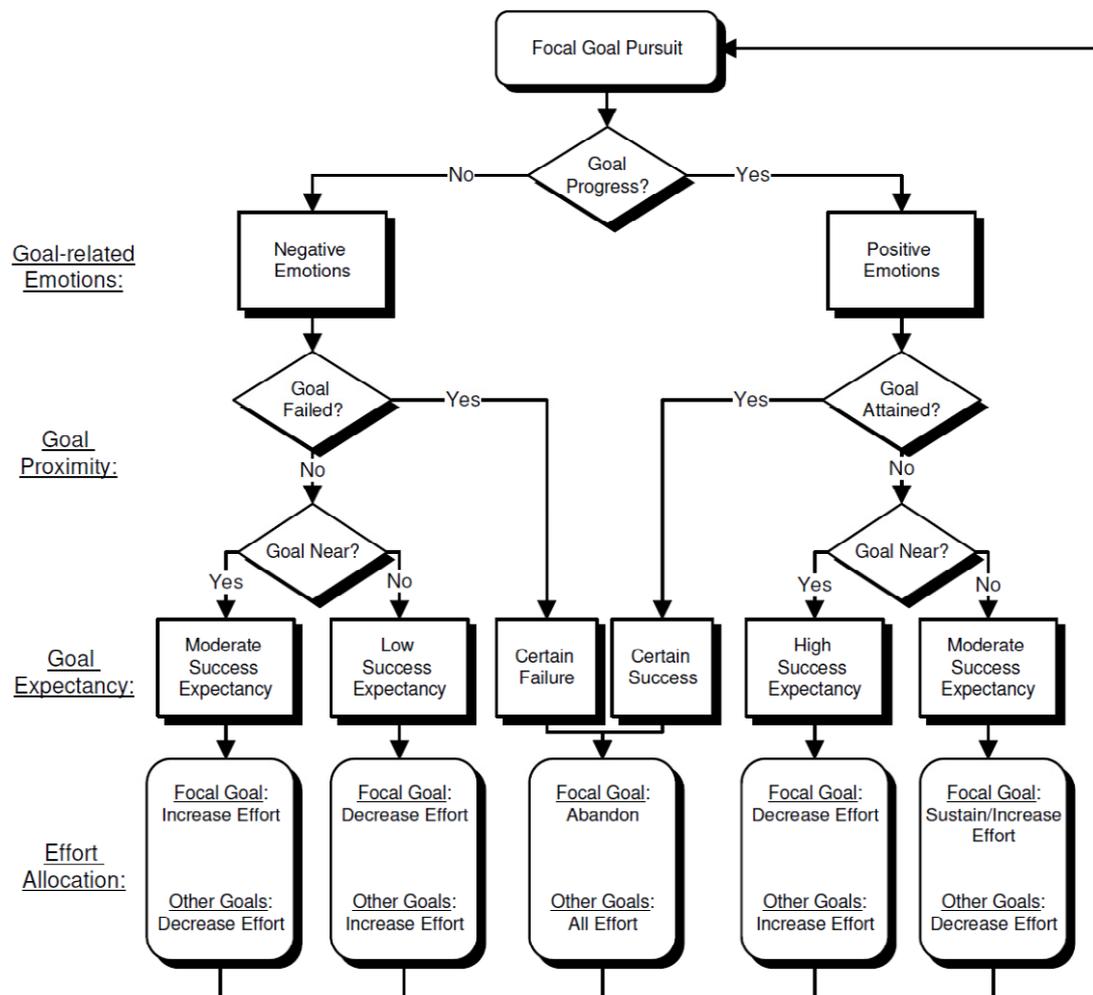


Abbildung 1: Das Modell multipler Ziele von Louro et al. (2007)

In ihrem zu Teilen ähnlichen, anhand von 70 Probanden getesteten Ansatz, gehen Schmidt und Dolis (2009) jedoch einen entscheidenden Schritt weiter, indem sie nicht wie Louro und Kollegen (2007) die einzelne Zielerwartung, sondern die *duale Zielerwartung*, d. h. die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit beide Ziele zu erreichen, betrachten. Die duale Zielerwartung moderiert die Beziehung zwischen dem *Zielfortschritt (Nähe der Zielerreichung)* und der Ressourcenverteilung. Wenn die Erreichung beider Ziele wahrscheinlich erscheint, wird der Zeitaufwand für das

Ziel erhöht, welches weiter von der Zielerreichung entfernt ist. Wenn allerdings die Erwartung niedrig ist, beide Ziele zu erreichen, werden die Ressourcen für das Ziel verwendet, welches sich näher an der Zielerreichung befindet. Weiterhin nehmen die Autoren (Schmidt & Dolis, 2009) die *duale Zielschwierigkeit* in ihr Modell auf. Auch wenn ein schwieriges Ziel in Isolation zu bewältigen zu sein scheint, kann die Kombination von zwei schwierigen Zielen die Möglichkeiten einer Person überschreiten. In diesem Fall muss eines der Ziele aufgegeben werden. Das Modell sagt voraus, dass die Verfolgung zweier schwieriger Ziele in einer niedrigen dualen Zielerwartung resultiert, was wiederum dazu führt, dass die individuellen Ressourcen nur für das Ziel verwendet werden, welches der Zielerreichung am nächsten erscheint. Im Falle einer moderaten Schwierigkeit ist die duale Zielerwartung höher und die Ressourcen werden so verteilt, dass das Ziel eher Zuwendung erfährt, welches es am nötigsten hat (welches am weitesten entfernt ist) (Schmidt & Dolis, 2009).

Lösungsansätze. Wenn Selbstregulationsmechanismen versagen, bedarf es zur Bewahrung des Wohlbefindens, die Konkurrenz zwischen Zielen zu eliminieren oder zumindest auf ein ertragbares Niveau zu reduzieren (Emmons, 1999). Dabei besteht häufig das Problem, dass Konflikte nur vage formuliert, oft stark emotional und wahrscheinlich nicht Gegenstand von rationalen Entscheidungsprozessen sind. Eine Person muss sich ihrer Ziele und Konflikte erst bewusst werden, bevor über eine Lösung nachgedacht werden kann (Emmons, 1999).

Bisherige Lösungsvorschläge für Zielkonflikte reichen von der Vermeidung des Konflikts bis hin zur Eliminierung eines der konfligierenden Ziele. Eine Eliminierung eines Ziels kann über eine *Priorisierung* der Ziele stattfinden (Cantor & Langston, 1989; Emmons & King, 1988), indem sich zum Beispiel für das Ziel mit einem höheren Wert (Emmons, King, & Sheldon, 1993) oder -aus evolutionstheoretischer Sicht- mit dem größten Nutzen (Haig, 2006) entschieden wird. Laut Kuhl (1986) kann auch eine *Zielabschirmung* zum Erfolg führen, indem ein Ziel vor konkurrierenden Zielen geschützt wird.

Im Fall der genannten Lösungsmöglichkeiten für Zielkonflikte nehmen Menschen ihre Zielerreichung oft als Opferung in Bezug auf ein anderes Ziel wahr (Köpetz et al., 2011). Dies ist verständlich, da es vor allem dann zu einem Konflikt kommt, wenn den verschiedenen Alternativen vergleichbar hohe Werte zugeschrieben werden (Hofer, 2003; 2004). Die Möglichkeit Ziele aufzugeben, auch

wenn dies nur teilweise oder zeitlich begrenzt ist, kann negative Konsequenzen haben. Vor allem dann, wenn die konfligierenden Ziele andauern und zur Selbstdefinitionen beitragen (Köpetz et al., 2011). Köpetz und Kollegen (Köpetz et al., 2011) stellen daher den Lösungsansatz der *multifinalen Mittel* („*multifinal means*“) vor, bei dem es darum geht, diejenigen Mittel zu identifizieren, die es ermöglichen alle co-aktiven Ziele gleichzeitig zu befriedigen. Die Elektronikindustrie geht hier mit Beispielen voraus: Wenn man die co-aktiven Ziele hat zu telefonieren, zu fotografieren, einen tragbaren Computer zu haben und einen persönlichen Kalender immer bei sich zu tragen, kann ein modernes Handy als multifinales Mittel dienen, welches all diese Wünsche (Ziele) befriedigt. Natürlich hat die Beziehung der Ziele untereinander Einfluss auf die Wahl der Mittel zur Zielerreichung. Einige Gruppen von Zielen sind mit zahlreichen Mitteln zu erreichen, was es erleichtern sollte, multifinale Mittel zu identifizieren (Köpetz et al., 2011). Sollte diese Leichtigkeit jedoch nicht gegeben sein, kann davon ausgegangen werden, dass Personen schnell aufgeben danach zu suchen. Auch bei sehr wichtigen Zielen werden Personen eher nach Mitteln zur Zielerreichung für dieses wichtige Ziel suchen, anstatt nach multifinalen Mitteln (Köpetz et al., 2011). Ein weiterer Nachteil dieser Methode ist, dass durch die gleichzeitige Aktivierung von multiplen Zielen die akzeptablen Mittel auf diejenigen eingeschränkt werden, die allen Zielen dienen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit der gesamten Zielerreichung verringert. In Situationen in denen Multifinalität nicht umsetzbar erscheint, wird diese Methode wahrscheinlich vernachlässigt und eher zu den oben genannten Lösungsansätzen (Priorisierung, Aufgabe von Zielen) gegriffen (Köpetz et al., 2011).

2.5 Einflussfaktoren auf die Zielverfolgung

Innerhalb der vorangegangenen Kapitel wurden bereits einige Faktoren genannt, die Einfluss auf die Zielverfolgung ausüben können. So kann zum Beispiel der Zielinhalt (vgl. Kapitel 2.1) das Zielverhalten bestimmen, indem spezifische und schwierige Ziele im Allgemeinen zu einer höheren Performanz führen (Locke & Latham, 1990). Auch wurden bereits die positiven Effekte der sogenannten Zielförderung (vgl. Kapitel 2.3) kurz erwähnt. Hilfreiche Zielbeziehungen (M. E. Ford, 1992) oder -wie eben erwähnt- der Einsatz multifinaler Mittel (Köpetz et al., 2011) bzw. überlappender Zielerreichungsstrategien, wie z. B. mit einer Handlung zwei Ziele zu erreichen, können in einer Zielförderung resultieren. Umso mehr sich Ziele

gegenseitig fördern, desto mehr tendieren Personen auch dazu, sich auf zielbezogenes Verhalten einzulassen (Riediger & Freund, 2004). Andere Autoren betonen, dass ein Ziel den Grundbedürfnissen und Motiven einer Person entsprechen muss, um sich motivierend auf das Verhalten auszuwirken (Hugo M. Kehr, 2004) oder dass die Zielbindung eng mit der Häufigkeit von zielgerichtetem Verhalten zusammenhängt (Roberson, 1990).

Neben diesen weit verbreiteten Zieltheorien und Annahmen sollen in diesem Kapitel jedoch Einflüsse auf die Zielverfolgung hervorgehoben werden, denen auch in umfangreicheren Zielmodellen bisher noch keine Beachtung geschenkt wurde. Dabei handelt es sich um Zielkonflikte (s. Kapitel 2.5.1), besondere Lebensereignisse (s. Kapitel 2.5.2) und den Einfluss ausgewählter Persönlichkeitseigenschaften (s. Kapitel 2.5.3).

2.5.1 Einfluss von Zielkonflikten auf die Zielverfolgung

In einem positiven Sinne führen funktionierende Selbstregulationsmechanismen, wie z. B. Vermeidung, Eliminierung, Abschirmung oder Priorisierung von Zielen (siehe Kapitel 2.4), im Zusammenhang mit multiplen Zielen dazu, dass der Aufwand, der in die Zielverfolgung investiert wird, intensiviert oder reduziert wird. Dieser Mechanismus ist adaptiv und trägt zur Lösung eines Zielkonflikts bei. Kehr (2003) betont außerdem den positiven Nebeneffekt, der auftreten kann, wenn eine Person einen Zielkonflikt identifiziert. Der wahrgenommene Zielkonflikt kann in der Person das Bedürfnis wecken den Konflikt zu lösen und die eigenen Ziele neu zu priorisieren. Die Möglichkeit zur Priorisierung stellt wiederum einen wichtigen Schritt in der Persönlichkeitsentwicklung dar und stärkt die Bewältigungsressourcen einer Person, welche für zukünftige Konfliktsituationen relevant sind.

Unter einem negativen Aspekt betrachtet können kumulative Anforderungen aufgrund multipler Ziele aber auch die Kapazität und Fähigkeit einer Person überschreiten, was zu einer teilweisen oder totalen Ablehnung eines oder mehrerer Ziele führen kann (Schmidt & Dolis, 2009). Schon Freud hat wahrgenommen, welches Ausmaß und heimtückische Effekte emotionale Konflikte auf die Persönlichkeit und das Verhalten haben können (Brown, 1957). Emmons und King (1988) nehmen an, dass konfligierende Ziele bei Menschen dazu führen, dass sie sich mehr grüblerische Gedanken über ihre Ziele machen anstatt an deren Umsetzung zu arbeiten. Sie konnten zeigen, dass Personen seltener gemäß solcher Ziele handeln,

die mit anderen wichtigen Lebenszielen interferieren. Dieser immobilisierende Effekt auf die Handlungsausführung führt dazu, dass der Zielkonflikt nicht gelöst wird und somit die Ziele nicht verwirklicht werden können (Emmons & King, 1988). Auch im klinisch-therapeutischen Prozess sind Patienten weniger motiviert, aktiv an der Umsetzung von Zielen zu arbeiten, welche miteinander in Konflikt stehen (Michalak, Heidenreich, & Hoyer, 2011; Michalak & Schulte, 2002). Darüber hinaus können bereits bestehende Zielkonflikte, die über längere Zeit andauern, auch die Erreichung neu gesetzter Ziele beeinträchtigen (Kehr, 2003). Ein Grund dafür können dysfunktionale Gedanken sein, welche wertvolle Aufmerksamkeitsressourcen einer Person in Anspruch nehmen (Kehr, 2003). Emmons (1999) bezeichnet Konflikte daher auch als „die Achillesferse der Zielverfolgung“.

Auch wenn die Forschungsergebnisse weit verbreitet sind, dass Studienteilnehmer mit höherem Zielkonflikt dazu tendieren weniger zu agieren und dafür mehr über ihre Ziele nachzudenken (Emmons & King, 1988), zeigen neuere Studien (Riediger, 2007), dass nicht der Zielkonflikt, sondern die Zielförderung die Zielverfolgung beeinflussen. Umso höher die Zielförderung (vgl. Kapitel 2.3) wahrgenommen wird, desto mehr sind Personen in Aktivitäten verstrickt, die sich auf die Realisierung ihrer Ziele beziehen (Riediger, 2007). Zielkonflikte scheinen bei der Vorhersage von zielgerichtetem Verhalten laut dieser Ergebnisse eine kleinere Rolle zu spielen, weil es auch möglich sein kann, dass Personen Kräfte und andere Ressourcen mobilisieren um einen Zielkonflikt zu kompensieren. Nur in Situationen mit starker Ressourcenbegrenzung kann davon ausgegangen werden, dass ein Zielkonflikt dazu führt, zielgerichtetes Verhalten zu wählen, das auf Kosten weniger wichtiger Ziele geht (Locke et al., 1994).

Aufgrund des, wenn auch stellenweise widersprüchlichen, Forschungsstands in Bezug auf den Zusammenhang von Zielkonflikten mit der Zielverfolgung, sollte diesen in Modellen zur Zielerreichung mehr Bedeutung beigemessen werden (wie z. B. in Spaniol, 2007).

2.5.2 Einfluss besonderer Lebensereignisse auf die Zielverfolgung

In Ergänzung zu den persönlichen Anstrengungen ein Ziel zu erreichen, sollte nicht ignoriert werden, welches Ausmaß bestimmte Lebensereignisse auf die Zielverfolgung haben können (Emmons, 1999).

Lebensereignisse sind zeitlich begrenzte Übergänge, die den Anfang oder das Ende eines spezifischen Zustandes kennzeichnen (Luhmann, Hofmann, Eid, & Lucas, 2012). Unter dem Begriff Zustand ist im Rahmen dieser Definition eine nominale Variable mit mindestens zwei Stufen, wie z.B. der Ehestatus (ledig, verheiratet, getrennt, geschieden, verwitwet) oder der Beschäftigungsstatus (berufstätig, arbeitslos, studierend, etc.) gemeint (Luhmann et al., 2012).

Eine zieltheoretische Perspektive kann dazu beitragen das menschliche Anpassungsverhalten an Lebensereignisse besser zu verstehen (Emmons, Colby, & Kaiser, 1998). Treten Lebensereignisse ein, welche die Gelegenheit für die Zielverwirklichung zerstören oder zumindest radikal verändern, können dadurch Ziele behindert oder blockiert werden. Der Verlust des Arbeitsplatzes, das Scheitern einer Partnerschaft oder das Auftreten einer schwerwiegenden Erkrankung sind nicht nur per se belastend, sondern können auch Lebensperspektiven und Handlungsmöglichkeiten auf gravierende Weise verändern (Brunstein et al., 2007).

Bestimmte Ereignisse können als traumatisch empfunden werden, wenn sie fundamentale Veränderungen in der Weltsicht mit sich bringen. Zum Beispiel kann der Tod eines Elternteils oder Lebensgefährten ganz oft die Rolle eines Individuums innerhalb einer Familie verändern, das Bewusstsein der eigenen Sterblichkeit erhöhen oder andere kognitive, affektive und interpersonale Herausforderungen mit sich bringen (Emmons et al., 1998). Traumatische Ereignisse können Bedenungskrisen verursachen, indem sie Fragen nach Sinn und Bedeutung des Lebens oder des Leidens und der Gerechtigkeit in der Welt hervorrufen. Dabei kämpfen Menschen damit, zu beantworten, warum ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist und was dies für ihre Zukunft bedeutet (Emmons et al., 1998). In diesem Zusammenhang können Ziele zu einer wichtigen Quelle von Bedeutung werden, weil sie Strukturen bilden, Einheiten schaffen und Sinn für das Leben bieten (Emmons et al., 1998). Weiss (1993) listet zum Beispiel verschiedene Schritte zum Umgang mit negativen Lebensereignissen auf, welche die Fähigkeit zur Zielplanung und deren Wichtigkeit betont sowie die Zielsetzung und Zielverfolgung umfassen. Daher schließt die „Erholung“ von einem traumatischen Lebensereignis die

Entwicklung neuer Ziele und die Investition in neue Ziele ein (Emmons et al., 1998). Dies gilt vor allem dann, wenn das eingetretene Ereignis den eigenen Zielen widerspricht (Sommer & Baumeister, 1998). Die Änderung von Zielen muss jedoch keine notwendige Folge traumatischer Lebensereignisse sein. Interessanterweise zeigt sich, dass Personen, die einschneidende Ereignisse erleben, oft mehr in ihre Ziele investieren und eine höhere Zielbindung aufweisen als Personen mit weniger einschneidenden Lebensereignissen (Emmons et al., 1998). Im Vergleich zu einer Änderung in der Zielsetzung scheint es eher üblich, dass aufgrund der erhöhten Zielbindung die Intensität der Zielverfolgung steigt. Laut dieses Ergebnisses scheint die Zielerhaltung genauso üblich wie die Zieletransformation. Vielleicht fördert das Bedürfnis nach Kontinuität während einer Lebensveränderung aber auch beides, nämlich die Erhaltung und Anpassung an den Stressor (Emmons et al., 1998).

Daher unterscheidet Pargament (1996) zwischen einer bewahrenden und einer transformierenden Bewältigungsstrategie nach traumatischen Lebensereignissen. Die bewahrende Bewältigung bezieht sich auf das, was für eine Person in der „bedrohenden“ Situation von Bedeutung ist. Die transformierende Bewältigung hingegen bezieht sich auf die Anpassung oder Entwicklung neuer Quellen der Bedeutsamkeit nachdem die „Bedrohung“ vorüber ist. Persönliche Ziele durchlaufen oft beide Formen der Bewältigung (Emmons et al., 1998). Zuerst versucht die Person Kohärenz zu erhalten, indem sie die Zielbindung erhöht und die Zielverfolgung neu aufnimmt, erst danach werden die Prioritäten und Ziele nach und nach neu untersucht und bewertet. Ein typisches Beispiel für die Veränderung von Prioritäten ist die Zunahme von kommunalen Zielen nach dem Erhalt der Diagnose einer lebensbedrohlichen Krankheit (Emmons et al., 1998).

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Brandstädter (2009), der davon ausgeht, dass die subjektive Lebensqualität nicht nur von der effizienten Zielverfolgung abhängt, sondern auch von der Bereitschaft, Ziele in einem gewissen Maße anzupassen. Sein Modell der assimilativen und akkomodativen Prozesse unterscheidet zwischen dem Aufwand die Situation zu ändern, damit sie besser zu den persönlichen Präferenzen passt und dem Mechanismus, die eigenen Ziele an Veränderungen in Bezug auf die eigenen Handlungsressourcen anzupassen. Zum Beispiel fordert das Bedürfnis, aus der Arbeitslosigkeit heraus eine neue Stelle zu finden, Personen heraus, ihre persönlichen Ziele zu überdenken und über die Richtung und Intensität ihrer

Zielverfolgung und Zielanpassung zu entscheiden (Niessen, Heinrichs, & Dorr, 2009).

Neben den bereits genannten Faktoren spielt auch die Vielfalt von Zielen einer Person eine Rolle beim Umgang mit bestimmten Ereignissen. Vielleicht kann eine Zielvielfalt dazu führen, dass ein Verlust oder eine Niederlage in nur einem der Zielbereiche weniger negative Auswirkungen hat. In diesem Sinn lässt sich sagen, dass auch bestehende Ziele einen Effekt auf die Anpassung an Lebensereignisse haben können (Emmons et al., 1998).

Im Zeitraum der Datenerhebung dieser Arbeit befand sich neben anderen Ländern auch Deutschland in einer schweren Wirtschafts- und Finanzkrise, wodurch sehr viele Menschen eine Bedrohung oder sogar den Verlust ihres Arbeitsplatzes erlebten. Studie 1 (s. Kapitel 5) widmet sich daher unter anderem der Frage, inwiefern sich diese Krisensituation auf zielrelevante Variablen auswirkte.

2.5.3 Einfluss ausgewählter Persönlichkeitsfaktoren auf die Zielverfolgung

Mit einer Kapitelüberschrift, die den Begriff Persönlichkeitsfaktoren beinhaltet, assoziiert fast jeder Leser sofort die „Big Five“ (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit) (Costa & McCrae, 1992). Natürlich wurden im Zusammenhang mit Zieleffizienz klassischerweise diese fünf Persönlichkeitseigenschaften auch untersucht. Little (1989) fasst zum Beispiel zusammen, dass sich für Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit starke Muster des Zusammenhangs mit Zielen nachweisen lassen. Neurotizismus korreliert beispielsweise signifikant positiv mit Zielstress oder Zielschwierigkeiten und negativ mit Zielkontrolle, Zielfortschritt und Zielerfolg. Gewissenhaftigkeit hingegen hängt positiv mit der erlebten Zielkontrolle, einer adäquaten Zeiteinteilung für persönliche Ziele, dem Zielergebnis und den Zielfortschritten zusammen.

In diesem Kapitel soll der Fokus allerdings nicht auf den klassischen bzw. typischerweise untersuchten Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Big Five) liegen. Vielmehr sollen hier drei Persönlichkeitsmerkmale thematisiert werden denen nach Wissen der Autorin bisher in der Zielforschung wenig bis keine Beachtung geschenkt wurde. Hierbei handelt es sich um die (1) Berufsorientierung, die (2) Häufigkeit von Zielkonflikten sowie die (3) situative und teleologische Grundhaltung.

Berufsorientierung. In Anlehnung an die „central life interests“ von Dubin (1956) unterscheiden Rosenstiel und Nerdinger (2000) zwischen drei

Berufsorientierungen: Bei Menschen mit einer *Karriereorientierung* stellt beruflicher Aufstieg ein zentrales Lebensinteresse dar. Sie haben eine hohe Identifikationsbereitschaft zu ihrem Arbeitgeber, eine positive Einstellung zur Arbeit und orientieren sich eher an materialistischen Werten. Liegen die zentralen Lebensinteressen einer Person allerdings in der Freizeit und sieht die Person ihren Beruf nur als Mittel zur Realisierung dieser Freizeitinteressen, zeigt diese Person eine deutliche *Freizeitorientierung*. Diese Personen haben eine eher negative Einstellung zur Arbeit legen aber gleichzeitig besonderen Wert auf die Arbeitsplatzsicherheit. Von *alternativem Engagement* sprechen die Autoren dann, wenn die Bereitschaft zu beruflichem Engagement für „sinnvolle“ Ziele hoch ist. Ihre Identifikationsbereitschaft ist allerdings niedrig und sie orientieren sich eher an postmaterialistischen Werten. Diese Berufsorientierungen werden durch die jeweilige Wertorientierung einer Person beeinflusst, sind in Form dieser Operationalisierung allerdings weniger abstrakt und dadurch leichter in Studien zu integrieren.

Menschen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Berufsorientierungen. Vor allem Führungskräfte zeigen mehrheitlich eine Karriereorientierung, während bei Nachwuchsführungskräften eher das alternative Engagement dominiert. In der Gesamtbevölkerung herrscht eindeutig eine Freizeitorientierung vor (Rosenstiel & Nerdinger, 2000).

Unter der Annahme, dass Werte dem individuellen Leben eine allgemeine Richtung geben, postulieren Rosenstiel und Nerdinger (2000), dass persönliche Ziele so gewählt werden, dass sie mit den individuellen Wertorientierungen in Einklang stehen. Sie gehen davon aus, dass Wertorientierungen, wie eine Karriere- oder Freizeitorientierung, darüber hinaus das individuelle Zielverhalten beeinflussen.

Aus einer differentiellen Perspektive heraus ist anzunehmen, dass Personen mit einer Karrierefähigkeit mehr *berufliche* Ziele nennen, sich diesen stärker verbunden fühlen, eine höhere Motivation bei der *beruflichen* Zielverfolgung an den Tag legen, mehr Energie und Aufwand in *berufliche* Ziele stecken und diese aufgrund dessen effektiver erreichen als Personen mit einer Freizeitorientierung.

Häufigkeit von Zielkonflikten. In Kapitel 2.4 wurden Zielkonflikte bereits definiert und beschrieben sowie auf deren verhaltensrelevante, kognitive und emotionale Konsequenzen hingewiesen. Im Rahmen dieser Arbeit soll eine Abgrenzung von „spontan“ auftretenden, situationspezifischen Zielkonflikten als

Zustand (state) zu einer Persönlichkeitseigenschaft (trait), nämlich der Tendenz Zielkonflikte zu erleben, vorgenommen werden. Die Häufigkeit von Zielkonflikten wird somit als habituelles Merkmal betrachtet, welches von Person zu Person unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Die *Häufigkeit des Auftretens* von Zielkonflikten wurde nach bisherigem Wissensstand weder erhoben noch eingehend untersucht. Diesem Umstand soll in Studie 2 (Kapitel 7) Rechnung getragen werden, indem sowohl ein Erhebungsinstrument eingeführt als auch der Zusammenhang der Häufigkeit von Zielkonflikten mit anderen zielrelevanten Variablen untersucht wird. Einen ähnlichen Ansatz verfolgte auch Jorke (2007), die erstmals die motivationale Interferenz als habituelles Merkmal untersuchte und diese damit von der motivationalen Interferenz als Verhaltensphänomen (Dietz, 2006; Fries, 2006) abgrenzte. In ihrer Arbeit legt sie dar, dass Schüler mit gleich hohen Leistungs- und Wohlbefindenswerten deutlich häufiger motivationale Schule-Freizeit-Konflikte erleben als Schüler, die eine klare Präferenz für eine der beiden Wertorientierungen haben (Fries, Schmid, Dietz, & Hofer, 2005). Analog dazu lässt sich ableiten, dass die oben aufgeführte Berufsorientierung mit der Häufigkeit oder Intensität von Zielkonflikten in Zusammenhang stehen kann. Es sei zu vermuten, dass Personen, die sowohl eine hohe Karriereorientierung als auch eine hohe Freizeitorientierung haben, häufiger Konflikte zwischen ihren beruflichen und nicht-beruflichen Zielen erleben als Personen, denen nur eine der beiden Wertorientierungen wichtig ist. Die Häufigkeit von Zielkonflikten wiederum kann Einfluss auf die Zielverfolgung nehmen. Vermutlich werden Personen, die häufiger Zielkonflikte erleben, dementsprechend häufiger mit negativen Konsequenzen auf das Zielverhalten (s. Kapitel 2.5.1) konfrontiert.

Teleologische vs. situative Grundhaltung. Beliebte sind in der Persönlichkeitsforschung bipolare Unterscheidungen in meist gegensätzliche Charaktereigenschaften. Im Rahmen dieser Arbeit wurden zum Beispiel schon handlungs- von lageorientierten Personen (Kuhl, 1985, vgl. Kapitel 2.1) oder assimilative von akkomodativen Prozessen (Brandtstädter, 2009, vgl. Kapitel 2.5.2) unterschieden. Inspiriert durch eine Abhandlung zu „Sinndimensionen einer Situation“ von Baeker (2008) wird in dieser Arbeit eine neue Differenzierung zwischen zwei Persönlichkeitseigenschaften eingeführt, welche kaum enger mit dem vorliegenden Forschungsgegenstand zum „Zielverhalten“ assoziiert sein könnten.

Baecker (2008) beschreibt in seinem philosophischen Beitrag ein teleologisches und ein situatives Handlungsmodell, das Personen zur Bewertung einer Situation heranziehen können:

„Das teleologische Modell misst das Handeln an den Zielen, die es sich setzt, mit entsprechend großen Chancen, ein Situationspotential zu übersehen, das sich für alternative Ziele und alternative Handlungen hätte nutzen lassen. Das situative Modell schaut von vorneherein auf die Situation und ihr Potential und lässt sich nur daran messen, ob Chancen, der Situation eine andere Wendung zu geben, gesehen wurden oder nicht.“
(Baecker, 2008)

Diese beiden Modelle unterscheiden sich im gesetzten Akzent. Einerseits hält das teleologische Modell die Situation latent, in der es zu verschiedenen Zielsetzungen kommt. Die Aufmerksamkeit ist nicht auf die Gegenwart, sondern auf eine Zukunft gerichtet, in der es bestimmte Ziele zu erreichen gilt und auf eine Vergangenheit, die es erlaubt, die gesetzten Ziele zu motivieren und zu rechtfertigen. Andererseits hält das situative Modell die Zielsetzungen latent. Das heißt, dass und was in bestimmten Situationen erreicht werden will, versteht sich entweder von selbst oder ergibt sich im Nachhinein als Überraschung, welche die gegebenen Verhältnisse und die darin motivierten Zielsetzungen bestätigt (Baecker, 2008).

Baecker (2008) geht davon aus, dass sowohl „bei den Chinesen“ wie auch „bei den Griechen“ beide Modelle vertreten sind, es sich somit nicht um verschiedene Welten handelt, sondern eher um eine individuelle Präferenz für das jeweilige Modell. Die einzelne Handlung einer Person orientiert sich somit entweder an einem Ziel oder an einer Situation. Während diese Präferenz laut Baeckers Vergleich doch hauptsächlich kulturell geprägt ist, wird in dieser Arbeit erstmals von einem habituellen Merkmal ausgegangen, welches auch in der westlichen Welt differentielle Unterschiede zwischen Personen erklären soll. Es wird angenommen, dass sich Menschen in Bezug auf ihre zielbezogene Grundhaltung unterscheiden lassen. Genau genommen wird davon ausgegangen, dass es Personen gibt, die eine teleologische Grundhaltung besitzen und andere, die eine situative Grundhaltung bevorzugen. Diese gegensätzlichen Einstellungen sollen hier erstmals als Persönlichkeitsmerkmale definiert werden:

Für Personen mit einer *teleologischen Grundhaltung* ist es wichtig, Pläne zur Umsetzung ihrer Ziele aufzustellen, bevor sie mit der Zielverfolgung beginnen. Sie

wissen immer genau, was sie wollen und versuchen dies stringent zu erreichen ohne sich von ihrem Ziel abbringen zu lassen. Dadurch definiert sich für diese Personen Erfolg über die Erreichung persönlicher Ziele.

Personen mit einer *situativen Grundhaltung* können als spontan beschrieben werden, denn sie passen ihre Ziele an die jeweiligen Gegebenheiten an und versuchen immer das Beste aus einer Situation heraus zu holen. Dabei profitieren sie von ihrer Fähigkeit die Gunst der Stunde zu nutzen. Erfolg definiert sich für diese Personen durch das sinnvolle Nutzen bestimmter Gelegenheiten.

Die Definition dieses neuen Konstrukts fordert einen Vergleich sowie gleichzeitig eine Abgrenzung zu den bereits vorgestellten Konzepten „Handlungs- und Lageorientierung“ und „akkomodative und assimilative Prozesse“ heraus. In Tabelle 2 sind sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede der drei Konzepte dargestellt. Es wird ersichtlich, dass es zwar Überschneidungen in der Konzeption gibt, sich das neue Konstrukt der teleologischen und situativen Grundhaltung jedoch auch in wesentlichen Punkten von den anderen beiden abhebt. Gemeinsam ist allen drei, dass es jeweils eine Dimension gibt, die ein Verhalten beschreibt, das an gesetzten Zielen ausgerichtet ist (Handlungsorientierung, assimilative Prozesse und teleologische Grundhaltung). Der Unterschied liegt bei dem Konzept von Kuhl (1985; Kuhl, 1986) darin, dass die zweite Dimension, die Lageorientierung, als eine dysfunktionale Fokussierung auf die Situation angesehen wird und dabei nicht die Situation mit ihren Chancen betrachtet wird, wie dies bei der situativen Grundhaltung der Fall ist. Auch wenn die beiden Dimensionen „Assimilation und Akkomodation“ in ihrer Definition große Ähnlichkeiten zu der „teleologischen und situativen Grundhaltung“ aufweisen, liegt der wesentliche Unterschied zu dem Modell von Brandstädter (2007; Brandtstädter, 2009) darin, dass die beiden Prozesse (Assimilation und Akkomodation) als sich ergänzende Anpassungsmechanismen und nicht als vorherrschende Persönlichkeitseigenschaften (teleologische und situative Grundhaltung) beschrieben werden.

Tabelle 2: Vergleich der beiden Konstrukte „Handlungs- vs. Lageorientierung“ und „Assimilation vs. Akkomodation“ mit „Teleologie und Situationismus“

ÄHNLICHKEIT mit ...		teleologischer Grundhaltung	situativer Grundhaltung
Kuhl (1985; 1986):	Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit auf Aspekte der Zukunft gerichtet 	
	Lageorientierung		
Brandstädter (2007; 2009):	Assimilation	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtetes Handeln • Zielpersistenz • Aufwand die Situation zu ändern, damit sie besser zu den persönlichen Zielen passt 	
	Akkomodation		<ul style="list-style-type: none"> • Mechanismus, die eigenen Ziele flexibel anzupassen
UNTERSCHIED zu ...		teleologischer Grundhaltung	situativer Grundhaltung
Kuhl (1985; 1986):	Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit auf Aspekte der aktuellen Situation gerichtet 	
	Lageorientierung		<ul style="list-style-type: none"> • Grübeln über aktuellen Zustand • Scheitern, Handlungsalternativen zu entwickeln • dysfunktionale Fokussierung auf starre Aspekte einer Situation
Brandstädter (2007; 2009):	Assimilation	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsmechanismus, keine Persönlichkeitseigenschaft 	
	Akkomodation		<ul style="list-style-type: none"> • Ablösung von blockierten Plänen und Zielen • Anpassungsmechanismus, keine Persönlichkeitseigenschaft

Ob teleologisch oder situativ eingestellte Personen in Bezug auf ihre Ziele erfolgreicher sind, ist an dieser Stelle rein spekulativ. Intuitiv lässt sich vermuten, dass sich eine teleologische Grundhaltung einer Person förderlich und eine situative Grundhaltung eher negativ auf die Zielverfolgung auswirken. Eventuell weisen Teleologen eine höhere Zielbindung auf und machen mehr geplante Fortschritte in Bezug auf ihre Zielerreichung, da sie hartnäckiger ihre Pläne verfolgen. Gleichzeitig sollte aber nicht zu Beginn ausgeschlossen werden, dass auch Personen mit einer situativen Grundhaltung erfolgreich ihre Ziele erreichen können. Der Weg dahin mag zwar ein anderer sein und nicht unbedingt über dieselben Variablen (z. B. eine hohe Zielbindung oder geplante Fortschritte) zu erklären sein. Aufgrund der Neuheit dieses Konstrukts empfiehlt sich in ersten Studien daher eine eher explorative Vorgehensweise. In einem ersten Schritt sollte ein Messinstrument entwickelt und auf seine Reliabilität (vgl. Kapitel 5.3.1 und 7.3.1) hin überprüft werden, bevor sich weiteren Forschungsfragen zugewendet wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in der Zielforschung neben klassischen Persönlichkeitsfaktoren, wie z. B. den Big Five, auch weitere differentielle Merkmale von Interesse sein können. Beispielsweise könnte die Berufsorientierung mit dem individuellen Zielverhalten in Verbindung gebracht werden, indem davon ausgegangen wird, dass die jeweilige Wertorientierung einer Person (Karriere- vs. Freizeitorientierung) sowohl die Wahl der Ziele als auch das Zielverhalten beeinflusst. Darüber hinaus wurden zwei neue Persönlichkeitskonstrukte eingeführt. Dabei handelt es sich zum einen um die Häufigkeit von Zielkonflikten, der negative Konsequenzen auf die Zielverfolgung zugesprochen werden könnten. Zum anderen könnte eine hohe teleologische Grundhaltung eine Person dazu veranlassen, planvoll und konsequent bei ihrer Zielverfolgung vorzugehen. Diese drei Persönlichkeitskonstrukte sollen in einem umfassenden Zielmodell Berücksichtigung finden (s. Kapitel 4.3) und in die empirischen Studien der vorliegenden Arbeit (s. Kapitel 5 und 7) integriert werden.

3 Erkenntnisse der bisherigen Wohlbefindensforschung

Aufgrund der engen Verbindung von persönlichen Zielen mit dem Subjektiven Wohlbefinden widmet sich dieses Kapitel alleinigen Erkenntnissen aus der bisherigen Wohlbefindensforschung. Im Anschluss an eine Definition des Konstrukts (Kapitel 3.1), werden ähnlich wie im vorherigen Kapitel unterschiedliche Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden erörtert (Kapitel 3.2). Hierbei handelt es sich um Faktoren wie persönliche Ziele (Kapitel 3.2.1), Zielkonflikte (Kapitel 3.2.2) und besondere Lebensereignisse (Kapitel 3.2.3). Die letzten beiden Abschnitte behandeln wichtige Auswirkungen des Wohlbefindens, wobei ein besonderer Fokus auf den beruflichen Kontext (Kapitel 3.4) gelegt wird.

3.1 Subjektives Wohlbefinden (SWB)

All men seek happiness. There are no exceptions. However different the means they may employ, they all strive towards this goal. The reason why some go to war and some do not is the same desire in both, but interpreted in two ways. The will never takes the least step except to that end. This is the motive of every act of every man, including those who go and hang themselves (Pascal, 1996, S.45).

Seit der Zeit der alten Griechen beschäftigen sich die Menschen mit den Eigenschaften „des guten Lebens“. Eine Antwort auf die Fragen, was das Leben lebenswert macht und was eine hohe Lebensqualität überhaupt ausmacht, ist, dass eine Person ihr eigenes Leben als lebenswert empfinden muss, unabhängig davon, wie andere Personen dieses Leben sehen (Diener, 2009a). Für dieses Phänomen hat sich der Begriff des „Subjektiven Wohlbefindens“ (SWB) durchgesetzt, welcher sich auf den Zustand bezieht, dass eine Person subjektiv glaubt, dass ihr Leben begehrenswert, angenehm und gut ist (Diener, 2009a). Während in den 60ern des 20. Jahrhunderts von Wilson (1967) noch Aussagen getroffen wurden wie „glückliche Menschen zeichnen sich durch junges Alter, Gesundheit, hohe Bildung oder gute Bezahlung aus“ oder Rousseau (1712-1778) die Quelle des Glücklichen in dem Vorhandensein eines vollen Bankkontos, eines guten Kochs und einer guten Verdauung sah, hat sich seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts die Meinung durchgesetzt, dass SWB subjektiv ist und sich somit in den Erfahrungen des Individuums und nicht in objektiven Bedingungen wie Gesundheit oder Wohlstand

auszeichnet. Auch wenn letztgenannte Faktoren einen Einfluss auf das SWB haben können (siehe Kapitel 3.2), sind sie doch nicht Teil des SWBs (Diener, 1984, 2009a).

Obwohl die Einigkeit über die Bedeutung des Subjektiven Wohlbefindens im Bereich der psychologischen Forschung groß ist, herrschte Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts noch wenig Einigkeit über die Definition des Konstrukts (Dalbert, 1992). Mittlerweile hat sich jedoch die Meinung durchgesetzt, dass es sich bei dem Subjektiven Wohlbefinden um ein mehrfacettiges Konstrukt handelt, welches sich auf die Bewertung des eigenen Lebens bezieht und sowohl emotionale als auch kognitive Komponenten beinhaltet (Dalbert, 1992; Emmons, 1999; Kesebir & Diener, 2009; Wiese, 2007). Die Forschung hat immer wieder die drei Komponenten gehobene und deprimierte Stimmung sowie die kognitive Komponente von Lebenszufriedenheit identifiziert (Andrews & Withey, 1974; Brunstein & Maier, 1996; Diener, 1984, 2009a; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Emmons, 1986, 1999; Myers & Diener, 1995). Gehobene bzw. positive Stimmung besteht aus angenehmen Emotionen oder Gefühlen wie Freude und Glücklichkeit. Im Gegensatz dazu sind mit deprimierter bzw. negativer Stimmung unangenehme Gefühle und Emotionen wie Traurigkeit, Angst und Stress gemeint (Diener et al., 1999).

Ein wichtiger Befund der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts war auch die Entdeckung, dass langanhaltende positive und negative affektive Zustände relativ unabhängig voneinander sind. (Emmons, 1999). Positive und negative Stimmung treten als zwei unabhängige Konstrukte auf, die beide mit der Lebenszufriedenheit zusammenhängen. In diesem Sinne sollten negative Empfindungen reduziert und positive Empfindungen gesteigert werden, um die allgemeine Lebenszufriedenheit zu erhöhen (Bradburn, 1969). Schon Bradburn (1969) vermutete, dass Personen ihre negativen und positiven Affekte gegeneinander aufwiegen, um daraus eine allgemeine Bewertung ihrer Zufriedenheit zu erhalten. In einer weiteren Differenzierung kann zwischen kurzlebigen Mustern, die sich auf erlebte Zustände beziehen (aktuelles SWB), und einem andauernden Wohlbefinden (habituelles SWB) unterschieden werden (Dalbert, 1992; Wiese, 2007). Zusätzlich kann sich Subjektives Wohlbefinden auf das Leben im Allgemeinen (globale Bewertung des eigenen Lebens) oder auf spezifische Lebensbereiche und Aufgaben (Zufriedenheit mit der Arbeit, Gesundheit, Ehe, etc.) beziehen (Andrews & Withey, 1974; Diener et

al., 1999; Kesebir & Diener, 2009) und sollte daher auf keinen Fall gleichgesetzt werden (Dalbert, 1992).

Auch wenn sich das bereichsspezifische SWB von Person zu Person oder von Kultur zu Kultur unterscheidet (Usui, Keil, & Phillips, 1983), macht doch für viele Menschen in den westlichen Ländern der Bereich der Arbeit einen großen Teil ihres Lebens aus. Deshalb und passend zum Anwendungsgebiet der vorliegenden Studien (s. Kapitel 5 und 7) werden nun die Arbeitszufriedenheit als bereichsspezifisches Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit als globales Wohlbefinden näher definiert, bevor unterschiedliche Zusammenhangshypothesen dieser beiden Zufriedenheitsformen vorgestellt werden. Am Ende dieses Kapitels wird ergänzend auf einen neuen Forschungstrend hingewiesen.

Lebenszufriedenheit. Der Begriff Lebenszufriedenheit (LZ) bezieht sich auf eine individuelle kognitive Bewertung der eigenen Lebensqualität (Andrews & Withey, 1974; Diener, Sandvik, Seidlitz, & Diener, 1993; Emmons, 1999), der vergangenen und gegenwärtigen Lebensbedingungen sowie der Zukunftsperspektive (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Lebenszufriedenheit repräsentiert eine breite Einschätzung des Lebens als Ganzes. Dabei wird sie als Zustandsvariable betrachtet, obwohl sie nicht sehr sensibel auf Veränderungen reagiert (Glaesmer, Grande, Braehler, & Roth, 2011). Der Bewertungsprozess erfolgt relativ zu einem persönlichen Vergleichsstandard und gesetzten Idealen (Andrews & Withey, 1976), welche für jede Person ein eigenes Set an Kriterien bilden (Diener et al., 1993). Unter den Kriterien können zum Beispiel eigene Lebensziele, Wünsche und Pläne, aber auch andere Personen oder Bezugsgruppen verstanden werden (Schumacher, Gunzelmann, & Brähler, 1996). Da die Bewertung darauf basiert, inwiefern die wahrgenommenen Lebensumstände zu selbstgesetzten Standards passen, wird von einem kognitiven Prozess gesprochen, bei dem die Bewertungskriterien subjektiv von der Person abhängig sind (Pavot & Diener, 1993).

Arbeitszufriedenheit. Manche Leute betrachten ihre bezahlte Arbeit als eine unangenehme Aktivität, die man ertragen muss, um Geld zu verdienen. Die Forschung zeigt allerdings, dass Menschen durch ihre Arbeit Freude erfahren können und in vielen Fällen ihre Arbeitsaktivitäten mehr genießen als ihre Freizeitaktivitäten (Diener & Seligman, 2009). Dies stellt unter anderem einen Grund dafür dar, weshalb sich die vorliegende Studie zum Thema persönliche Ziele und Wohlbefinden auf den arbeitspsychologischen Kontext konzentriert.

Die Arbeitszufriedenheit (AZ) stellt im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie eines der populärsten und am besten erforschten Konstrukte dar (Spector, 1997). Bezüglich des Konstrukts Arbeitszufriedenheit findet sich in der einschlägigen Literatur eine „verwirrende Vielfalt“ (Neuberger & Allerbeck, 1978) von Definitionen. Neuberger und Allerbeck (1978) geben einen ausführlichen Überblick über die unterschiedlichen Beschreibungen, welche von Ansätzen zur Bedürfnisbefriedigung, zur Soll-Ist-Diskrepanz und zur Erreichung bestimmter Werte über Ansätze zu Gleichgewichtszuständen und Informationsverarbeitungsprozessen bis zu Erwartungshaltungen und Einstellungen reichen.

Die drei wohl am häufigsten zitierten Definitionen stammen von Locke (1969), Bruggemann und Kollegen (1975) und von Neuberger und Allerbeck (1978). Laut Locke (1969) ist Arbeitszufriedenheit "...a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences". Bei Bruggemann und Kollegen (1975) wird Arbeitszufriedenheit als „eine Attitüde bezeichnet, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension ‚zufrieden – unzufrieden‘ betrifft“. Kurz und bündig definieren Neuberger und Allerbeck (1978) Arbeitszufriedenheit als die „kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation.“

Ähnlich wie die Lebenszufriedenheit wird auch die Arbeitszufriedenheit oft als Soll-Ist-Differenz zwischen einem erwünschten Zustand (Ziel) und der tatsächlich vorgefundenen Arbeitssituation und somit als das Resultat eines kognitiven Vergleichsprozesses betrachtet (Gebert & Rosenstiel, 2002). Meist wird Arbeitszufriedenheit als ein heterogenes und mehrdimensionales Konstrukt verstanden, das sich aus einer Vielzahl von Einstellungen und somit aus verschiedenen Teilzufriedenheiten zusammensetzt (Spector, 1997).

Allein diese ausgewählten Begriffsdefinitionen machen die große Anzahl an Betrachtungsweisen zur Arbeitszufriedenheit deutlich. Daher ist es wichtig, sich zu Beginn einer Studie für einen der Ansätze zu entscheiden, weshalb der vorliegenden Arbeit der kognitiv-evaluative Einstellungsansatz von Neuberger und Allerbeck (1978) zugrunde gelegt wird.

Zusammenhang von Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit. Der Vergleich zwischen bereichsspezifischen Zufriedenheiten und der globalen Lebenszufriedenheit stellt sich als sehr interessant dar. Zum Beispiel korreliert die

Lebenszufriedenheit stark mit der Zufriedenheit mit sich selbst, mit dem allgemeinen Lebensstandard oder dem Familienleben (Campbell, 1981). Auch für die Arbeitszufriedenheit als bereichsspezifische Zufriedenheit wurden Zusammenhänge mit anderen Zufriedenheiten, wie zum Beispiel der Ehezufriedenheit (Rogers & May, 2003), aufgedeckt. Die Nennung von Beispielen und Studien könnte unzählig fortgeführt werden, doch soll an dieser Stelle der Fokus auf den Zusammenhang der Arbeits- und Lebenszufriedenheit gerichtet werden.

Die Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Lebenszufriedenheit ist seit Jahrzehnten in verschiedenen Forschungsgebieten von großem Interesse und findet sich in einer Vielzahl von Publikationen aus den Bereichen der Psychologie, Soziologie, Beratung, Management, Freizeit und anderen Disziplinen wieder (Tait, Padgett, & Baldwin, 1989). Generell wird angenommen, dass AZ und LZ zusammenhängen, weil die Arbeit für viele Menschen ein signifikanter und zentraler Aspekt in Ihrem Leben ist (Tait et al., 1989). Bevor gleich zentrale Studienergebnisse aus diesem Forschungsbereich berichtet werden, sollen fünf Erklärungsansätze und Hypothesen für den Arbeits- und Lebenszufriedenheits-Zusammenhang vorgestellt werden. Rice, Near und Hunt (1980) legen drei Zusammenhangshypothesen dar, die schon auf das Jahr 1960 (Wilensky, 1960) zurückgehen.

Spillover Hypothese. Die Spillover Hypothese geht davon aus, dass berufliche Erfahrungen Einfluss auf nicht-berufliche Erfahrungen nehmen können und vice versa. Die Zufriedenheit aus einem Lebensbereich kann eine andere Zufriedenheit beeinflussen. Aus einer sozionormativen Perspektive heraus kann auch argumentiert werden, dass das nicht Erreichen von Zielen im familiären Bereich einen negativen Effekt auf die subjektive Zufriedenheitsbewertung im beruflichen Bereich haben kann, falls die Person bemerkt, dass ihr berufliches Ziel nur auf Kosten ihres familiären Ziels zu erreichen war (Wiese, 2007).

Kompensationshypothese. Diese Hypothese vermutet eine inverse Beziehung zwischen Arbeit und dem außerberuflichen Bereich. Aus dieser Perspektive heraus sollten Arbeitnehmer Erfahrungen und Belohnungen in außerberuflichen Aktivitäten suchen, wenn sie diese bei der Arbeit nicht erhalten oder umgekehrt. Unzufriedenheit in einem Bereich wird durch Zufriedenheit in dem anderen Bereich kompensiert. Belege für diese Hypothese lieferten Wiese und Freund (2005) in einer Längsschnittstudie, in der Individuen mit wenig Erfolg in ihrer Partnerschaft dies

dadurch kompensierten, dass sie ihre Emotionsregulation auf positive Erfahrungen im Bereich Arbeit konzentrieren.

Segmentierungshypothese. Laut dieser Hypothese sind die Arbeits- und Lebenszufriedenheit scharf voneinander getrennt zu betrachten und haben keinen Einfluss aufeinander.

Neben diesen 3 Hypothesen gibt es die Teil-Ganzes-Theorie und die Annahme des SWBs als generelle Prädisposition (Bowling, Eschleman, & Wang, 2010).

Teil-Ganzes-Theorie. Diese Theorie nimmt Arbeitszufriedenheit als eine Unterkategorie von Subjektivem Wohlbefinden wahr. Dadurch wird eine kausale Beziehung von der Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit bzw. das SWB erklärt. (Bowling et al., 2010; T. A. Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998; Near, Rice, & G., 1978; Rice et al., 1980; Rousseau, 1978).

SWB als generelle Prädisposition. Personen sind dazu veranlagt, bestimmte Emotionen zu empfinden, was die Zufriedenheit einer Person bezüglich spezifischer Lebensbereiche (z. B. der Arbeit) prädisponiert (Bowling et al., 2010; B. Headey, Veenhoven, & Wearing, 1991; Timothy A. Judge & Watanabe, 1993).

Wenig bestätigende Befunde wurden nach Wissen der Autorin bisher für die Segmentierungshypothese geliefert. Unterschiedliche Forschungsergebnisse sprechen jedoch jeweils für einen anderen der vier übrigen Erklärungsansätze.

Obwohl in der Forschung seit den 1950er Jahren (z. B. Brayfield, Wells, & Strate, 1957) konsistent der Befund vorliegt, dass Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit zusammenhängen, variiert die Größe des Zusammenhangs von Studie zu Studie sehr stark. Die beobachteten Korrelationen reichen von .16 (z. B. Crohan, Antonucci, Adelman, & Coleman, 1989) bis zu .68 (z. B. Van de Vliert & Janssen, 2002). In Übereinstimmung mit der Spillover Hypothese belegten aber viele Autoren in Einzelstudien (Brayfield et al., 1957) oder Metaanalysen (Bowling et al., 2010; Rice et al., 1980) eine positive Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit. Meist handelte es sich hierbei zu Beginn um einen moderaten Zusammenhang mit Korrelationen um .30 für Männer und um .20 für Frauen (Campbell, 1981; Rice et al., 1980), weshalb in der Literatur die klare Aussage getroffen wurde, dass die Stärke des beobachteten Zusammenhangs viel schwächer ausfällt als es erwartet wurde (Andrews & Withey, 1974; Tait et al., 1989). Anfangs konnte ein signifikanter Zusammenhang auch nur für Männer nachgewiesen werden (Brayfield et al., 1957), was sich allerdings in Studien nach 1974 änderte, als die

Arbeitskraft der weiblichen Bevölkerung zunahm (Tait et al., 1989). Die zu Anfang berichteten niedrigen Korrelationen von .20 und .30 wurden teilweise sogar in Übereinstimmung mit der Segmentierungshypothese interpretiert (Rice et al., 1980). Im Vergleich zu diesen frühen Studien (Campbell, 1981; Rice et al., 1980) entdeckten Tait, Padgett und Baldwin (1989) in ihrer Metaanalyse einen größeren signifikanten Zusammenhang mit durchschnittlichen korrigierten signifikanten Korrelation von .44. Später berichten auch weitere Autoren (Diener & Seligman, 2009; Timothy A. Judge & Watanabe, 1993) Ergebnisse, die einen deutlichen signifikanten Zusammenhang von Arbeits- und Lebenszufriedenheit nahelegen.

Konventionell besteht der Glaube, dass die Arbeit einen fundamentalen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit hat (Near et al., 1978). In diesem Sinne postulieren Andrews und Withey (1974) in Übereinstimmung mit der Teil-Ganzes-Theorie in ihrem Modell, dass die Arbeitszufriedenheit der Lebenszufriedenheit untergeordnet ist und als eine Komponente der Lebenszufriedenheit gesehen wird. Diese Behauptung scheint konsistent mit ihren Forschungsergebnissen. Insgesamt identifizierten die Autoren 30 Komponenten der Lebenszufriedenheit, die unter anderem die Selbstwirksamkeit, Familie, Haus und Arbeit einschließen.

Während einige Studien nahe legen, dass die Arbeitszufriedenheit substantiell die Lebenszufriedenheit vorhersagt, sprechen andere Befunde (Andrews & Withey, 1974; Rice et al., 1980) eher dafür, dass sie einer der schwächeren Prädiktoren der generellen Lebenszufriedenheit ist. Manchmal scheint es sogar, als ob die Arbeit keine sehr wichtige Rolle für die Lebenszufriedenheit spielt (Rice et al., 1980). Andrews und Withey (1974) schlussfolgern, dass diejenigen Bereiche den meisten Einfluss auf das globale SWB haben, die für eine Person am meisten präsent sind.

Obwohl Bowling et al. (2010) in ihrer Metaanalyse Beweise dafür fanden, dass die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit reziprok sein könnte, legen Längsschnittstudien nahe, dass der kausale Einfluss von Subjektivem Wohlbefinden auf die Arbeitszufriedenheit stärker ist als der Einfluss von der Arbeitszufriedenheit auf das Wohlbefinden (Bowling et al., 2010; Timothy A. Judge & Watanabe, 1993).

Wie deutlich wurde, sind die aufgezählten Befunde wenig konsistent und sprechen für beide Einflussrichtungen. Da es bisher wenig Klarheit darüber gibt, welche Zufriedenheitsart die andere kausal verursacht (Spector, 1997), wird in Studie 1 (Kapitel 5) dieser Arbeit die Teil-Ganzes-Theorie erneut getestet.

Flourish. Während Subjektives Wohlbefinden nun bereits seit dreißig Jahren ein zentrales Forschungsthema darstellt und auch in dieser Arbeit eine zentrale Stellung einnimmt, soll trotzdem erwähnt werden, dass sich ein neuer Forschungstrend entwickelt hat, der sich auf das Thema des Aufblühens (Flourishing) bezieht. Laut Seligman (2011; Seligman, 2012), dem Vater der positiven Psychologie, blüht eine Person auf, wenn sie die Kerneigenschaften positive Gefühle, Engagement und Interesse sowie Sinn und Bedeutung im Leben und mindestens drei weitere zusätzliche Eigenschaften (Selbstachtung, Optimismus, Resilienz, Vitalität, Selbstbestimmtheit, positive Beziehungen) besitzt. Eine andere Definition beschreibt das Aufblühen bestehend aus drei wichtigen Funktionen, dem Sinn für persönliches Wohlbefinden, dem erfolgreichen Erreichen von wertvollen Zielen und dem Einfluss auf das Wohlbefinden von anderen (Salmela-Aro & Little, 2007).

Im Laufe der Geschichte verschob sich der Fokus von der philosophischen Frage, ob SWB das höchste Gut eines Menschen ist, hin zur Erforschung der Ursachen und Konsequenzen von SWB (Diener, 2009a). Auf die Einflussfaktoren und Auswirkungen wird daher in den folgenden Kapiteln (3.2 und 3.3) näher eingegangen.

3.2 Einflussfaktoren auf das Subjektive Wohlbefinden

In den letzten Jahrzehnten sind die Theorien zum SWB stark gewachsen. Allein in den Jahren 2000-2005 wurden mehr als 35 000 Studien in diesem Forschungsfeld veröffentlicht, welche sich u. a. mit Fragen beschäftigten, ob SWB eher durch externe (z. B. Einkommen oder Status) oder interne Faktoren (z. B. Persönlichkeit oder Temperament) beeinflusst wird und in welchem Maße SWB angeboren ist oder durch die Ziele und Werte einer Gesellschaft geprägt wird (Diener, 2009a). Der Umfang an untersuchten Einflussfaktoren auf das Subjektive Wohlbefinden ist enorm und reicht von der Zufriedenheit mit dem Liebesleben, welches einen starken Indikator für die Lebenszufriedenheit darstellt, bis hin zu klassischen demographischen Variablen, welche nur bis zu 10 % Varianz im Subjektiven Wohlbefinden aufklären können. Beispielsweise gibt es eine große Menge an Befunden, die belegen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Einkommen und dem SWB gibt (Diener, 1984, 2009b). Andererseits weisen Variablen wie das Alter, Geschlecht, Herkunft oder Ausbildung keine großen Zusammenhänge zum SWB auf (Diener, 1984, 2009a).

Darüber hinaus scheint es auch einen Teil des Subjektiven Wohlbefindens zu geben, der auf genetische Unterschiede zurückzuführen ist, denn das SWB ist relativ stabil über die Zeit. Dies wiederum lässt sich zum Teil auf die Stabilität der Persönlichkeit zurückzuführen (Lucas & Diener, 2009). Spezifische Persönlichkeitsmerkmale, wie Extraversion und Neurotizismus, werden im Zusammenhang mit verschiedenen Ausprägungen des Wohlbefindens gesehen (Costa & McCrae, 1980). Obwohl auch diese Korrelationen eher schwach ausfallen, sind sie dennoch höher als Korrelationen mit demographischen Prädiktoren. Deshalb wäre eine Theorie des Subjektiven Wohlbefindens ohne die Integration von Persönlichkeitsmerkmalen nicht komplett (Lucas & Diener, 2009), weshalb in den nächsten Abschnitten in Anlehnung an Kapitel 2.5.3 die beiden Persönlichkeitsmerkmale Berufsorientierung (Kapitel 3.2.1) und Häufigkeit von Zielkonflikten (Kapitel 3.2.2) mit dem SWB in Zusammenhang gebracht werden.

Es kann leicht Verwirrung aufkommen, wenn im Rahmen von Tausenden von Studien die große Vielfalt an theoretischen Perspektiven und empirischen Befunden zum SWB betrachtet wird. Grund dafür ist, dass SWB laut Befunden sowohl mit genetischen, molekularen, biologischen und neuronalen als auch mit kognitiven, persönlichkeitspsychologischen, zwischenmenschlichen und kulturellen Faktoren assoziiert wird sowie mit der Interaktion dieser Faktoren (Kennon M. Sheldon, Cheng, & Hilpert, 2011). Es ist schwierig, all diese Annahmen, Ideen und Phänomene in einem zusammenhängenden Verständnis darzustellen und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher liegt die Konzentration der folgenden Kapitel nur auf ausgewählten und für den vorliegenden Kontext relevanten Faktoren: dem Einfluss von persönlichen Zielen und der Zielerreichung (Kapitel 3.2.1), dem Einfluss von Zielkonflikten (Kapitel 3.2.2) sowie dem Einfluss von Lebensereignissen (Kapitel 3.2.3) auf das SWB.

3.2.1 Einfluss persönlicher Ziele auf das SWB

Zur Vertiefung des Verständnisses, wie persönliche Ziele zu langanhaltendem Wohlbefinden führen können, wurden im Bereich der Forschung seit den Achtzigern des 20. Jahrhunderts große Fortschritte erzielt (Emmons, 2003). Substanzielle Forschungsergebnisse bieten mittlerweile eine starke Unterstützung für die generelle Hypothese, dass persönliche Zielfaktoren und globales Wohlbefinden eng zusammenhängen (Dargel, 2005; Emmons, 1999; Freund & Riediger, 2006; B. R.

Little, 1998; Salmela-Aro & Little, 2007). Die persönliche Zielerreichung stellt einen wichtigen Bezugspunkt für das Erleben von Wohlbefinden dar. Auch wenn für viele Menschen das primäre Ziel im Leben darin besteht, glücklich zu sein, indiziert die Forschung jedoch, dass glücklich sein meist nur ein Nebenprodukt der Verfolgung von geschätzten Zielen und Aktivitäten ist, welche nicht ihren primären Fokus auf das „Glücklichsein“ legen (Emmons, 2003).

Um zu verstehen, wie persönliche Ziele mit Subjektivem Wohlbefinden zusammenhängen, ist es nötig die Art und den Inhalt von Zielen zu betrachten (Diener, 2009a; Kasser & Ryan, 2001). Beispielsweise ist die ununterbrochene Verfolgung von und Annäherung an Lebensziele und individuelle Kernziele eng mit lang anhaltendem Wohlbefinden und menschlichem Flourishing verbunden (Emmons, 1999). Denn diese Ziele sind im Zielsystem einer Person zentral und veränderungsresistent sowie stark mit anderen Zielen verbunden, wodurch sie für die jeweilige Person einen intrinsischen Wert besitzen, ohne den das Leben für diese Person in Frage gestellt würde (B. R. Little, 2007).

Betrachtet man den konkreten Inhalt von Zielen, stellt sich heraus, dass zum Beispiel intime Ziele, wie das Finden oder Erhalten einer festen und engen Beziehung, oder generative Ziele, wie sich für andere einzusetzen und Einfluss auf die zukünftigen Generationen zu nehmen, mit positivem Wohlbefinden verbunden sind. Im Gegenteil dazu sind Machtziele, wie Einfluss auf andere auszuüben oder materialistische Ziele, wie finanzieller Erfolg, mit niedrigerem Wohlbefinden verbunden (Emmons, 1999). Demnach scheint eine Überbewertung von materialistischen Zielen von positiven und erfüllenden Erfahrungen durch zwischenmenschliche Beziehungen abzulenken (Emmons, 2003).

Neben konkreten Zielinhalten wurde der Differenzierung von Zieltypen, insbesondere der Unterscheidung von extrinsischen vs. intrinsischen Zielen, Annäherungs- vs. Vermeidungszielen sowie dem unterschiedlichen Abstraktionsniveau von Zielen, viel Aufmerksamkeit gewidmet.

Kasser und Ryan (1993; 2001) unterscheiden zwischen Zielen, die *intrinsische* Bedürfnisse befriedigen, und *extrinsischen* Zielen, welche anderen, weniger befriedigenden Bedürfnissen dienen (s. Kapitel 2.1). Es hat sich gezeigt, dass vor allem die relative Wichtigkeit von unterschiedlichen Zieltypen innerhalb der Zielhierarchie einer Person grundlegend das SWB beeinflusst (Emmons, 2003). Ein häufig belegter Befund ist der, dass die eingestufte Wichtigkeit eines extrinsischen

Ziels, wie finanzieller Erfolg, soziale Anerkennung oder physische Attraktivität, neutral (R. M. Ryan, Chirkov, Little, & Sheldon, 1999) oder negativ mit dem Wohlbefinden zusammenhängt (Emmons, 1999; Kasser & Ryan, 1993, 2001; Schmuck et al., 2000; K. M. Sheldon, Ryan, Deci, & Kasser, 2004). Im Gegenteil dazu berichten Personen ein höheres Wohlbefinden, wenn sie intrinsische Ziele, wie Selbstakzeptanz, persönliches Wachstum oder Zugehörigkeit verfolgen (Emmons, 1999; Kasser & Ryan, 1993, 2001; R. M. Ryan et al., 1999; Schmuck et al., 2000; K. M. Sheldon et al., 2004).

Ein zweites wichtiges Kriterium von Zielen stellt die Zielorientierung dar, worunter in der Zielforschung oft die Einteilung in *Annäherungs- und Vermeidungsziele* verstanden wird. Hierbei wird das Ausmaß, in welchem Personen positive erstrebenswerte Ziele (z. B. Zeit mit anderen zu verbringen) verfolgen, der Vermeidung von negativen und aversiven Zuständen (z. B. alleine zu sein) gegenübergestellt (Emmons, 2003). Die Verfolgung von Vermeidungszielen wird im Vergleich zu Annäherungszielen mit wenig positiven psychologischen Ergebnisreaktionen assoziiert (Emmons, 1999, 2003). Außerdem haben Menschen, die nur Vermeidungsziele verfolgen, eher negative Gedanken, die zielorientiertes Verhalten behindern und dadurch die Verwirklichung ihrer Ziele beeinträchtigen, was sich wiederum negativ auf das Wohlbefinden auswirkt (Elliot & Sheldon, 1997).

Darüber hinaus erklärt auch das *Abstraktionsniveau* eines Ziels Unterschiede im Subjektiven Wohlbefinden. Abstrakte und weit gefasste Ziele sind oft schlecht greifbar und schwieriger zu erreichen, weswegen sie eher zu geringem Wohlbefinden führen. Konkrete spezifisch formulierte Ziele sind oft auf das Verhalten bezogen, wobei Zielfortschritte deutlicher werden, und daher eher zu höherem Wohlbefinden führen (Emmons, 1999).

Diese Befunde machen deutlich, dass der Inhalt von Zielen für das Wohlbefinden eine große Rolle spielt (Emmons, 2003). Daneben gibt es aber auch inhaltsunabhängige Zielfaktoren, welche eine Relevanz in Bezug auf das Wohlbefinden aufweisen, wie zum Beispiel die *Zielbindung*. Diese wird von Brunstein und Kollegen (2007) als das Ausmaß definiert, in dem sich eine Person mit ihren Zielen identifiziert und entschlossen ist, diese zu realisieren. Personen, die fest entschlossen sind, ihre Ziele zu verwirklichen, erzielen oft größere Fortschritte bei der Verwirklichung und ein höheres SWB. Die Zielbindung wird zwar als notwendige, aber nicht als hinreichende Bedingung für hohes Wohlbefinden

angesehen, denn ergänzend spielt die *Realisierbarkeit eines Ziels* eine wichtige Rolle. Optimismus hinsichtlich der erfolgreichen Verwirklichung eines Ziels ist ebenso bedeutsam wie die Bindung an ein Ziel (Brunstein & Maier, 1996). Die wahrgenommenen äußeren Lebensbedingungen für das betreffende Ziel müssen günstig sein, d. h. die Wahrscheinlichkeit Fortschritte in Richtung des Ziels zu machen muss hoch sein (Christiansen, Backman, Little, & Nguyen, 1999; Grant et al., 2007), damit Personen ein hohes SWB erleben. Dies ist der Fall, wenn es im Alltag einer Person häufig Gelegenheit gibt, etwas für das Ziel zu tun, die Person Kontrolle über die Zielverfolgung hat oder soziale Unterstützung erwartet werden kann (Brunstein et al., 2007). Laut Forschungsergebnissen liegt zwischen der Zielbindung und der Realisierbarkeit eines Ziels ein Interaktionseffekt vor: Eine Zunahme der Zufriedenheit wurde bei denjenigen Personen beobachtet, welche eine hohe Bindung zu ihrem Ziel aufwiesen und gleichzeitig das Umfeld für die Erreichung des Ziels als günstig eingestuft wurde. Im Gegenteil dazu wurde eine Abnahme des Wohlbefindens beobachtet, wenn Mitarbeiter zwar eine hohe Zielbindung hatten, aber ungünstige Lebensbedingungen (z. B. fehlende Gelegenheiten, keine Kontrolle, keine Unterstützung von anderen) für diese Zielerreichung vorlagen (Brunstein et al., 2007; Maier & Brunstein, 2001).

Neben inhaltlichen Zieleigenschaften und wichtigen zusätzlichen Bedingungen, wie der eben genannten Zielbindung und -realisierbarkeit, spielt natürlich die tatsächliche Zielerreichung eine große Rolle für das Subjektive Wohlbefinden (Emmons, 1986; B. R. Little, 1989). Dies lässt sich leicht anhand des Prozesses der Reduzierung von Diskrepanzen darlegen: Carver und Scheier (1990) erklären, dass ein positiver Affekt dann resultiert, wenn Personen das Gefühl haben, dass sie schnell genug die Lücke zwischen dem, wo sie sich jetzt befinden, und dem, wo sie hin wollen, verkleinern können. Von diesem Standpunkt aus, liegt der Weg zum Glücklich sein in einem angemessen schnellen Erreichen von Zielen (K. M. Sheldon & Kasser, 1998).

Von den zahlreich untersuchten Zielfaktoren, schien lange Zeit „Zielfortschritt“ der mächtigste Prädiktor für das Wohlbefinden zu sein. Viele andere Faktoren stellen zwar eher schlechte direkte Prädiktoren für das Wohlbefinden dar und sind meist "nur" als Moderatoren zwischen dem Zielfortschritt und dem Wohlbefinden bedeutsam (B. R. Little, 1998; K. M. Sheldon & Kasser, 1998), müssen jedoch dringend berücksichtigt werden (Pomaki, Karoly, & Maes, 2009). Dazu zählen

exemplarisch die Wichtigkeit und Schwierigkeit eines Ziels, die Übereinstimmung von Ziel und „Person“ sowie die eigene Kontrolle bei der Zielverfolgung:

Subjektive Wichtigkeit und Schwierigkeit eines Ziels. Die Beziehung zwischen dem Zielfortschritt und dem Wohlbefinden ist am stabilsten, wenn Individuen ihr Ziel persönlich wichtig finden (Harris, Daniels, & Briner, 2003). Außerdem führt die Verfolgung von schwierigen Zielen eher zum Erfolg und damit zu einem erhöhten Wohlbefinden als das bei leichten Zielen der Fall ist (Locke & Latham, 1990; Wiese & Freund, 2005). Werden beide Facetten allerdings gleichzeitig betrachtet, stellt sich heraus, dass zufriedene Menschen weniger schwierige Ziele, dafür aber mehr wichtige Ziele haben (Diener, 1984, 2009b).

Die Kongruenz von Zielen. Damit der Zielfortschritt einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden ausüben kann, sollten die Ziele den Grundbedürfnissen und Motiven, den Persönlichkeitseigenschaften und der eigenen Identität sowie den individuellen Talenten einer Person entsprechen (Brunstein, 2010; Brunstein et al., 2007; Brunstein, Schultheiss, & Grässmann, 1998; Christiansen et al., 1999; Deci & Ryan, 2000; K. M. Sheldon, 2002; K. M. Sheldon & Kasser, 1998). Schultheiss und Kollegen (Schultheiss, Jones, Davis, & Kley, 2008) sprechen in diesem Zusammenhang von heißen und kalten Zielen. Sie bezeichnen Ziele als heiß, wenn diese mit starken Motiven verknüpft sind, weil sie dadurch die Fähigkeit haben, die Gefühle von Menschen zu beeinflussen. Im Gegenteil dazu haben kalte Ziele weniger Einfluss auf das Wohlbefinden von Menschen, weil diese nicht mit Bedürfnissen der Person in Verbindung stehen. Bei dem Versuch, diesen Moderationseffekt anhand der Berufsorientierung (Definition dieses Persönlichkeitsmerkmals in Kapitel 2.5.3) zu erklären, kann folgender Zusammenhang angenommen werden: Die Erreichung beruflicher Ziele sollte sich nur dann positiv auf das Wohlbefinden auswirken, wenn die Person eine Karriereorientierung aufweist. Bei nicht karriereorientierten Menschen wäre in diesem Fall kein Zusammenhang zu erwarten. Andererseits sollten freizeitorientierte Menschen eine Zunahme des SWBs erleben, wenn sie sich nicht-beruflichen Zielen bzw. Freizeitzielen nähern.

Kontrolle auf die Zielerreichung. Werden Ziele als kontrollierbar wahrgenommen, führt die Zielerreichung zu einer Erhöhung des Wohlbefindens und zu einer Senkung von Erschöpfung und Stress. Werden Ziele allerdings als unkontrollierbar empfunden, führt eine Zielerreichung zu einer Abnahme der

Zufriedenheit und zu einer Erhöhung von Erschöpfung und Stress (Grant et al., 2007).

In der jüngeren Literatur werden mittlerweile auch die Effekte von beruflichen Zielen und der Zielerreichung auf die Arbeitszufriedenheit untersucht (Grant et al., 2007). In einer Tagebuchstudie fanden Harris, Daniels & Briner (2003), dass das Ausmaß, in dem es Berufstätigen gelingt, persönlich relevante Ziele am Arbeitsplatz zu verwirklichen, die affektiven Erfahrungen prägt, die im Berufsalltag erlebt werden. Ereignisse, welche die Fortschritte bei der Zielrealisierung blockieren, wurden als belastend erlebt und lösten negative Emotionen aus (Daniels, Harris, & Briner, 2004). Gerade bei Berufseinsteigern mit festen Absichten vor Augen und der Überzeugung, dass sie ihre Ziele verwirklichen können, konnte ein deutlicher Anstieg in der Arbeitszufriedenheit verzeichnet werden. Diese positive Entwicklung wurde vor allem bei den Mitarbeitern beobachtet, die sich bei der Realisierung ihrer beruflichen Ziele von ihrem Vorgesetzten und den Kollegen unterstützt fühlten (Maier & Brunstein, 2001).

3.2.2 Einfluss von Zielkonflikten auf das SWB

In Kapitel 2.4 wurde bereits ausführlich darauf eingegangen, wie sich Menschen in Situationen mit multiplen Zielen verhalten und wie Zielkonflikte entstehen. Anknüpfend daran wird in diesem Kapitel deutlich werden, welche starken Auswirkungen Zielkonflikte auf das Wohlbefinden von Menschen haben können.

Zu Beginn stellt sich die Frage, wieso es interne Konflikte überhaupt gibt, wo sie doch aus einer evolutionsbiologischen Sichtweise heraus keinen Sinn zu machen scheinen, da sie nur unnötig viel Zeit und Energie kosten (Haig, 2006). Doch diese aversive Wahrnehmung von Interferenzen zeigt einer Person an, dass ein Ziel in Gefahr ist. Eine damit einhergehende Beeinträchtigung des Wohlbefindens kann die Funktion haben, die Aufmerksamkeit auf das Problem zu richten und die Person zu motivieren, das Problem zu lösen (Riediger, 2007; Riediger & Freund, 2004). Darüber hinaus kann ein als unangenehm empfundener Konflikt förderlich sein, indem er eine Person dazu zwingt, einen Moment inne zu halten und von Impulsen Abstand zu nehmen, denen nachzugehen langfristig negative Auswirkungen für die Person hätte, wie z. B. einer kurzen romantischen Affäre zu widerstehen, um dafür eine verbindliche Beziehung zu erhalten (Emmons & King, 1988).

Andererseits kann die chronische Unterdrückung von Bedürfnissen aufgrund von Konflikten auch starke negative Auswirkungen haben (Emmons & King, 1988). Wenn die Selbstregulationsmechanismen (s. Kapitel 2.4) im Umgang mit Zielkonflikten versagen, können schlecht behandelte Konflikte die Hauptquelle von Leiden im Leben von Menschen sein (Emmons, 1999). Im Laufe der Geschichte der Psychologie wurde immer wieder betont, dass intraindividuelle Konflikte mit negativen Empfindungen zusammenhängen und dass verschiedene Aspekte einer Person harmonisch integriert sein müssen um psychologische Gesundheit und Wohlbefinden auszulösen (einen Überblick geben Epstein, 1982; Hoyer, 1992; McReynolds, 1991).

Folglich nicht zu vernachlässigen und daher in Forschungsarbeiten immer wieder aufgegriffen wurde der Zusammenhang zwischen dem SWB und Zielkonflikten. Personen, deren Ziele sich bei ihrer Verwirklichung gegenseitig behindern, berichten über ein niedrigeres Subjektives Wohlbefinden (Emmons, 1986; Emmons & King, 1988; Riediger & Freund, 2004) bzw. eine niedrigere Lebenszufriedenheit (Palys & Little, 1983; Pomaki, Maes, & ter Doest, 2004; Riediger & Freund, 2004) oder leiden sogar unter psychosomatischen Beschwerden und körperlichen Erkrankungen (Emmons & King, 1988), wie Geschwüren und Herzkrankheiten (Emmons, 1999). Die Unfähigkeit Konflikte zu lösen steht außerdem in Verbindung mit grüblerischen Kognitionen und psychologischem Stress (Emmons & King, 1988), welcher das Risiko von stressinduzierten Krankheiten erhöht (Emmons, 1999) sowie eine Beeinträchtigung der mentalen und emotionalen Gesundheit, beispielsweise in Form von Depressionen und Angst, zur Folge haben kann (Emmons, 1999; Michalak et al., 2011). Die zerstörerischen Effekte von Konflikten wurden von vielen Autoren detailliert diskutiert (z. B. von Emmons, 1999; Emmons et al., 1993; Karoly & Ruchman, 1996) und es wird sogar behauptet, dass dieser Zieleaspekt den stärksten Einfluss auf das Subjektive Wohlbefinden haben soll (Emmons, 1999).

Die Auswirkung der Häufigkeit (des Erlebens) von Zielkonflikten als habituelles Merkmal (Definition dieses Persönlichkeitsmerkmals in Kapitel 2.5.3) wurde nach Wissen der Autorin in bisherigen Forschungsarbeiten noch nicht thematisiert. Basierend auf der Darlegung der Zusammenhänge von Zielkonflikten mit dem SWB, könnten Personen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit häufig Zielkonflikte erleben, generell zu einem niedrigeren Wohlbefinden neigen.

Auch im beruflichen Forschungskontext hängen Zielkonflikte signifikant mit verschiedenen Facetten des psychologischen Wohlbefindens am Arbeitsplatz zusammen. Umso konflikthafter wichtige berufliche Ziele empfunden werden, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit und desto höher die emotionale Erschöpfung der Arbeitnehmer (Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004). In einer Studie (K. B. Cox, 2003) wurde intrapersonaler Konflikt sogar als stärkster Prädiktor für Arbeitszufriedenheit identifiziert.

Da Konflikte nicht nur zwischen Zielen innerhalb eines Zielbereichs auftreten, können beispielsweise auch Anforderungen der Familie mit Anforderungen der Arbeit interferieren. Genau diese Art von Konflikt (Arbeit vs. Familie) war bereits Gegenstand zahlreicher Studien. Der „Work-Family“-Konflikt korreliert laut Befunden signifikant mit der Arbeitszufriedenheit (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Karoly & Ruehlman, 1996; Kossek & Ozeki, 1998; Spector, 1997) und der Lebenszufriedenheit (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Kossek & Ozeki, 1998) sowie weiteren weit verbreiteten und ernst zu nehmenden Konsequenzen, wie z. B. Depression und Burnout, Unternehmensbindung und Kündigungsabsicht oder Ehezufriedenheit (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011).

Life-Balance hingegen sollte einen positiven Beitrag zum Wohlbefinden leisten (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003; Gröpel & Kuhl, 2009; Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001), vor allem dann, wenn neben dem Bereich der Arbeit nicht nur die Familie, sondern alle anderen wichtigen Lebensbereiche betrachtet werden (Kennon M. Sheldon, Cummins, & Kamble, 2010). Da Konflikte zwischen Zielen das Subjektive Wohlbefinden beeinträchtigen, ist man versucht zu schlussfolgern, dass eine Reduzierung von Zielkonflikten oder vielmehr eine gegenseitige Förderung von Zielen untereinander das Wohlbefinden erhöhen kann. Auch wenn einige Befunde für die Vermutung sprechen (z. B. Christiansen et al., 1999), muss ein konfliktfreies Zielsystem nicht zwingend zu höherem SWB führen (Emmons, 1986). Riediger und Freund (2004) zeigten, dass die gegenseitige Behinderung und die gegenseitige Förderung von Zielen keine Gegenteile sind, sondern zwei unabhängige Zieldimensionen darstellen. Die gegenseitige Behinderung von Zielen durch unvereinbare Zielerreichungsstrategien oder Beschränkung der Ressourcen hat negative Auswirkungen auf das Subjektive Wohlbefinden. Eine gegenseitige Förderung durch beispielsweise überlappende Zielerreichungsstrategien hingegen

stellt nicht zwingend einen Prädiktor für das SWB dar, auch wenn sie positive Auswirkungen auf das Zielstreben hat (Riediger & Freund, 2004).

Nachdem sich Forscher lange Jahre einig waren, dass Zielkonflikte negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Menschen haben, werden in jüngeren Forschungsarbeiten (Kehr, 2003; Kelly et al., 2011; Romero, Villar, Luengo, & Gomez-Fraguela, 2009; Segerstrom & Nes, 2006) inkonsistente Beziehungen zwischen Zielkonflikt und Stress berichtet. Dabei ist es allerdings von großer Bedeutung eine Differenzierung in verschiedene Konfliktarten (Konflikt zwischen Zielen vs. Annäherungs- und Vermeidungskonflikt/Ambivalenz) vorzunehmen. Symptome von Depression waren zum Beispiel am höchsten ausgeprägt, wenn Personen ein niedriges Ausmaß an Konflikt und ein hohes Ausmaß an Ambivalenz aufwiesen. Es ist wahrscheinlich, dass die Beziehung zwischen Zielkonflikt, Ambivalenz und Stress komplizierter ist als angenommen, indem zum Beispiel ein Interaktionseffekt vorliegen könnte (Kelly et al., 2011). Kelly et al. (2011) schlussfolgern, dass empfundene Ambivalenzen vor allem dann negative Auswirkungen haben, wenn keine Zielkonflikte vorhanden sind. Sie erklären, dass die negativen Gefühle ausgelöst durch Zielkonflikte, daraus resultieren, dass ein Ziel auf Kosten eines anderen Ziels verfolgt wird. Diese Empfindung ist für die Person verständlich, dadurch weniger stressig und wird als Konsequenz akzeptiert. Verspürt eine Person jedoch Ambivalenz in Bezug auf ein Ziel, welches nicht mit einem anderen Ziel konfligiert, ist sie sich des Grundes der Ambivalenz nicht bewusst und vermutet eventuell einen tiefer verwurzelten motivationalen Konflikt.

Aufgrund der vielen vorliegenden gegenteiligen Forschungsergebnisse⁴, fällt es jedoch schwer, die Aussage von Kelly et al. (2011) zu verallgemeinern. Als „Kompromiss“ vermag man zu schlussfolgern, dass Konflikte, ob zwischen Zielen oder innerhalb eines Ziels, sich um so mehr auf das Wohlbefinden auswirken, desto unbewusster diese Konflikte für die jeweilige Person sind. Dazu passt auch der Befund (Emmons, 1999), dass der Effekt eines Konflikts von der hierarchischen Struktur der Ziele abhängt. Demzufolge hängen Ziele auf einem höheren Level mehr mit der Selbstdefinition zusammen und üben dadurch einen stärkeren Effekt auf das Wohlbefinden aus. Gleichzeitig werden diese Ziele auf einem höheren Level weniger

⁴ (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; K. B. Cox, 2003; Emmons, 1986, 1999; Emmons & King, 1988; Emmons et al., 1993; Karoly & Ruchman, 1996; Kossek & Ozeki, 1998; Michalak et al., 2011; Palys & Little, 1983; Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004; Spector, 1997)

bewusst wahrgenommen als tägliche Ziele auf einem niedrigeren Level. An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob sich vielleicht schon das alleinige bewusst machen eines Konflikts förderlich auf das Wohlbefinden auswirken kann?

Aufgrund der zahlreichen Befunde bezüglich des Zusammenhangs von Zielkonflikten und Subjektivem Wohlbefinden ist es erstaunlich, dass dieses Konstrukt bisher selten weder in Modellen zum SWB (z. B. Kapitel 4.1) noch in Interventionen zur Steigerung des Wohlbefindens (z. B. Kapitel 6) integriert wurde. Daher wird dem Aspekt innerhalb dieser Arbeit besondere Beachtung geschenkt, indem Zielkonflikten im Rahmen eines neuen Modells des SWB (s. Kapitel 4.2 bzw. 4.3) und einer daraus abgeleiteten Intervention (s. Kapitel 6.1.3) eine besondere Rolle zukommen wird.

3.2.3 Einfluss von Lebensereignissen auf das SWB

Zusätzlich zu dem, was und wie eine Person versucht ihre Ziele zu erreichen (s. Kapitel 3.2.1 und 3.2.2), spielt es für das Wohlbefinden eine große Rolle, in welchem Ausmaß die Umwelt mit ihren aufkommenden Lebensereignissen diese Zielverfolgung erleichtert oder behindert (Emmons, 1999). Denn ungewöhnlich angenehme Ereignisse erhöhen das Subjektive Wohlbefinden und ungewöhnlich negative Ereignisse verschlechtern es (Diener, 1984, 2009a; Bruce Headey & Wearing, 1989). Dabei kann es sich zum Beispiel um familiäre Lebensereignisse, wie Hochzeit, Scheidung, Trauerfall und Geburt des Kindes oder berufsbezogene Ereignisse, wie Arbeitsplatzwechsel, Arbeitslosigkeit, Wiedereinstellung und Pensionierung handeln (Luhmann et al., 2012). Entscheidend sind dabei für das Wohlbefinden einer Person nicht etwa beliebige positive oder negative Lebensereignisse, sondern vielmehr Ereignisse, die sich auf die Ziele und die Zielbindung einer Personen auswirken (Emmons, 1991). Es zeigte sich, dass Personen den Lebensereignissen mehr persönliche Bedeutung beimessen, welche in Zusammenhang mit ihren persönlichen Zielen stehen (Emmons, 1991, 1999). Außerdem hängt, ebenso wie bei der Zielerreichung (s. Kapitel 3.2.1), die Höhe des Einflusses des Ereignisses davon ab, ob eine Person Kontrolle in Bezug auf das Lebensereignis hatte (Diener, 1984, 2009a).

Seit einigen Jahrzehnten behaupten viele Forscher (z. B. Emmons, 1999; Frederick & Loewenstein, 1999; Bruce Headey & Wearing, 1989), dass der Einfluss von Lebensereignissen auf das Wohlbefinden aufgrund der Adaptionfähigkeit von

Menschen nur kurzlebig ist. Dieses Phänomen wurde unter dem Begriff der hedonischen Tretmühle bekannt (Brickman & Campbell, 1971; Diener, Lucas, & Scollon, 2006). Doch die Forschung hat kürzlich gezeigt, dass einschneidende Lebensereignisse sowohl kurz- als auch langfristige Effekte auf das Subjektive Wohlbefinden haben können (Luhmann et al., 2012) und dass die Effekte, sowie die Reaktion und Anpassung, sogar über mehrere Jahre andauern können (Lucas, 2007). Dies kann z. B. davon abhängig sein, ob je nach kultureller Weltsicht Lebensereignisse als Quelle des Leidens oder als Möglichkeit für persönliches Wachstum angesehen werden (Emmons, 1999) oder ob es sich um größere oder kleinere (alltägliche) (Diener, 1984, 2009a) oder um positive oder negative Lebensereignisse handelt. Beispielsweise ist die Anpassungsrate für negative Ereignisse sehr viel geringer, was vor allem bei eingetretener Arbeitslosigkeit sehr deutlich wird (Campbell, 1976; Diener, 1984, 2009b; Lucas, 2007).

Arbeitslosigkeit hat oft einen sehr schädlichen Effekt auf Subjektives Wohlbefinden (Diener, 1984, 2009b; Diener & Seligman, 2009; McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005), welches mit zunehmender Dauer immer stärker abnimmt (Shams & Jackson, 1994). Arbeitslose Menschen gehören zu der unglücklichsten Gruppe von Menschen, auch wenn in Studien andere Variablen wie das Einkommen kontrolliert wurden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Arbeitslosigkeit einen zerstörerischen Effekt auf das Subjektive Wohlbefinden von vielen Menschen hat, der über die damit verbundenen finanziellen Schwierigkeiten hinausgeht (Campbell, 1976; Diener, 1984, 2009b). Die negativen Effekte könnten darin begründet liegen, dass den Menschen eine Zeitstruktur und ein Gefühl von Sinn im Leben fehlt (Creed & Macintyre, 2001). Zum Zeitpunkt einer Kündigung sinkt die Lebenszufriedenheit dramatisch und kehrt auch nicht sofort, sondern erst nach mehreren Jahren auf das Ausgangsniveau zurück. Obwohl die meisten Menschen zu dem Zeitpunkt schon wieder eine neue Stelle haben, scheinen sie durch die Erfahrung verängstigt zu sein, ihre Stelle wieder zu verlieren (Diener & Seligman, 2009).

3.3 Auswirkungen des Subjektiven Wohlbefindens

Setzt man sich mit dem Subjektiven Wohlbefinden auseinander, sollte man nicht nur die Einflussfaktoren auf das SWB (s. Kapitel 3.2) untersuchen oder fragen, ob Personen SWB einfach nur anstreben, weil es sich gut anfühlt. Zusätzlich kann es

auch von großem Interesse sein, welche Auswirkungen SWB hat, obwohl dieses selbst ein Resultat bestimmter (Lebens)Umstände ist.

Ein positives SWB wurde zum Beispiel mit einer besseren Gesundheit oder längeren Lebensdauer sowie mit persönlichem Erfolg und Variablen aus dem Arbeitskontext in Verbindung gebracht.

In einem kürzlich erschienenen Überblickartikel berichten Diener und Chang (2011), dass Subjektives Wohlbefinden zur Gesundheit und Lebensdauer beiträgt. Basierend auf einer Reihe von Belegen durch verschiedene Methoden, schlussfolgern sie, dass positive im Vergleich zu negativen Gefühlen die Lebensdauer und die Gesundheit vorhersagen. Befunde dieser Art betonen den Reiz des Themas in Bezug auf öffentliche Gesundheitsmaßnahmen, zu denen auch Interventionen zur Verbesserung des Subjektiven Wohlbefindens zählen sollten (z. B. Kobau et al., 2011). Ob Subjektives Wohlbefinden das Leben von Personen mit lebensbedrohlichen Krankheiten wie Krebs verlängern kann, bleibt jedoch umstritten.

Lyubomirsky et al. (2005) legen dar, dass glückliche Menschen nicht nur erfolgreicher sind in Bezug auf ihre Gesundheit, sondern auch in Bezug auf verschiedene andere Lebensbereiche, wie soziale Beziehungen (z. B. Ehe und Freundschaften) oder die Arbeit (z. B. Einkommen und Arbeitsleistung). Sie erklären diesen Zusammenhang dadurch, dass positive Stimmungen und Emotionen Menschen dazu bewegen in einer Art und Weise zu denken, zu fühlen und zu handeln, welche sowohl das Bilden von Ressourcen und die Investition in neue Ziele fördert. Positive Emotionen bestätigen Menschen darin, dass ihr Leben gut läuft, dass sie ihre Ziele erreichen und dass sie ihre Ressourcen bisher adäquat gewählt haben. Dies wiederum stellt die perfekte Ausgangssituation für persönliches Wachstum dar, sich neue Ziele zu setzen und sich auf diese vorzubereiten. Der Erfolg glücklicher Menschen beruht demnach auf zwei Säulen: Erstens haben sie aufgrund der positiven Gefühle eine größere Wahrscheinlichkeit, aktiv neue Ziele zu verfolgen und zweitens besitzen sie bereits Fähigkeiten und Ressourcen, welche sie in ihrer „erfolgreichen“ Vergangenheit erworben haben (Lyubomirsky et al., 2005).

In der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Arbeitszufriedenheit als bereichsspezifisches Wohlbefinden wohl eine der meist erforschten Variablen, weshalb die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit im nächsten Kapitel separat behandelt werden.

3.4 Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit

In Übereinstimmung mit dem allgemeinen Wohlbefinden (s. Kapitel 3.3) haben viele Korrelationsstudien gezeigt, dass auch eine Verbindung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Gesundheit vorliegt, welche sich auf physische oder psychosomatische Symptome, wie Magenbeschwerden, oder auf emotionale Zustände, wie Angst und Depressionen, beziehen kann (Spector, 1997).

Auch die Frage, ob glückliche Menschen erfolgreicher sind, lässt sich im Arbeitskontext belegen. Diener und Chang (2011) gehen davon aus, dass Glücklichkeit nicht durch Erfolg entsteht, sondern dass Glücklichkeit in vielen Fällen zu Erfolg führt. Glückliche Menschen werden von ihren Vorgesetzten positiver bewertet und zeigen eine bessere Performanz (Diener & Chan, 2011; Harter, Schmidt, & Corey, 2003; Spector, 1997) und höhere Produktivität (Diener & Chan, 2011; Harter et al., 2003). Auch wenn die Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität eher klein sind, kann dies für Unternehmen große Unterschiede mit sich führen (Diener & Seligman, 2009). Außerdem erhalten zufriedene Personen höhere Bewertungen in Bezug auf ihre Kreativität und originelles Denken (Diener & Chan, 2011).

Weiterhin hängt die Arbeitszufriedenheit mit dem Organizational Citizenship Verhalten zusammen, welches bedeutet, dass zufriedene Personen anderen Kollegen helfen und freiwilliges Engagement innerhalb der Organisation zeigen (Diener & Seligman, 2009) (Spector, 1997). Zufriedene Mitarbeiter handeln freundlicher, kooperativer und sind pünktlicher (Diener & Seligman, 2009; Spector, 1997) und erleben weniger Konflikte mit Kollegen (Diener & Chan, 2011).

In vielen Theorien wird außerdem davon ausgegangen, dass Personen, die mit ihrer Arbeit unzufrieden sind, Rückzugsverhalten zeigen, welches sich temporär durch Abwesenheit und Zuspätkommen oder dauerhaft in Form einer Kündigung äußern kann (Diener & Seligman, 2009; Spector, 1997). Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus sind über Studien hinweg zwar inkonsistent (Spector, 1997), aber konsistent negative Korrelationen liegen zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation bzw. Kündigung oder Kündigungsabsicht vor (Diener & Chan, 2011; Diener & Seligman, 2009; Harter et al., 2003; Spector, 1997). Die enorme Bedeutung des Themas der freiwilligen Kündigung wird vor allem im unternehmerischen Kontext deutlich, wenn die hohen finanziellen Konsequenzen sowie Qualitätseinbußen von Rückzugsverhalten betrachtet werden (s. u.). Bei

genauerer Erörterung dieses Themas tritt neben der Arbeitszufriedenheit jedoch schnell die Rolle der Unternehmensbindung (Organizational Commitment) in den Vordergrund, welche einen engen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit aufweist.

Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Organizational Commitment.

Unter den zahlreichen Formen von Organizational Commitment (OC) (Mathieu & Zajac, 1990) handelt es sich bei der Definition von Mowday und Kollegen (1982) wohl um die bekannteste. Sie definieren OC als die relative Stärke der Identifikation mit und die Einbindung eines Individuums in eine bestimmte Organisation. Konzeptionell wird OC durch folgende drei Aspekte charakterisiert: (a) ein starker Glaube an und die Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation (Identifikation), (b) die Bereitschaft einen beträchtlichen Aufwand für die Organisation aufzubringen (Anstrengungsbereitschaft) und (c) ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten (geringe Fluktuationsneigung).

Zur Abgrenzung der beiden Einstellungsvariablen ist OC als eine affektive Reaktion auf die gesamte Organisation zu verstehen, während die Arbeitszufriedenheit nur eine affektive Reaktion auf spezifische Aspekte der Arbeit ist (Williams & Hazer, 1986).

Die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und OC wurde intensiv erforscht (Mathieu & Zajac, 1990; Namasivayama & Zhaob, 2007) und die Korrelationen sind eingängig positiv (Mathieu & Zajac, 1990). Es gibt jedoch eine beträchtliche Debatte darüber, ob Arbeitszufriedenheit zu OC führt oder vice versa (Namasivayama & Zhaob, 2007; Testa, 2001). Kurz gefasst existieren drei konkurrierende Modelle über den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment (Maier & Woschée, 2002; Tett & Meyer, 1993):

(a) Die Arbeitszufriedenheit beeinflusst das OC. Dieses Modell beruht auf der Annahme, dass es länger dauert eine Bindung zu seinem Unternehmen aufzubauen als eine Bewertung der Arbeitszufriedenheit abzugeben. Bei OC handelt es sich um eine stabile Einstellung und bei der Arbeitszufriedenheit um eine schnelle emotionale Reaktion (Lyman W. Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Aufgrund der Instabilität und schnellen Bildung von Arbeitszufriedenheit, wird davon ausgegangen, dass die Arbeitszufriedenheit das OC beeinflusst und nicht umgekehrt.

(b) Das OC beeinflusst die Arbeitszufriedenheit. In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass OC -wahrscheinlich durch einen Rationalisierungsprozess- eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit fördert.

(c) Es handelt sich um zwei unterschiedliche Konstrukte. Der Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit und des OCs untereinander und deren gemeinsamer Zusammenhang mit gemeinsamen Prädiktoren kann durch Drittvariablen erklärt werden.

Während die Mehrheit der Literatur davon ausgeht, dass Arbeitszufriedenheit zu Commitment führt (Felfe, 2008; Mowday et al., 1982; Steers, 1977; Stevens, Beyer, & Trice, 1978; Williams & Hazer, 1986), gibt es auch Belege für die gegenteilige Alternative (Bateman & Strasser, 1984) sowie für die Hypothese, dass der Zusammenhang beider Variablen durch Drittvariablen erklärt werden kann (Maier & Woschée, 2002; Lyman W. Porter et al., 1974; Rosin & Korabik, 1991; Tett & Meyer, 1993). Da der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem OC noch nicht ganz klar ist, sprechen einige Autoren (z. B. Mathieu & Zajac, 1990) auch von der Arbeitszufriedenheit als einem Korrelat von OC, ohne dabei eine Richtung des Zusammenhangs zu postulieren. In einigen Studien wird OC sogar als Moderator, u. a. zwischen Konflikt und Arbeitszufriedenheit (Namasivayama & Zhaob, 2007) oder zwischen Stress und Arbeitszufriedenheit (Begley & Czajka, 1993), angesehen. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Organizational Commitment von der Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird, da dieser Zusammenhang sehr schlüssig erscheint und bereits gut belegt ist.

Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit und des OCs auf die Kündigungsabsicht. Dem Konzept der Unternehmensbindung wurde vor allem aufgrund seiner Beziehung zu Fluktuation und Kündigungsverhalten viel Aufmerksamkeit geschenkt (A. Cohen, 1993). Ebenso wie bei der Arbeitszufriedenheit (s. o.) wurden für das OC positive Korrelationen zum Rückzugsverhalten aufgedeckt. Laut Mathieu und Zajac (1990) korreliert Organizational Commitment negativ mit Kündigung, Kündigungsabsicht und der Suche nach einer neuen Stelle. Diese Korrelationen sind nicht verwunderlich, da schon aufgrund oben genannter Definition stark gebundene Arbeitnehmer den Wunsch haben, in einem Unternehmen zu bleiben.

Wie sich zeigt, werden demnach beide affektiven Reaktionen, die Arbeitszufriedenheit und das OC, mit der Entwicklung von Gedanken und Absichten ein Unternehmen zu verlassen, in Verbindung gebracht (Rosin & Korabik, 1991).

Der kausale Zusammenhang der drei Variablen Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment und Kündigung bzw. Kündigungsabsicht ist jedoch noch nicht endgültig geklärt. In dem bekannten Modell des Kündigungsprozesses von Mobley et al. (1979), welches verschiedene Aspekte des Arbeitsumfelds und emotionale Reaktionen des Arbeitnehmers einbezieht, wird zum Beispiel keine klare kausale Beziehung zwischen Zufriedenheit und OC angenommen. Auch viele weitere Modelle (z. B. Arnold & Feldman, 1982; Muchinsky & Morrow, 1980) lassen diese Beziehung völlig außer Acht. Manche Modelle zur Erklärung von Kündigungsverhalten postulieren sowohl Arbeitszufriedenheit und OC als mögliche Ursachen, welche jeweils unabhängig zur Vorhersage der Kündigungsabsicht beitragen. Dabei fungiert in einem Modell Arbeitszufriedenheit als der stärkere Prädiktor (Tett & Meyer, 1993) und in einem anderen ist wiederum das Commitment wichtiger in Bezug auf die Entscheidung bei einer Firma zu bleiben (Lyman W. Porter et al., 1974). Andere Modelle hingegen betrachten ausschließlich eine von beiden Variablen als Ursache (Williams & Hazer, 1986).

Nur im Rahmen weniger Kündigungsmodelle wurde bisher zwischen den beiden Variablen Arbeitszufriedenheit und OC eine kausale Beziehung getestet. Bluedom und Williams & Hazer (1982; 1986) konnten in ihren Studien die kausale Beziehung von Zufriedenheit auf Commitment nachweisen, welches wiederum Einfluss auf die Kündigungsabsicht nahm. Mathieu und Zajac (1990) bezeichnen das OC als einen Summenindex von arbeitsbezogenen Erfahrungen (z. B. Arbeitszufriedenheit), welches Verhaltensabsichten direkt beeinflusst. Es ist wahrscheinlich, dass diese Gedanken und Absichten schließlich zur Entscheidung führen, das Unternehmen zu verlassen (Rosin & Korabik, 1991).

Aus einer wirtschaftlichen und unternehmerischen Perspektive heraus handelt es sich bei dem Thema Kündigung um ein ernst zu nehmendes Problem. Denn beispielsweise nehmen Stress und Arbeitsbelastung für bleibende Kollegen zu, Wissen geht verloren und es entstehen ungeplante Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Mowday et al., 1982). Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass bereits vor der offiziellen Kündigung, zum Zeitpunkt der inneren Kündigung, die Leistung und Produktivität der Mitarbeiter abnimmt sowie Fehlzeiten und Krankzeiten zunehmen, welche zusätzliche Kosten verursachen (Felfe, 2008). Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Fokus nicht auf die letztendliche Kündigung, sondern auf die Kündigungsabsicht gerichtet.

4 Zielmodelle: Das Zusammenspiel von Zielen und SWB

Um das Zustandekommen von Wohlbefinden zu erklären, gibt es mittlerweile eine Reihe unterschiedlicher Theorien (z. B. Aktivitätstheorien, Bewertungstheorien, Persönlichkeitstheorien, etc.; vgl. Kapitel 3.2 oder Diener (1984, 2009)). Da die vorliegende Arbeit allerdings in den Kontext der Zielforschung einzuordnen ist, werden an dieser Stelle nur telonomische (griechisch τέλος [*telos*] = das Ziel) Theorien vorgestellt.

In telonomischen Theorien des Subjektiven Wohlbefindens wird behauptet, dass sich Zufriedenheit einstellt, sobald ein bestimmter Zustand, wie z. B. ein Ziel oder ein Bedürfnis, erreicht wird (Diener, 1984, 2009b; Wiese, 2007). In Bedürfnistheorien wird davon ausgegangen, dass ein bestimmtes angeborenes oder erlerntes Bedürfnis befriedigt wird, welches der Person nicht bewusst sein muss. Im Gegenteil dazu basieren Zieltheorien auf spezifischen Wünschen oder auch Bedürfnissen, denen sich eine Person bewusst ist, nach denen sie strebt und aus deren Erreichung Zufriedenheit resultiert. Einige Theoretiker argumentieren, dass Zufriedenheit nicht nur von einzelnen Zielen, sondern von der kontinuierlichen Erfüllung eines Lebensplans, nämlich der kompletten Integration einer Summe von Zielen, abhängig ist. In diesem Fall hängt Zufriedenheit von zwei Faktoren ab: der harmonischen Integration von Zielen, auch wenn diese miteinander in Konflikt geraten, und der Erreichung dieser Ziele (Diener, 1984, 2009b).

Im Bereich der telonomischen Wohlbefindenstheorien findet man nicht nur Theorien, die positive Emotionen als Ergebnis der erfolgreichen Zielerreichung ansehen, sondern in denen positive Emotionen auch gleichzeitig als Einflussfaktoren auf die Zielverfolgung betrachtet werden. So gehen zum Beispiel Bagozzi et al. (1996) in ihrem emotionalen Zielmodell davon aus, dass antizipierte Ziel-Ergebnis-Emotionen, ob positiv (antizipierter Erfolg) oder negativ (antizipiertes Versagen), ein motivierendes Potential haben, welches volitionale Prozesse in Form von Absichten, Plänen oder Investitionsentscheidungen anstößt. Diese wiederum führen zu Zielverfolgungsverhalten, welches hoffentlich in einer Zielerreichung resultiert und dadurch die (antizipierten) positiven Emotionen auslöst (= Wohlbefinden). Sie betonen in ihrem Modell die zukunftsgerichtete Natur der Emotionen und heben sich damit von Modellen ab, die auf aktuellen oder vergangenen Emotionen basieren (z. B. Carver & Scheier, 1990). So gehen etwa Carver und Scheier (1990) (vgl. Kapitel 2.1) in ihrem Selbstregulations-Modell davon aus, dass sich bei positiv

eingeschätzten Erwartungen, ein Ziel zu erreichen, angenehme Emotionen (z. B. Enthusiasmus, Hoffnung, Aufregung oder Freude) und bei negativ eingeschätzten Erwartungen unangenehme Gefühle (wie Angst oder Verzweiflung) einstellen. Innerhalb des Selbstregulationsprozesses beeinflussen diese aktuell empfundenen positiven oder negativen Emotionen eine Person dahingehend, ob ein Diskrepanzreduzierungsverhalten zur Zielerreichung weiter ausgeführt oder abgebrochen wird.

Auch in der telenomischen Zieltheorie von Brunstein und Maier (Brunstein, 2010; Brunstein & Maier, 2002; Brunstein, Schultheiss, & Maier, 1999; Dargel & Brunstein, 2005) wird davon ausgegangen, dass Zielerreichung zu Wohlbefinden führt. Die Autoren betrachten allerdings nicht wie Bagozzi et al. (1996) explizit Emotionen als Grundlage für Zielverfolgungsverhalten, sondern integrieren in ihrem Modell zusätzliche Zielfaktoren. Brunstein et al. (1999) erklären Subjektives Wohlbefinden aus dem Zusammenspiel dreier Faktoren: (1) der Stärke der Bindung (Entschlossenheit), die eine Person für eigene Ziele entwickelt; (2) der Eignung der bestehenden Lebenssituation (Realisierbarkeit) für die Verwirklichung der jeweils verfolgten Ziele; (3) der Stimmigkeit der ausgewählten Ziele mit den eigenen inneren Bedürfnissen (Bedürfniskongruenz). Da diese Theorie in engem Zusammenhang steht mit den Erkenntnissen der bisherigen Zielforschung (vgl. Kapitel 3.2.1), wird dieses Modell im nächsten Kapitel (Kapitel 4.1) ausführlicher beschrieben.

Um der nicht zu vernachlässigenden Problematik von Zielkonflikten (vgl. Kapitel 2.4, 2.5.1 und 3.2.2) gerecht zu werden, wurde das Modell von Brunstein und Maier (2002) bereits um den Faktor „Zielkonflikt“ erweitert (Spaniol, 2007). Eine Darstellung des erweiterten Zielmodells von Spaniol (2007) findet sich in Kapitel 4.2, bevor auch dieses Modell in Kapitel 4.3 für die vorliegende Arbeit erneut um weitere Variablen (Antezedenzen und Konsequenzen) ergänzt wird. Grundlage für diese Adaptation stellen bereits berichtete Erkenntnisse (v. a. aus Kapitel 2.5.3 und 3.4) und der Wunsch nach einer spezifischen Anpassung an den Arbeitskontext dar.

4.1 Telenomisches Zielmodell von Brunstein und Maier (2002)

Brunstein und Maier (2002) haben ein telenomisches Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens vorgestellt, das den Zusammenhang zwischen persönlichen Zielen und dem Wohlbefinden erklärt. Sie nehmen an, dass der Zusammenhang über die Entschlossenheit, persönliche Ziele zu verfolgen, die Realisierbarkeit von

persönlichen Zielen und ihre Bedürfniskongruenz vermittelt wird. Das Modell ist in Abbildung 2 dargestellt.

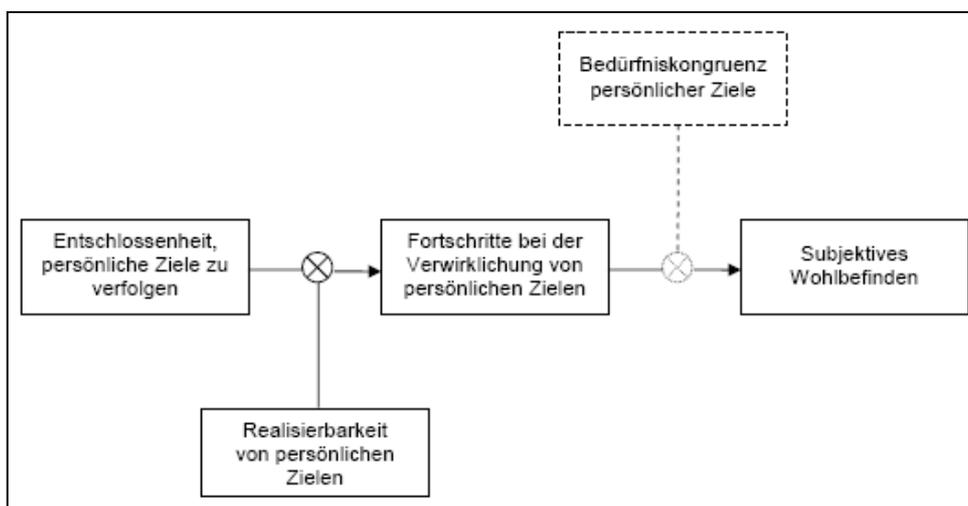


Abbildung 2: Das Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens in Anlehnung an Brunstein und Maier (2002)

Die *Entschlossenheit* bezeichnet das Ausmaß, in dem sich Menschen mit ihren Zielen identifizieren, sich für ihre Realisierung verantwortlich fühlen und bereit sind, dafür auch Anstrengung und Ausdauer einzusetzen, um diese Ziele zu erreichen (Brunstein, 2010; Brunstein & Maier, 2002; Dargel & Brunstein, 2005).

Die *Realisierbarkeit* eines Ziels gibt demgegenüber Aufschluss darüber, wie günstig (oder ungünstig) eine Person ihre Lebenssituation für die Verwirklichung ihrer Ziele einschätzt. Hohe Realisierbarkeit ist gegeben, wenn eine Person ausreichend Zeit und Gelegenheit hat, um etwas für ihre Ziele zu tun; wenn sie die Verwirklichung ihrer Ziele selbst beeinflussen kann; und wenn sie bei ihren Bemühungen mit der Unterstützung ihrer sozialen Umwelt rechnen kann (Brunstein, 2010; Brunstein & Maier, 2002; Dargel & Brunstein, 2005).

Die *Bedürfniskongruenz* bedeutet hingegen, dass ein Ziel für die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse geeignet ist (z. B. dem Bedürfnis nach sozialer Nähe, nach Autonomie oder nach Kompetenz) (Dargel & Brunstein, 2005).

Das Modell postuliert, dass die Höhe der Entschlossenheit dafür ausschlaggebend ist, wie stark das eigene Wohlbefinden vom Streben nach persönlichen Zielen abhängig gemacht wird. Hohe Entschlossenheit allein führt aber noch nicht zu hohem Wohlbefinden. Obwohl eine hohe Entschlossenheit garantiert, dass die Zielerreichung einen starken Effekt auf das Wohlbefinden hat, wird dadurch noch nicht bestimmt, welche Richtung der Effekt hat (d.h. ob das Wohlbefinden zu- oder

abnimmt). Für eine Zunahme des SWBs benötigt eine Person zusätzlich auch günstige Lebensbedingungen, die sie für die Verwirklichung ihrer Ziele nutzen kann. Im Gegensatz dazu bedeuten ungünstige Bedingungen eine Bedrohung der Zielerreichung und sind daher mit einer Abnahme des Wohlbefindens und Gefühlen der Enttäuschung verbunden (Brunstein, 2010; Brunstein & Maier, 2002; Brunstein et al., 1999; Dargel & Brunstein, 2005). Ist beides erfüllt (hohe Entschlossenheit *und* günstige Lebensbedingungen), ist es auch wahrscheinlich, dass Personen substanzielle Fortschritte in Richtung ihres Ziels machen und dass diese Erfahrung zu einer angenehmen Stimmung führt. Entschlossenheit und Realisierbarkeit wirken demnach nicht direkt auf das Subjektive Wohlbefinden, sondern sie wirken interaktiv auf die Fortschritte bei der Verwirklichung der persönlichen Ziele, welche unmittelbare Ursache für das Wohlbefinden sind (Brunstein, 2010; Brunstein et al., 1999; Dargel & Brunstein, 2005). Allerdings können Erfolgserlebnisse mehr oder weniger befriedigend wirken. Als moderierenden Faktor zwischen Fortschritten bei der Verwirklichung von Zielen und dem Wohlbefinden nehmen die Autoren die „Bedürfniskongruenz“ an. Nur wenn Ziele eigenen übergeordneten Bedürfnissen entspringen, führen Fortschritte zu hohem Wohlbefinden (Brunstein et al., 1998; Dargel & Brunstein, 2005).

Vielfältige empirische Belege untermauern die Annahmen des Modells. So stützen Befunde einer 14-wöchigen Längsschnittstudie mit Studierenden (Brunstein, 1993) die Annahmen des Modells bezüglich der beiden Faktoren Entschlossenheit und Realisierbarkeit. Modellkonforme Zusammenhänge konnten auch bei älteren Menschen (Brunstein, 1999) und Berufsanfängern (Maier & Brunstein, 2001) nachgewiesen werden. Hinsichtlich der vermuteten moderierenden Rolle der Bedürfniskongruenz konnte gezeigt werden, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Übereinstimmung von expliziten Zielen und impliziten Motiven mit der Höhe des emotionalen Wohlbefindens gibt (Brunstein, 1999; Brunstein et al., 1998). Ein positiver Zusammenhang zwischen allen drei Faktoren des postulierten Modells konnte ebenfalls nachgewiesen werden (Brunstein, 2001).

Die genannten Untersuchungen beruhen allesamt auf korrelativen Zusammenhängen. Das Modell wurde jedoch auch innerhalb von Interventionsstudien getestet (Brunstein, Dargel, Glaser, Schmitt, & Spörer, 2008; Dargel, 2005). Hierzu wurden die vermuteten Einflussfaktoren durch geeignete Maßnahmen gezielt beeinflusst (s. Kapitel 6.1.1). Die Ergebnisse (Brunstein et al.,

2008; Dargel, 2005) belegen allerdings nur eine additive Wirkung der Entschlossenheit und wahrgenommenen Realisierbarkeit auf die Zielfortschritte, eine Interaktion der beiden Zielfaktoren konnte in den Interventionsstudien nicht nachgewiesen werden.

4.2 Erweitertes Zielmodell von Spaniol (2007)

Trotz der empirischen Evidenz für die Gültigkeit des eben beschriebenen Modells (Kapitel 4.1) muss kritisch angemerkt werden, dass das telonomische Modell des Subjektiven Wohlbefindens (Brunstein & Maier, 2002) jeweils nur den Fall eines einzelnen Ziels beschreibt. Die positiven und negativen Interdependenzen zwischen verschiedenen Zielen (Riediger & Freund, 2004) (s. Kapitel 2.4) werden nicht berücksichtigt. Dabei wurde vielfach belegt, dass Personen, deren Ziele sich bei ihrer Verwirklichung gegenseitig behindern, über ein niedrigeres Subjektives Wohlbefinden berichten (Emmons, 1986; Emmons & King, 1988; Riediger & Freund, 2004) (vgl. Kapitel 3.2.2). Da intrapsychische Zielkonflikte ein unvermeidliches Nebenprodukt motivgeleiteten Lebens sind und dadurch Auswirkungen auf die Zielverfolgung haben (s. Kapitel 2.5.1), sollten sie auch in einem telonomischen Modell des Subjektiven Wohlbefindens berücksichtigt werden (Spaniol, 2007). Spaniol (2007) vermutet, dass Zielkonflikte mit der Realisierbarkeit von Zielen interagieren und dadurch die Zieleffektivität und das Subjektive Wohlbefinden negativ beeinflussen können. Vor diesem Hintergrund erweiterte sie das Modell von Brunstein und Maier (2002) um den Moderator „Zielkonflikte“ wie in Abbildung 3 dargestellt.

Wie im Ausgangsmodell (Brunstein & Maier, 2002) hängt die Zieleffektivität von der Höhe der Zielbindung und der Realisierbarkeit ab. In Erweiterung der Annahmen des Ausgangsmodells nimmt Spaniol (2007) an, dass der positive Einfluss einer hohen Realisierbarkeit eines einzelnen Ziels im Kontext multipler Ziele abnehmen kann, wenn das angestrebte persönliche Ziel mit einem anderen persönlichen Ziel konfligiert. Zielkonflikte wirken somit auf den Zusammenhang zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität.

Analog zur Forschungsstrategie von Dargel (2005) wurde das vorgeschlagene erweiterte Modell durch eine Interventionsstudie überprüft. Die Intervention (Spaniol, 2007) führte zur intendierten Reduktion von Zielkonflikten im Studium und zur Steigerung der wahrgenommenen Realisierbarkeit für eines der betrachteten

Ziele. Allerdings konnte kein Effekt auf die Zielbindung nachgewiesen werden. Auch konnte keine signifikante Beziehung zwischen der Teilnahme an der Intervention und der Steigerung der Zieleffektivität oder dem Subjektiven Wohlbefinden aufgezeigt werden. Die alleinige Reduktion von Zielkonflikten genügte nicht, um das Subjektive Wohlbefinden zu verbessern. Eine ausführliche Darstellung der Intervention und der Evaluationsergebnisse wird in Kapitel 6.1.2 gegeben.

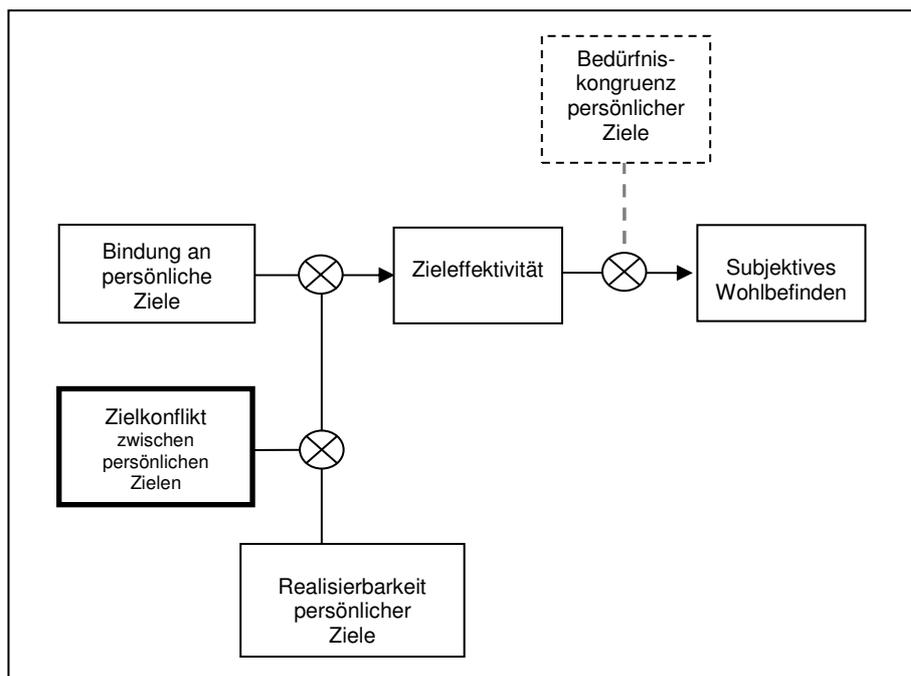


Abbildung 3: Erweitertes Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens (Spaniol, 2007)

4.3 Das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext

Ein erstes Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, im Vergleich zu den beiden eben dargestellten Konzepten (s. Kapitel 4.1 und 4.2) ein umfassenderes Zielmodell des Wohlbefindens zu formulieren. Für eine erneute Ergänzung und weitere Spezifizierung des telonomischen Modells des Subjektiven Wohlbefindens von Brunstein und Maier (2002) sprechen zwei Gründe. Erstens ist durch die Erörterung des theoretischen Hintergrunds zur bisherigen Zielforschung und zur Wohlbefindensforschung unverkennbar, dass es neben der Zielbindung, wahrgenommenen Realisierbarkeit und Bedürfniskongruenz von Zielen weitere Faktoren gibt, die einen Einfluss auf die persönliche Zielerreichung und das Subjektive Wohlbefinden ausüben können. Auch wenn der Reiz des oben genannten

Modells (Kapitel 4.1) in seiner bemerkenswerten Einfachheit liegen mag, sollten in einem Erklärungsmodell doch möglichst viele (wenn nicht gleich alle) Einflussgrößen enthalten sein (Byrne, 2010). Aus diesem Grund weist das ergänzte Modell zusätzliche Variablen auf, welche sowohl auf die Zielerreichung als auch auf das Wohlbefinden wirken. Zweitens scheint es sinnvoll in einem Modell zum Wohlbefinden nicht nur Einflussfaktoren auf das Subjektive Wohlbefinden, sondern auch Konsequenzen des Subjektiven Wohlbefindens zu integrieren. Um diese Konsequenzen greifbar zu machen und weil sich kontextspezifisches Wohlbefinden in einigen Studien als besser messbar erwiesen hat (Lent, 2004), wurde das neue Modell auf den Arbeitskontext zugeschnitten. Genauso wäre es denkbar und für zukünftige Studien von Interesse das Modell auf weitere Lebensbereiche (z. B. Studium, Schule, Beziehungen, Gesundheit, etc.) zu übertragen, um dessen Gültigkeit auch dort zu überprüfen.

In Abbildung 4 ist das erweiterte Zielmodell im beruflichen Kontext dargestellt, welches in Ergänzung zu den von Brunstein (2002) postulierten (kausalen) Beziehungen (weiße und hellgraue Felder) weitere Variablen zur Erklärung hinzuzieht. Hierbei kann zwischen denjenigen Variablen unterschieden werden, für die es bereits bestätigende, wenn auch nicht immer konsistente, Befunde gibt (grüne Felder) und denjenigen, die im Rahmen der Theoriebildung neu hinzugekommen sind (orange Felder). Dieses Kapitel verfolgt unter anderem die Absicht, den bisher dargestellten theoretischen Hintergrund möglichst lückenlos zusammenfassen, was allerdings zu einer relativ komplexen Modelldarstellung führt. Zum Zweck einer Komplexitätsreduktion werden daher für einen ersten Test des erweiterten Modells (Studie 1, Kapitel 5) nicht alle Variablen einbezogen. Aus diesem Grund sind diese Variablen bereits in Abbildung 4 als solche gekennzeichnet (unterbrochene Linien) und erscheinen in dem reduzierten Modell (Abbildung 5) nicht mehr.

Wie im ursprünglichen Modell (Brunstein & Maier, 2002) hängt auch in dem neuen Modell die Zieleffektivität von der Höhe der **Zielbindung** und der **Realisierbarkeit** ab. Ist beides erfüllt (hohe Entschlossenheit *und* günstige Lebensbedingungen), ist es wahrscheinlich, dass Personen entscheidende Fortschritte in Richtung ihres Ziels machen und eine höhere **Zieleffektivität** aufweisen, welche unmittelbare Ursache für das Wohlbefinden ist (Brunstein, 2010; Brunstein et al., 1999; Dargel & Brunstein, 2005). Im Fokus des hier vorgestellten Modells stehen

berufliche Ziele, deren Erreichung in Verbindung mit der Arbeitszufriedenheit (Kapitel 3.1) gesehen wird.

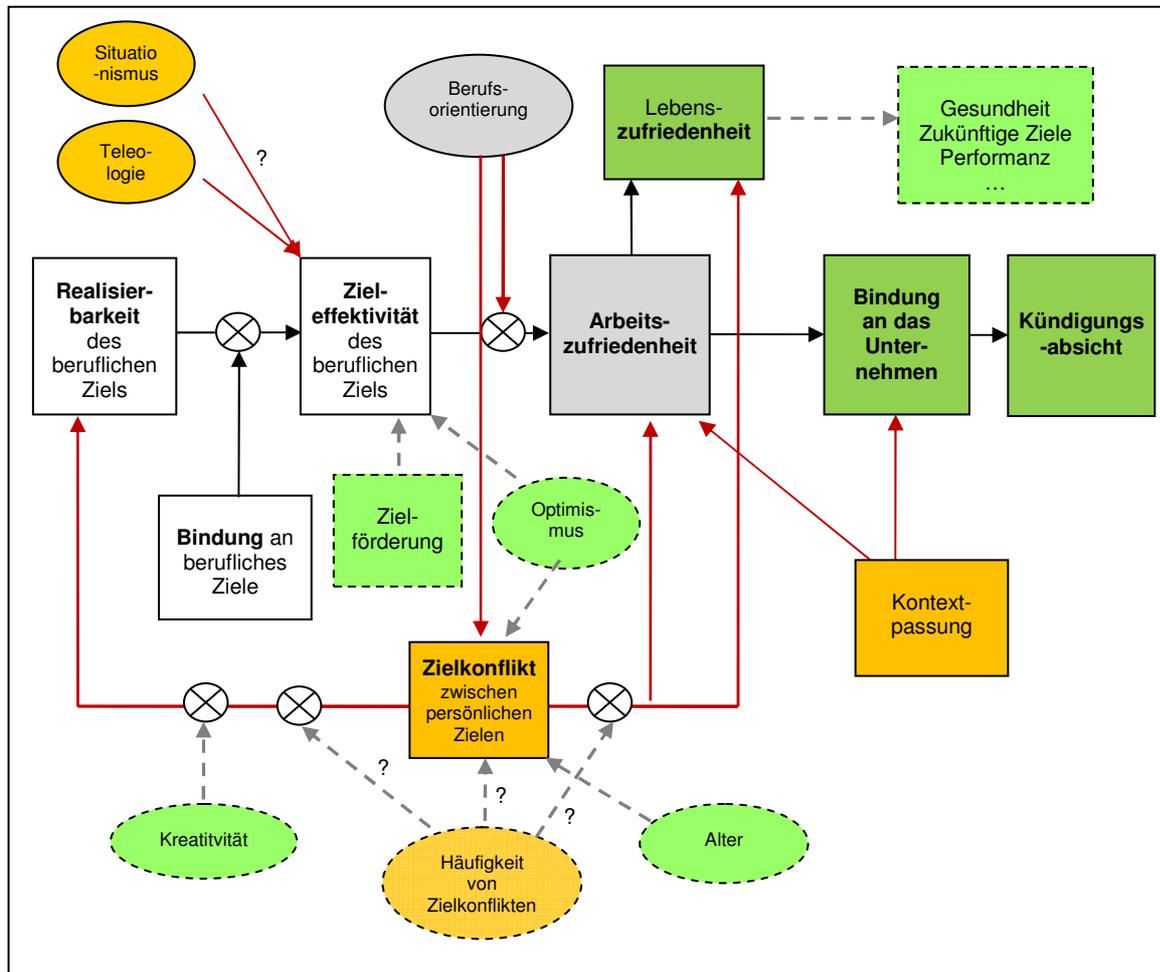


Abbildung 4: Das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext (umfassend)

Legende: Bedeutung der Farben, Formen und Linien

weiße Felder:	identisch zu Brunstein und Maier (2002)
graue Felder:	Brunstein und Maier (2002) bezogen auf Arbeitskontext
grüne Felder:	Faktoren, für die es bereits empirische Belege gibt
orangene Felder:	neu eingeführte Faktoren
Ellipsen:	Persönlichkeitsfaktoren
unterbrochene Linien:	Faktoren zwecks Vollständigkeit, aktuell kein Forschungsinteresse
schwarze Pfeile:	Zusammenhang belegt
rote Pfeile:	Beziehung steht zum Test aus
Pfeile mit „?“:	Wirkungsrichtung unklar

Das Ausmaß, in dem es Personen gelingt, berufliche Ziele zu verwirklichen, trägt positiv zur affektiven Erfahrung im Berufsalltag bei und führt somit zu einer höheren **Arbeitszufriedenheit** (Daniels et al., 2004; Grant et al., 2007; Harris et al., 2003; Maier & Brunstein, 2001). Diese Zufriedenheit stellt sich allerdings nur ein, wenn das erreichte Ziel eine Bedürfniskongruenz aufweist (Brunstein et al., 1998; Dargel & Brunstein, 2005) oder mit Persönlichkeitseigenschaften der Person übereinstimmt (Lucas & Diener, 2009). Exemplarisch wird in dem neuen Modell die

Bedürfniskongruenz durch die **Berufsorientierung** (Kapitel 2.5.3) einer Person operationalisiert. Die Berufsorientierung wird als moderierender Faktor zwischen der Zieleffektivität und der Arbeitszufriedenheit angenommen, wobei Personen bei der Erreichung beruflicher Ziele nur dann eine Erhöhung ihrer Arbeitszufriedenheit erleben, wenn sie bezogen auf ihre Werteausrichtung eine starke Karriereorientierung aufweisen. Bei stark freizeitorientierten Menschen wäre in diesem Fall kein Zusammenhang zu erwarten.

Wie in dem Modell von Spaniol (2007) wird **Zielkonflikten** (Kapitel 2.4) auch in diesem Modell eine zentrale Rolle zugesprochen. Allerdings wird der Zielkonflikt nicht mehr als Moderator zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität, sondern als direkte Einflussgröße auf die wahrgenommene Realisierbarkeit definiert. Die Erklärung bleibt unverändert: Der positive Einfluss einer hohen Realisierbarkeit eines einzelnen Ziels kann im Kontext multipler Ziele abnehmen, wenn das angestrebte persönliche Ziel mit einem anderen persönlichen Ziel konfligiert (Spaniol, 2007). In diesem Fall wird von einer Person wahrscheinlich die *duale Zielerwartung* (Schmidt & Dolis, 2009), d. h. die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit beide Ziele zu erreichen, zur Priorisierung ihrer Zielverfolgung herangezogen. Wenn die Erwartung niedrig ist, beide Ziele zu erreichen, werden laut Schmidt und Dolis (2009) die Ressourcen für dasjenige Ziel verwendet, welches sich näher an der Zielerreichung befindet. Folglich könnte eine solche Priorisierung eine Ablehnung des beruflichen Ziels bedeuten, in welchem Fall die Zieleffektivität aufgrund der geringen dualen Zielerwartung abnehmen würde. In Zusammenhang mit der wahrgenommenen Realisierbarkeit steht auch die wahrgenommene Schwierigkeit eines Ziels. Auch wenn ein isoliertes Ziel bezogen auf seine Schwierigkeit zu bewältigen ist, kann die Kombination von zwei schwierigen Zielen (*duale Zielschwierigkeit*) die Möglichkeiten und Ressourcen einer Person überschreiten. Auch dies kann wiederum in einer niedrigeren *dualen Zielerwartung* und der Zielaufgabe resultieren (Schmidt & Dolis, 2009). Laut Forschungsergebnissen handeln Personen seltener gemäß solcher Ziele, die mit anderen wichtigen Zielen interferieren (Michalak & Schulte, 2002). Dieser immobilisierende Effekt auf die Handlungsausführung, ausgelöst durch die niedrige wahrgenommene Realisierbarkeit, führt dazu, dass der Zielkonflikt nicht gelöst wird und somit die Ziele nicht verwirklicht werden können (Emmons & King, 1988).

Zielkonflikten wird in dem Modell eine duale Rolle zugesprochen. Zum einen wirken sie vermittelt über die Realisierbarkeit auf die Zielerreichung und zum anderen direkt auf verschiedene Facetten des psychologischen Wohlbefindens. Umso konflikthafter berufliche Ziele empfunden werden, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Karoly & Ruehlman, 1996; Kossek & Ozeki, 1998; Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004; Spector, 1997) und die **Lebenszufriedenheit** (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Kossek & Ozeki, 1998; Palys & Little, 1983; Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004). Stellenweise wurde dieser Zielaspekt empirisch sogar als stärkster Prädiktor auf das Subjektive Wohlbefinden (Emmons, 1999) und die Arbeitszufriedenheit (K. B. Cox, 2003) identifiziert.

Im Gegensatz zu Zielkonflikten wird angenommen, dass eine gegenseitige **Zielförderung** durch beispielsweise überlappende Zielerreichungsstrategien oder die Anwendung multifinaler Mittel (Kapitel 2.4) positive Auswirkungen auf das Zielstreben haben kann (Köpetz et al., 2011; Riediger & Freund, 2004). Dieser Zusammenhang ist allerdings stark abhängig von den verfügbaren Zielerreichungsstrategien und kann nicht als garantierter Lösungsansatz betrachtet werden. Aus diesem Grund wird die Variable „Zielförderung“ nicht in das endgültige Modell integriert (unterbrochene Linie in Abbildung 4).

Eine weitere Besonderheit des ergänzten Modells ist, dass es neben der Bedürfniskongruenz bzw. Berufsorientierung noch weitere Persönlichkeitsvariablen einschließt. Dazu zählen einerseits Variablen, deren Zusammenhang zu Zielfaktoren und zum Zielverhalten von Menschen bereits belegt wurde:

Beispielsweise kann **Optimismus** (Kapitel 2.4) mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung, aber auch mit stärkeren Zielkonflikten assoziiert werden (Segerstrom & Nes, 2006). Optimistisches Durchhaltevermögen bei der Zielverfolgung kann die Zieleffektivität erhöhen, aber im Falle multipler Ziele auch dazu führen, dass Ziele nicht priorisiert und ein Zielkonflikt dadurch nicht gelöst werden kann (Segerstrom & Nes, 2006).

Da die **Kreativität** (Kapitel 2.4) einer Person mit dem Ausmaß korreliert, in welchem Personen das Gefühl haben, dass sie Zielkonflikte bewältigen und lösen können (Kennon M. Sheldon, 1995), lässt sich vermuten, dass Kreativität den Zusammenhang zwischen Zielkonflikten und der wahrgenommenen Realisierbarkeit moderiert. Wenn kreative Menschen es schaffen, besser mit Konflikten umzugehen,

sollten Zielkonflikte bei Menschen mit dieser Persönlichkeitseigenschaft weniger negative Auswirkungen auf die wahrgenommene Realisierbarkeit haben.

Andererseits sind neben diesen empirisch belegten Einflussgrößen (grüne Felder) auch weitere Variablen in dem Modell denkbar, die bisher in Studien noch nicht untersucht wurden (orange Felder). Dazu zählen die neu definierten Variablen Häufigkeit von Zielkonflikten (Kapitel 2.5.3) sowie die teleologische und situative Grundhaltung (Kapitel 2.5.3):

Erstmals wird in diesem Modell die Tendenz Zielkonflikte zu erleben (**Häufigkeit von Zielkonflikten**) als Persönlichkeitseinfluss auf das Ausmaß eines vorliegenden Zielkonflikts und den damit verbundenen Zielfaktoren gesehen. Eine Hypothese über die Richtung des Zusammenhangs soll an dieser Stelle allerdings noch nicht aufgestellt werden. Nehmen Personen, die häufig Zielkonflikte erleben, einen spezifischen Zielkonflikt stärker oder schwächer wahr? Können diese Personen eventuell besser mit Konflikten umgehen, weil sie mehr Erfahrung damit sammeln konnten. Sind dadurch Auswirkungen auf die wahrgenommene Realisierbarkeit oder auf das Wohlbefinden geringer oder doch stärker (Moderationseffekte) zu erwarten?

Um bezogen auf diese neu definierte Variable Alterseffekte ausschließen zu können, sollten das **Alter** als Kontrollvariable in das Modell mit aufgenommen werden. Es hat sich schon gezeigt, dass die Lebensphase einer Person einen Effekt auf Zielkonflikte haben kann. Ältere Menschen tendieren in der Regel weniger zu Zielkonflikten (Kehr, 2003; Locke et al., 1994; Riediger, 2007), da sie vermutlich über die Fähigkeit verfügen über Priorisierungsstrategien Konfliktsituationen schneller zu lösen (Riediger & Freund, 2008).

Personen mit einer **teleologischen Grundhaltung** stellen Pläne zur Umsetzung ihrer Ziele auf und lassen sich selten von ihren Zielen abbringen. Ihre hartnäckige Zielverfolgung wirkt sich vermutlich positiv auf die Zieleffektivität aus. Dass Personen mit einer **situativen Grundhaltung** weniger erfolgreich sind, wäre an dieser Stelle rein spekulativ. Es ist möglich, dass auch diese Personen erfolgreich ihre Ziele erreichen, wenn gleich dieser Zusammenhang auch weniger robust sein mag.

Als letzter Einflussfaktor soll noch einmal auf die **Berufsorientierung** (s. Kapitel 2.5.3) als Persönlichkeitseigenschaft hingewiesen werden. In dem ergänzten Modell wird die Berufsorientierung nicht nur als Moderator der Beziehung zwischen Zieleffektivität und Arbeitszufriedenheit gesehen, sondern auch als direkte

Einflussgröße auf den Zielkonflikt. In Anlehnung an Jorke (2007) wird die Behauptung aufgestellt, dass Personen, die sowohl eine hohe Karriereorientierung als auch eine hohe Freizeitorientierung haben, häufiger Konflikte zwischen ihren beruflichen und nicht-beruflichen Zielen erleben als Personen, denen nur eine der beiden Wertorientierungen wichtig ist. Um diese Hypothese zu untersuchen, bleibt allerdings zuerst zu prüfen, ob diese beiden Wertorientierungen gleichzeitig auftreten können, oder ob es sich dabei, wie von Rosenstiel und Nerdinger (2000) definiert, um unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften handelt, die sich gegenseitig ausschließen.

Nachdem alle im Modell enthaltenen Zielfaktoren sowie Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und das Subjektive Wohlbefinden beschrieben wurden, konzentriert sich die weitere Modellbeschreibung auf die Auswirkungen und Konsequenzen der Zielerreichung und des Subjektiven Wohlbefindens.

Wie bereits mehrfach erwähnt, liegt die Kernaussage des telonomischen Zielmodells des Wohlbefindens –analog seines Titels– in dem positiven Zusammenhang der persönlichen **Zielerreichung** mit dem Subjektiven Wohlbefinden (Brunstein, 2010; Brunstein et al., 1999; Dargel, 2005; Dargel & Brunstein, 2005; Emmons, 1986; 1999; 2003; Freund & Riediger, 2006; B. R. Little, 1989; 1998; Salmela-Aro & Little, 2007; K. M. Sheldon & Kasser, 1998). Hierbei kann sich das Subjektive Wohlbefinden auf das Leben im Allgemeinen (globale Bewertung des eigenen Lebens) oder auf spezifische Lebensbereiche und Aufgaben (Zufriedenheit mit der Arbeit, Gesundheit, Ehe, etc.) beziehen (Andrews & Withey, 1974; Diener et al., 1999; Kesebir & Diener, 2009) und sollte daher auf keinen Fall gleichgesetzt werden (Dalbert, 1992). Aus diesem Grund wurden in dem vorliegenden Modell sowohl die **Arbeitszufriedenheit** als kontextspezifisches Wohlbefinden als auch die **Lebenszufriedenheit** (s. Kapitel 3.1) als globales Wohlbefinden integriert. In Übereinstimmung mit der Teil-Ganzes-Theorie wird in dem Modell die Arbeitszufriedenheit als eine Unterkategorie von Subjektivem Wohlbefinden bzw. der Lebenszufriedenheit wahrgenommen. Aus diesem Grund wird hier in Übereinstimmung mit vielen Autoren (Andrews & Withey, 1974; Bowling et al., 2010; T. A. Judge et al., 1998; Near et al., 1978; Rice et al., 1980; Rousseau, 1978) eine kausale Beziehung von der Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit angenommen. Es wird vermutet, dass die positiven Effekte einer

erfolgreichen beruflichen Zielerreichung auf die Lebenszufriedenheit über die Arbeitszufriedenheit vermittelt werden.

Diese beiden Wohlbefindensmaße werden wiederum mit bestimmten Konsequenzen (s. Kapitel 3.3) in Verbindung gebracht. Eine hohe Lebenszufriedenheit führt laut Forschungsergebnissen zum Beispiel zu einer besseren **Gesundheit** (Diener & Chan, 2011) und zu einer Investition in und Verfolgung **neuer Ziele** (Lyubomirsky et al., 2005). Da sich das neue Modell jedoch in erster Linie auf den Arbeitskontext bezieht, werden die Auswirkungen der Lebenszufriedenheit im endgültigen Modell (Abbildung 5) nicht weiter berücksichtigt (unterbrochene Linie in Abbildung 4).

Von größerem organisationspsychologischem und wirtschaftlichem Interesse ist der kausale Zusammenhang der drei Variablen Arbeitszufriedenheit, **Organizational Commitment** und Kündigung bzw. **Kündigungsabsicht** (s. Kapitel 3.4). Auch wenn dieser noch nicht endgültig geklärt ist, wird in dem neuen Modell in Übereinstimmung mit den überzeugenden Kündigungsmodellen von Bluedom (1982) und Williams & Hazer (1986) die kausale Beziehung von der Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Commitment angenommen, welches wiederum Einfluss auf die Kündigungsabsicht nimmt. Es ist wahrscheinlich, dass diese Gedanken und Absichten schließlich zur Entscheidung führen, das Unternehmen zu verlassen (Rosin & Korabik, 1991). Da das tatsächliche Kündigungsverhalten in Studien nur schwer zu erfassen ist, endet das Modell jedoch bei der Kündigungsabsicht. Das Organizational Commitment nimmt demnach eine mediiierende Rolle zwischen der Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht ein.

Der Einfluss des Organizational Commitments auf die Kündigungsabsicht ist in Anbetracht der Definition von Organizational Commitment (Kapitel 3.4) kaum in Frage zu stellen. Dort heißt es, (c) dass Personen mit einer hohen Unternehmensbindung ein starkes Bedürfnis haben, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten (geringe Fluktuationsneigung). Darüber hinaus wird Organizational Commitment im Rahmen dieser Definition über einen weiteren Aspekt charakterisiert. (a) Personen mit einer starken Unternehmensbindung glauben und akzeptieren die Ziele und Werte der Organisation (Identifikation). Neben den beiden wohl am meisten untersuchten Variablen im organisationspsychologischen Forschungskontext, der Arbeitszufriedenheit und des Organizational Commitments, ist die Variable *organizational identification* (organisationale Identifikation) als

weitere Einflussvariable -schon aufgrund der zugrundeliegenden Definition von Organizational Commitment- nicht zu vernachlässigen und wird aus diesem Grund als letzter Faktor in das Modell integriert. Während organizational identification laut Definition auf der vom Individuum wahrgenommenen Gleichheit mit der Organisation fußt (Van Dick, 2004), liegt dieser Arbeit eine geringfügige Fokusverschiebung zugrunde. Um eine stärkere Abgrenzung zu dem Organizational Commitment herzustellen, wird hier von einer wahrgenommenen Gleichheit mit den Zielen und Werten der Arbeitskollegen ausgegangen und der neue Begriff der *Kontextpassung* eingeführt. Vertreter des Social Identity Ansatzes (Tajfel & Turner, 1986) gehen davon aus, dass man zufrieden ist, wenn man eine Gruppe gefunden hat, zu der man passt. Daher wird in dem neuen Modell postuliert, dass eine hohe Kontextpassung zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. Hat man diese für sich passende Gruppe gefunden, wird im Rahmen des Social Identity Ansatzes (Tajfel & Turner, 1986) weiterhin davon ausgegangen, dass man sehr wahrscheinlich in dieser Gruppe verbleiben möchte, um das positive Gefühl des „Dazugehörens“ nicht zu verlieren. In diesem Sinne sollte sich eine hohe Kontextpassung auch förderlich auf das Organizational Commitment auswirken.

Da bisher keine direkte Beziehung zwischen Zielerreichung oder Zielkonflikten auf das Organizational Commitment nachgewiesen werden konnte, wird hier angenommen, dass Zieleffektivität eine positive und Zielkonflikte eine negative indirekte Beziehung zum Organizational Commitment aufweisen, welche über die Arbeitszufriedenheit vermittelt wird.

Bei dem Versuch zentrale Befunde aus der bisherigen Ziel- und Wohlbefindensforschung möglichst umfassend darzustellen und gleichzeitig durch neue theoretische Erweiterungen die Realität besser abzubilden, ist ein vielschichtiges kausales Modell (Abbildung 4) entstanden. Um theoretische Modellergänzungen auf ihre praktische Signifikanz hin zu prüfen, scheint ein sukzessives Vorgehen geeignet, bei dem nicht alle hinzugefügten Faktoren gleichzeitig getestet werden. Mit der Absicht einer Komplexitätsreduktion wird daher in Abbildung 5 ein reduziertes Modell präsentiert, welches im Rahmen dieser Arbeit (Studie 1, Kapitel 5) auf seine Modellgüte hin getestet werden soll. Dabei soll die Konzentration auf proximalen Faktoren liegen. Die Variablen *Optimismus*, *Kreativität*, *Alter* und *Häufigkeit von Zielkonflikten* (unterbrochene Linien in Abbildung 4) sind als distale Faktoren jeweils über den Faktor Zielkonflikt mit den zentralen Faktoren des Modells verbun-

den. Aus diesem Grund und weil die Effekte der Variable *Zielkonflikt* an dieser Stelle selbst erst getestet werden müssen, werden diese vier Variablen für den Modelltest ignoriert. Die neu eingeführten Persönlichkeitsmerkmale „Situationismus“ und „Teleologie“ (s. Kapitel 2.5.3) bleiben dem reduzierten Modell erhalten, damit sie im Rahmen der folgenden Studie (Kapitel 5) erstmals empirisch untersucht werden können. Da der positive Zusammenhang einer möglichen Zielförderung wahrscheinlich von weiteren Faktoren beeinflusst wird, die in dem Modell nicht kontrolliert werden können, wird auch die *Zielförderung* nicht in das endgültige Modell integriert. Eine Besonderheit des ergänzten Modells liegt darin, dass es sich konkret auf den Arbeitskontext bezieht, weswegen auch die *Auswirkungen der Lebenszufriedenheit* (unterbrochene Linie) in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt werden.

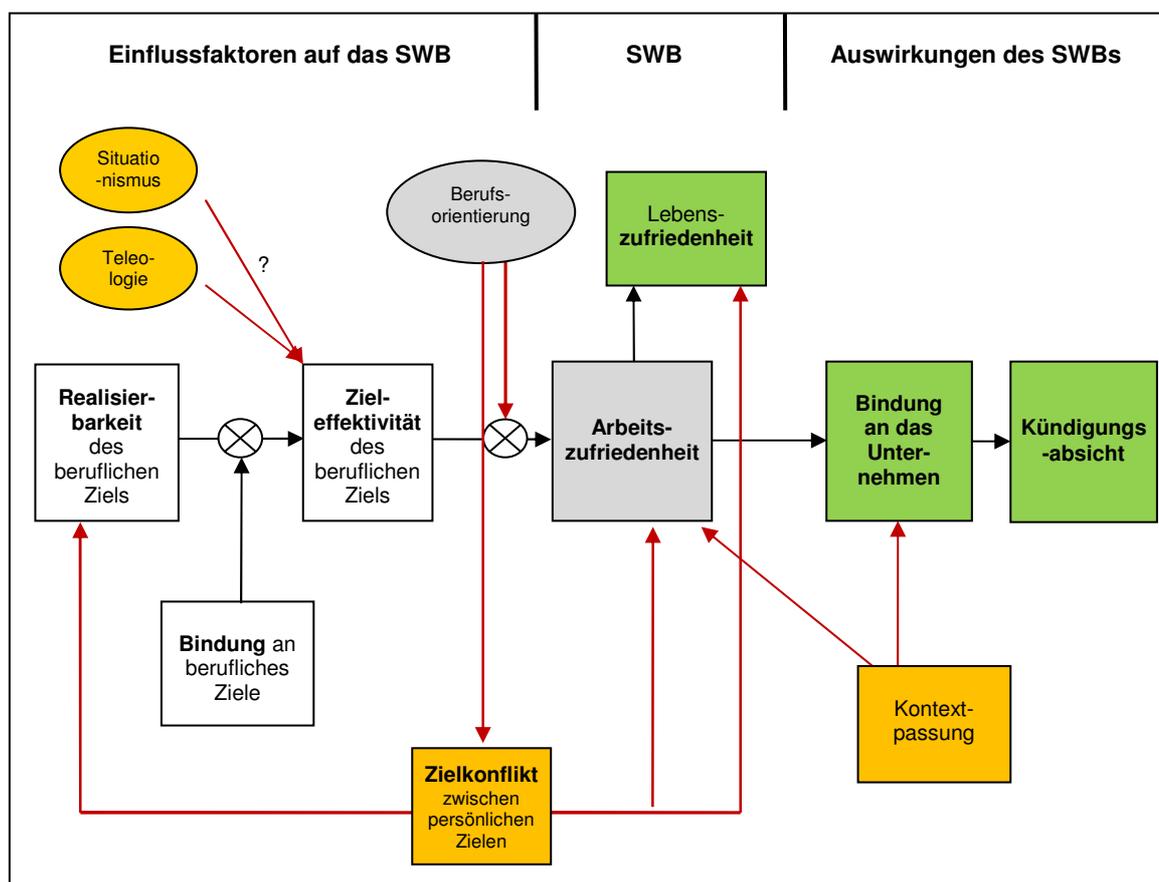


Abbildung 5: Das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext (reduziert)

Legende: Bedeutung der Farben, Formen und Linien

- weiße Felder: identisch zu Brunstein und Maier (2002)
- graue Felder: Brunstein und Maier (2002) bezogen auf Arbeitskontext
- grüne Felder: Faktoren, für die es bereits empirische Belege gibt
- orangene Felder: neu eingeführte Faktoren
- Ellipsen: Persönlichkeitsfaktoren
- schwarze Pfeile: Zusammenhang belegt
- rote Pfeile: Beziehung steht zum Test aus
- Pfeile mit „?“: Wirkungsrichtung unklar

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein wesentlicher Unterschied des ergänzten Modells zu den ersten beiden Zielmodellen (Brunstein & Maier, 2002; Spaniol, 2007) (Kapitel 4.1 und 4.2) darin liegt, dass das Subjektive Wohlbefinden nicht als reine Ergebnisvariable betrachtet wird, sondern im Zentrum des Modells steht. Der Einfluss von unterschiedlichen Zielfaktoren und der Zielerreichung endet nicht mit einer Ausprägung des Subjektiven Wohlbefindens, stattdessen werden die Auswirkungen des Subjektiven Wohlbefindens bewusst in das Modell aufgenommen und hier im Arbeitskontext dargestellt. Gerade im beruflichen Kontext wird die Bedeutsamkeit der Auswirkungen des Subjektiven Wohlbefindens offensichtlich, sobald man sich die unternehmerischen und wirtschaftlichen Konsequenzen vor Augen führt. Damit wird dem Modell nicht nur eine personenbezogene Relevanz zugeschrieben, sondern es erhält darüber hinaus auch eine gesellschaftliche Bedeutung.

5 Studie 1: Modellprüfung

Die erste Studie dieser Arbeit richtet ihren Fokus auf die Untersuchung der Gültigkeit des in Kapitel 4.3 formulierten ergänzten Zielmodells im beruflichen Kontext (s. Abbildung 5). Da einschneidende, negative Lebensereignisse einen Einfluss auf die Zielverfolgung (s. Kapitel 2.5.2) und das Subjektive Wohlbefinden (s. Kapitel 3.2.3) haben können, werden hier desweiteren die Effekte der Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Ziele und Zielkonflikte sowie damit zusammenhängende Konstrukte untersucht.

Zu Beginn werden die Forschungsfragen und Hypothesen formuliert, die der Studie zugrunde liegen (Kapitel 5.1). Im Anschluss daran wird die Methode der Datenerhebung inklusive Darstellung der relevanten Variablen und deren Operationalisierung dargelegt sowie die Beschreibung der Stichprobe vorgenommen (Kapitel 5.2). Desweiteren werden die Datenanalysemethoden ausführlich beschrieben (Kapitel 5.3), bevor dieses Kapitel mit der Vorstellung der Ergebnisse fortfährt (Kapitel 5.4) und mit einer Diskussion dieser schließt (Kapitel 5.5).

5.1 Fragestellung und Hypothesen

Die bisherige Forschung zu Zielen und zu Subjektivem Wohlbefinden ist sehr breit gefächert, wird jedoch selten in einem Gesamtzusammenhang betrachtet. Einzelne Befunde stehen oft für sich alleine und werden kaum mit anderen Erkenntnissen verknüpft. Das heißt, dass meist einzelne Einflussfaktoren separat untersucht und getrennt für das Zielverhalten und Wohlbefinden erforscht werden (s. Kapitel 2.5 und 3.2.). Auch gibt es noch keine Antwort darauf, wie sich Zielkonflikte in einem Gesamtmodell des Subjektiven Wohlbefindens auswirken können. Hier sollen diese offenen Fragen angesprochen werden. Da sich Deutschland zum Zeitpunkt der Datenerhebung (2009) in einer tiefen Wirtschaftskrise befand, soll auch dieses historische Ereignis in die Untersuchung mit einbezogen werden. Im Folgenden werden rückblickend die wichtigsten empirischen Befunde und theoretischen Ableitungen zusammengefasst, um daraus Forschungsfragen und wo möglich einzelne Hypothesen zu formulieren.

1) Modellprüfung:

Kann das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext empirisch belegt werden?

Brunstein und Maier (2002) haben das Modell des Subjektiven Wohlbefindens

aufgestellt und mehrfach bestätigende Befunde dafür erbracht (Brunstein, 1993, 1999, 2001; Brunstein et al., 2008; Brunstein et al., 1998; Dargel, 2005; Maier & Brunstein, 2001). In aller Kürze besagt es, dass eine Person dann Fortschritte in ihrer Zielerreichung macht, wenn die Bedingungen zur Realisierbarkeit als günstig wahrgenommen werden und die Person gleichzeitig eine hohe Bindung an das entsprechende Ziel aufweist. Die Fortschritte in der Zielerreichung führen wiederum zu einer Erhöhung des Subjektiven Wohlbefindens. Allerdings nur dann, wenn das Ziel zu den Bedürfnissen einer Person kongruent ist (vgl. Kapitel 4.1).

Mehrfach wurde gezeigt, welchen wichtigen Einfluss Zielkonflikte auf die persönliche Zielerreichung und das Subjektive Wohlbefinden haben (vgl. Kapitel 2.5.1 und 3.2.2). Daraufhin nahm Spaniol (2007) eine Erweiterung des Modells vor, indem sie Zielkonflikte mit aufnahm und aufbauend darauf eine Intervention entwickelte (vgl. Kapitel 4.2). Ein Test des erweiterten Modells fand jedoch bisher nicht statt. Spaniol (2007) konzentrierte sich vorrangig auf die Auswirkungen, die Zielkonflikte auf die Zielerreichung haben, doch bleibt unbestritten, dass Zielkonflikte darüber hinaus auch einen direkten Effekt auf das Subjektive Wohlbefinden haben (z. B. Emmons, 1986, 1999; Emmons & King, 1988; Emmons et al., 1993; Michalak et al., 2011; Palys & Little, 1983; Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004). Aus diesem Grund sollten diese Effekte in einem Modell des Subjektiven Wohlbefindens nicht außer Acht gelassen werden.

In Studien, in denen das Subjektive Wohlbefinden erhoben wird, scheint ein kontextspezifisches Wohlbefinden adäquater zu sein als ein allgemeines Wohlbefinden (Lent, 2004). Daher scheint es sinnvoll, das Modell nicht nur kontextspezifisch zu testen, sondern schon die Formulierung des Modells auf einen bestimmten Kontext zu beziehen. Aufbauend auf dieser Argumentation wurde das ergänzte Modell des Subjektiven Wohlbefindens im beruflichen Kontext formuliert (vgl. Kapitel 4.3, Abbildung 5), indem neben der allgemeinen Lebenszufriedenheit, die Arbeitszufriedenheit als kontextspezifisches Wohlbefinden berücksichtigt wird. In dem Modell finden sogar die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit bis hin zur Kündigungsabsicht Berücksichtigung. Auch erhalten Persönlichkeitsfaktoren, wie die persönliche teleologische Einstellung oder die Berufsorientierung von Menschen einen Platz in dem Modell. Bezogen auf das Gesamtmodell lässt sich folgende Globalhypothese formulieren:

GH: Eine hohe wahrgenommene Realisierbarkeit zur Erreichung eines beruflichen Ziels führt dann zu einer höheren Zielerreichung, wenn die Bindung an das Ziel hoch ist. Zusätzlich wirkt sich eine teleologische Grundhaltung einer Person förderlich auf die Zielerreichung aus. Wenn die Person karriereorientiert ist, wirkt sich die Erreichung des beruflichen Ziels förderlich auf die Arbeitszufriedenheit aus, welche zusätzlich positiv durch eine gefühlte Kontextpassung im Unternehmen und negativ durch vorhandene Zielkonflikte beeinflusst wird. Zielkonflikte wirken sich neben der Arbeitszufriedenheit auch negativ auf die Lebenszufriedenheit und die wahrgenommene Realisierbarkeit aus. Selbst werden Zielkonflikte begünstigt, wenn eine Person gleichzeitig eine hohe Karriereorientierung und Freizeitorientierung aufweist. Die Arbeitszufriedenheit als zentrales Konstrukt in dem Modell hat einen positiven direkten Effekt auf die Lebenszufriedenheit und fungiert als Mediator zwischen der Zieleffektivität und der Bindung an das Unternehmen (Organizational Commitment), welches wiederum in einem negativen Zusammenhang zur Kündigungsabsicht steht und selbst durch eine hohe Kontextpassung gefördert wird.

Da dieses Modell in seiner Gesamtheit getestet werden soll, werden für die einzelnen direkten Effekte keine separaten Hypothesen aufgestellt. Allerdings enthält das Modell auch 2 Moderator- und mehrere Mediatorvariablen, weshalb diese Beziehungen individuell spezifiziert werden.

Das Modell besagt, dass eine hohe Realisierbarkeit nur dann zu einer hohen Zieleffektivität führt, wenn auch eine hohe Bindung an das Ziel vorliegt. Hieraus ergibt sich folgende Moderatorhypothese:

Mod-H1: Der positive Zusammenhang zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität wird durch die Zielbindung moderiert.

Weiterhin soll die berufliche Zielerreichung nur dann einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit haben, wenn die Person auch karriereorientiert ist; andernfalls hat das Erreichen beruflicher Ziele keinen großen Effekt auf das Wohlbefinden. Es wird folgende zweite Moderatorhypothese formuliert:

Mod-H2: Der positive Zusammenhang zwischen der Zieleffektivität und der Arbeitszufriedenheit wird durch die Berufsorientierung moderiert.

Zusätzlich beinhaltet das Modell drei relevante Mediatorvariablen. Erstens hat die Realisierbarkeit keinen direkten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit, sondern wird über die Zieleffektivität vermittelt, d.h. nur wenn die Realisierbarkeit eine Erhöhung in der Zieleffektivität bewirkt, kann dadurch die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Daraus ergibt sich folgende Mediatorhypothese:

Med-H1: Die Zieleffektivität fungiert als Mediator zwischen der Realisierbarkeit und der Arbeitszufriedenheit.

Die Arbeitszufriedenheit stellt eine zentrale Variable in dem erweiterten Modell des Subjektiven Wohlbefindens dar und mediiert die Effekte von der Zieleffektivität und dem Zielkonflikt zur Lebenszufriedenheit und zu dem Organizational Commitment. Es ergeben sich folgende Mediatorhypothesen:

Med-H2a: Die Arbeitszufriedenheit fungiert als Mediator zwischen der Zieleffektivität und dem Organizational Commitment.

Med-H2b: Die Arbeitszufriedenheit fungiert als Mediator zwischen der Zieleffektivität und der Lebenszufriedenheit.

Med-H2c: Die Arbeitszufriedenheit fungiert als partieller Mediator zwischen dem Zielkonflikt und der Lebenszufriedenheit.

Als letztes erweist sich das Organizational Commitment als vermittelnde Variable zwischen dem Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht. Da der Arbeitszufriedenheit kein direkter negativer Effekt auf die Kündigungsabsicht zugeschrieben wird, kann folgende letzte Hypothese formuliert werden:

Med-H3: Das Organizational Commitment fungiert als Mediator zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht.

2) Einfluss der Weltwirtschaftskrise

a) auf die Zielerreichung. In Kapitel 2.5.2 wurde ausführlich erörtert, inwiefern unerwartete oder außergewöhnliche Lebensereignisse die persönliche Zielverfolgung beeinflussen können. Dabei schließt der Umgang mit negativen Lebensereignissen oft die Zielsetzung, Zielplanung und Zielverfolgung ein (Weiss, 1993). Einerseits investieren Personen, die einschneidende Ereignisse erleben, oft mehr in ihre Zielverfolgung und weisen eine höhere Zielbindung auf als Personen mit weniger einschneidenden Lebensereignissen (Emmons et al., 1998). Andererseits gehört zum Umgang mit negativen Lebensereignissen oft auch die Entwicklung und Investition in neue Ziele (Emmons et al., 1998). Manchmal treten aber auch Lebensereignisse ein, welche die Bedingungen für die Zielverfolgung stark ändern oder zerstören, wodurch Ziele behindert oder blockiert werden können (Brunstein et al., 2007). Aufgrund dieser Befunde stellt sich folgende Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Erleben von und den Umgang mit persönlichen Zielen? Im Sinne einer bewahrenden Bewältigungsstrategie (Pargament, 1996) können stressige Lebensereignisse häufig zu einer höheren Investition in die Zielverfolgung führen (Emmons et al., 1998). Könnte es daher sein, dass Personen stärker an ihren beruflichen Zielen festhalten und mehr in deren Zielverfolgung investieren, wenn sie realisieren, dass ihr Arbeitsplatz und damit ihre beruflichen Ziele in Gefahr sind? Steigt damit durch das Eintreten der Wirtschaftskrise die Zielbindung?

Im Sinne einer transformierenden Bewältigungsstrategie (Pargament, 1996) werden Ziele aber auch oft im Hinblick auf ihre Prioritäten neu bewertet (Emmons et al., 1998). Könnte es daher sein, dass Personen ihren Fokus von ihren beruflichen Zielen auf ihre privaten Ziele verlagern, wenn sie den Verlust ihres Arbeitsplatzes befürchten? Könnte somit durch das Eintreten der Wirtschaftskrise die Zielbindung an berufliche Ziele abnehmen?

Der Verlust eines Arbeitsplatzes könnte sogar Gelegenheiten für die Zielverwirklichung völlig zerstören und Handlungsmöglichkeiten verändern (Brunstein et al., 2007). Nimmt somit durch die Wirtschaftskrise die wahrgenommene Realisierbarkeit und Zieleffektivität ab?

b) auf das Subjektive Wohlbefinden. In Kapitel 3.2.3 wurde beschrieben, dass ungewöhnlich angenehme Ereignisse das Subjektive Wohlbefinden erhöhen und ungewöhnlich negative Ereignisse es verschlechtern (Diener, 1984, 2009a; Bruce Headey & Wearing, 1989). Dabei können einschneidende Lebensereignisse sowohl kurz- als auch langfristige Effekte auf das Subjektive Wohlbefinden haben (Luhmann et al., 2012). Vor allem Ereignisse, die sich auf die Ziele und die Zielbindung einer Person auswirken, tragen stark zum Wohlbefinden bei (Emmons, 1991). Beispielsweise kann der Verlust des Arbeitsplatzes und eine damit eintretende Arbeitslosigkeit einen sehr schädlichen und zerstörerischen Effekt auf das Subjektive Wohlbefinden von Menschen haben (Diener, 1984, 2009b; Diener & Seligman, 2009; McKee-Ryan et al., 2005). Aus diesem Grund schließen sich folgende Forschungsfragen an:

Welchen Einfluss haben die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Subjektive Wohlbefinden? Kann das Eintreten der Wirtschaftskrise, welche die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Arbeitslosigkeit erhöht, negative Effekte auf das SWB mit sich bringen? Wird dadurch die Arbeits- und Lebenszufriedenheit beeinträchtigt?

Da die Forschungsfragen bezogen auf die Wirtschaftskrise einen explorativen Ansatz verfolgen, wird auf die Formulierung spezifischer Hypothesen verzichtet.

5.2 Methode

Bevor im Rahmen der Datenanalyse eine Überprüfung der Hypothesen stattfindet und eine Beantwortung der oben genannten Forschungsfragen angestrebt wird, soll der Leser in dem folgenden Kapitel in die Methode der Datenerhebung eingeführt werden. Zu Beginn werden die Variablen der Studie sowie deren Operationalisierung in Form von Erhebungsinstrumenten vorgestellt. Im Anschluss daran wird die Art und Weise der Erhebung beschrieben und auf die Zusammensetzung und Charakteristika der Stichprobe eingegangen.

5.2.1 Die Variablen der Studie

Um die Modellprüfung durchführen zu können, mussten alle in dem Modell enthaltenen Variablen erhoben werden, eine Übersicht liefert Tabelle 3. Dabei wurden einige der Variablen (Realisierbarkeit, Zielbindung, Zieleffektivität) mehrmals für Ziele unterschiedlicher Priorität erhoben. Um die Effekte der

Auswirkungen der Wirtschaftskrise zu erörtern, wird eine Einschätzung der Teilnehmer bzgl. aller relevanten Variablen aus dem ergänzten Modell des Subjektiven Wohlbefindens sowohl vor als auch seit der Krise erhoben. In dem folgenden Kapitel wird die Operationalisierung aller eben genannten Variablen detailliert beschrieben.

Tabelle 3: Die Variablen zur Modellprüfung im Überblick

UV 1a:	Realisierbarkeit „Ziel erster Priorität“
UV 1b:	Realisierbarkeit „Ziel zweiter Priorität“
UV 2:	Zielkonflikt zw. beruflichen und nicht-beruflichen Zielen
Mod 1a:	Zielbindung „Ziel erster Priorität“
Mod 1b:	Zielbindung „Ziel zweiter Priorität“
Mod 2:	Berufsorientierung
Med 1a:	Zieleffektivität „Ziel erster Priorität“
Med 1b:	Zieleffektivität „Ziel zweiter Priorität“
Med 2:	Arbeitszufriedenheit (kontextspezifisches Wohlbefinden)
Med 3:	Organizational Commitment
AV 1	Lebenszufriedenheit (allgemeines Wohlbefinden)
AV 2:	Kündigungsabsicht
KV 1:	Kontextpassung
KV 2:	Teleologie
KV 3:	Situationismus

Anmerkung: UV: unabhängige Variable, AV: abhängige Variable, Mod= Moderatorvariable, Med = Mediatorvariable, KV: Kovariate

5.2.2 Erhebungsinstrumente

Grundlage dieser Studie stellen berufliche Ziele der Teilnehmer dar, die innerhalb der Umfrage erhoben wurden. Alle nötigen Variablen zur Prüfung der Forschungsfragen wurden bereits in Kapitel 5.2.1 kurz aufgeführt. Die Erhebung dieser Maße wird nun näher geschildert und an Itembeispielen demonstriert. Zusätzlich sind die vollständigen Skalen zur Erhebung aller Variablen in Anhang A1 zu finden. Im Vorfeld soll darauf hingewiesen werden, dass der Großteil der Erhebungsinstrumente identisch ist mit den Skalen, die in den Studien von Dargel (2005) und Spaniol (2007) verwendet wurden. Dieses Vorgehen stellt eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicher.

Berufliche Ziele. Die Erhebung der persönlichen beruflichen Ziele basiert auf einem Verfahren von Maier und Brunstein (2001). Im Rahmen der Erhebung wurden die Teilnehmer aufgefordert, Angaben zu Vorhaben, Projekten und Plänen zu machen, die sie in Zusammenhang mit Ihrem Beruf, Ihrer Karriere und Ihrer Tätigkeit verfolgen und die ihnen wichtig sind. Ziele, die die Teilnehmer in nächster Zeit verfolgen wollen, sollten genannt und nach ihrer Wichtigkeit geordnet werden. Jedes Ziel konnte in 1-2 Sätzen näher beschrieben werden. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit 4 verschiedene berufliche Ziele zu nennen, wobei nur die Ziele mit der höchsten und zweithöchsten Priorität innerhalb dieser Studie weiter untersucht wurden. Tabelle 4 präsentiert eine kleine Auswahl an genannten Zielen mit höchster Priorität.

Tabelle 4: Beispiele genannter persönlicher beruflicher Ziele

Berufliche Ziele mit höchster Priorität:

Einen Arbeitsplatz in der Nähe meiner Familie finden, um zu Hause bei meiner Familie sein zu können.

Arbeitsplatzwechsel ins Ausland.

Gefestigte Stellung im Unternehmen erreichen sowie mehr Verantwortung übernehmen.

Die vorgegebenen Umsatzziele/Abschlusszahlen erreichen.

Ingenieurstudium erfolgreich absolvieren, um meinen bisherigen beruflichen Werdegang vom Facharbeiter über Techniker zum Ingenieur abzurunden.

Führungsposition einnehmen (Projektleiter, kleines bis mittel-großes Team leiten).

Mein wichtigstes Ziel ist das Erlernen und Beherrschen der Roboterprogrammierung.

Mein Ziel ist es, voll und ganz in das berufliche Leben hinein zu finden, Praxis zu erwerben und meine erlernten Fähigkeiten durch praktische Tätigkeiten zu festigen und zu erweitern.

Erhaltung der Urkunde zur Beamtin auf Lebenszeit.

Ich möchte ein höheres Gehalt erzielen.

Ich möchte meine Fremdsprachen verbessern.

Ich strebe ein besseres Zeitmanagement an.

Krisensicherer Arbeitsplatz: Nicht arbeitslos zu werden, meinen Job zu behalten.

In der jetzigen Position den Ruhestand erreichen.

Zielkonflikt. Die in dem erweiterten Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens (Kapitel 4.2) hinzugefügte Variable Zielkonflikt bezieht sich in dieser Studie auf den Kontext von beruflichen und nicht-beruflichen Zielen. Bei der Erhebung dieser Variable wurde sich an dem Intergoal Relations Questionnaire (Riediger, 2007;

Riediger & Freund, 2004) orientiert, der Zielkonflikte in Bezug auf zeitliche, energetische und finanzielle Einschränkungen einstuft und die Inkompatibilität von Zielerreichungsstrategien erfasst. Diese 4 Facetten wurden in dieser Studie nicht wie bei Riediger und Freund (2004) für jeweils einen konkreten Zielkonflikt erhoben, sondern auf mehrere genannte berufliche und nicht-berufliche Ziele bezogen.

Im Vorfeld wurde den Teilnehmern eine Definition von nicht-beruflichen Zielen gegeben. Daraufhin wurden sie gebeten eigene nicht-berufliche Ziele zu nennen, damit sie zur Beantwortung der nachfolgenden Items sowohl ihre beruflichen (s. o. Erhebung *beruflicher Ziele*) als auch nicht-beruflichen Ziele präsent hatten. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die folgenden Fragen von den Teilnehmern auf die aktuell genannten Ziele bezogen wurden. Nun wurden die Teilnehmer aufgefordert, den Grad ihrer Zustimmung zu 4 Aussagen bezüglich des Zusammenhangs zwischen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen zu geben. Die Items lauteten zum Beispiel „Mir passiert es häufig, dass sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.“ oder „Mir passiert es häufig, dass sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen schadet“. Zur Zustimmung stand den Teilnehmern eine sechsstufige Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* zur Verfügung.

Zielbindung. Die in dem zu testenden Modell als Moderatorvariable postulierte *Zielbindung* wurde in der vorliegenden Studie über die Skala „Entschlossenheit“ erhoben. Diese auf Arbeiten von Brunstein (1993; 2001) basierende Skala umfasst vier Items, wie z. B. „Auch wenn es mich viel Anstrengung kostet, werde ich alles versuchen, um dieses berufliche Ziel zu verwirklichen.“ oder „Dieses berufliche Ziel werde ich unter keinen Umständen aufgeben“. Zur Beantwortung stand den Versuchspersonen eine sechsstufige Skala von *Stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* zur Verfügung. Diese Items wurden jeweils für das wichtigste und das zweitwichtigste Ziel der Person beantwortet.

Wahrgenommene Realisierbarkeit. Zur Messung der wahrgenommenen Realisierbarkeit der beruflichen Ziele wurden sechs Items erfasst, die auf Formulierungen von Brunstein (1993; 2001) basieren. Die Teilnehmer sollten Aussagen wie „Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses berufliche Ziel zu tun.“ oder „Mein Vorgesetzter unterstützt bzw. hindert mich daran dieses Ziel zu erreichen.“ einschätzen. Die Items wurden auf einer

sechsstufigen Zustimmungsskala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* beantwortet. Eine Einschätzung der Realisierbarkeit wurde sowohl für das wichtigste als auch das zweitwichtigste Ziel erhoben.

Zieleffektivität. Die Zieleffektivität wurde mittels vier Items einer „Skala zum Zielfortschritt“ von Brunstein (1993) erhoben. Items lauteten beispielsweise „Bei diesem beruflichen Ziel mache ich zur Zeit große Fortschritte“ oder „Mit diesem beruflichen Ziel komme ich zur Zeit kaum voran“. Zur Beantwortung stand den Versuchspersonen eine sechsstufige Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* zur Verfügung. Diese Items wurden sowohl für das wichtigste als auch für das zweitwichtigste Anliegen beantwortet.

Auch wenn in der reinen Forschung zu Zielen und Wohlbefinden typischerweise die multidimensionale Natur von Wohlbefinden berücksichtigt wird, ist es nicht zwingend notwendig, dass in jeder Studie alle Aspekte des Wohlbefindens erhoben werden (Emmons, 1999). Die vorliegende Studie beschränkt sich daher auf die Erhebung der kognitiven Komponente. Um den Zusammenhang der eben beschriebenen Variablen auf das Subjektive Wohlbefinden zu prüfen, wurden zwei verschiedene Maße des kognitiven Subjektiven Wohlbefindens erhoben. Einerseits galt die Lebenszufriedenheit als globales Maß des allgemeinen Wohlbefindens. Andererseits wurde ein Maß für das kontextspezifische Wohlbefinden erhoben, welches hier durch die Arbeitszufriedenheit operationalisiert wurde.

Lebenszufriedenheit. Um Rückschlüsse auf das allgemeine Wohlbefinden zu ziehen, wurde die Lebenszufriedenheit der Teilnehmer erhoben. Zu diesem Zweck wurden fünf Items der Skala *Allgemeine Lebenszufriedenheit*, eine Subskala der *Habituellen Subjektiven Wohlbefindensskala* (HSWBS, Dalbert, 1992, 2003), genutzt. Hierbei handelt es sich um drei gegenwartsbezogene (z. B. „Mein Leben könnte kaum glücklicher sein, als es ist“) und zwei zukunftsorientierte Items (z. B. „Ich glaube, dass sich vieles erfüllen wird, was ich mir für mich erhoffe“). Die Teilnehmer wurden anhand einer sechsstufigen Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* nach ihrer Zustimmung gefragt.

Arbeitszufriedenheit. Das kontextspezifische Wohlbefinden wurde durch die Arbeitszufriedenheit operationalisiert, welche wie z.B. auch bei Maier und Brunstein (2001) oder Maier und Woschée (2002) durch eine Kurzsкала des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuburger und Allerbeck (1978) erhoben wurde. Die Teilnehmer wurden gebeten den Grad ihrer Zufriedenheit zu Fragen wie

„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?“ oder „Wie zufrieden sind Sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten?“ abzugeben. Zur Beantwortung der Fragen stand den Teilnehmern eine sechsstufige Skala von *sehr zufrieden* bis *sehr unzufrieden* zur Verfügung.

Organizational Commitment. Die Bindung an das Unternehmen wurde anhand von sechs Items aus dem „Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)“ (L. W. Porter & Smith, 1970) erhoben, dessen deutschsprachige Übersetzung durch Maier und Woschée (2002) einer psychometrischen Prüfung unterzogen wurde. Items lauteten beispielsweise „Ich bin stolz darauf, wenn ich anderen sagen kann, für welches Unternehmen ich arbeite“ oder „Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an meinen jetzigen Arbeitgeber zu binden.“. Zur Beantwortung stand den Versuchspersonen eine sechsstufige Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* zur Verfügung.

Kündigungsabsicht. Die Kündigungsabsicht als abhängige Variable wurde insgesamt über sieben Items erhoben, von denen drei aus einer Skala von Rosin und Korabik (1991) stammten, die hier in einer deutschen Fassung eingesetzt wurden (Maier & Woschée, 2002). Diese drei Items erfassen eine konkrete, aktuell handlungsbezogene Kündigungsabsicht, wie beispielsweise „Sind sie gegenwärtig aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle?“. Um auch die Facetten einer möglichen zukünftigen Kündigungsabsicht zu erfassen, wurden zusätzlich vier weitere Items, wie zum Beispiel „Haben Sie vor, bis zu Ihrem Ruhestand für Ihren jetzigen Arbeitgeber zu arbeiten?“ formuliert. Die Teilnehmer beantworteten die Fragen auf einer vierstufigen Skala von *ja* über *eher ja* und *eher nein* zu *nein*.

Kontextpassung. Das Ausmaß der wahrgenommenen Kontextpassung der Teilnehmer bzgl. ihres Arbeitsumfeldes wurde über die Ähnlichkeiten zu den eigenen Kollegen operationalisiert. Die Teilnehmer stufte Aussagen wie „Meine Kollegen und ich sind uns in vielen Dingen ähnlich.“ oder „Meine Kollegen verfolgen ähnliche berufliche Ziele wie ich.“ auf einer sechsstufigen Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* ein.

Teleologie versus Situationismus. Um die teleologische bzw. situative Grundhaltung einer Person zu erfassen, wurden zwei Skalen mit je fünf Items eingesetzt, die in einer Vorstudie (Spaniol, Jorke, Grund, & Schmid, 2008) entwickelt und hinsichtlich ihrer Reliabilitäten überprüft wurden. Items der Skala *Teleologie* beschreiben zielgerichtetes Verhalten wie „Es ist mir wichtig einen Plan

zur Umsetzung meiner Ziele aufzustellen, bevor ich mit der Zielverfolgung beginne.“ oder „Erfolgreich sein, bedeutet für mich, gesetzte Ziele zu erreichen.“. Items der Skala *Situationismus* hingegen beschreiben das Verhalten von Personen, die situativ handeln, wie beispielsweise „Ich passe meine Ziele an die jeweiligen Gegebenheiten an.“ oder „Ich profitiere oft von meiner Fähigkeit, die Gunst der Stunde zu nutzen.“. Bewertet werden die Verhaltensbeispiele von den Teilnehmern auf einer sechsstufigen Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu*.

Karriere- versus Freizeitorientierung. Um zu erfassen, ob eine Person eher karriere- oder freizeitorientiert ist, wurden den Versuchspersonen zwei unterschiedliche Typenbeschreibungen von potentiellen Kollegen vorgelegt. Die erste Person, die beschrieben wird, möchte in einer großen Organisation in verantwortlicher Position arbeiten, Einfluss nehmen und gut bezahlt werden. Dafür ist sie bereit mehr als vierzig Stunden pro Woche zu arbeiten und auf Freizeit zu verzichten. Die zweite Person ist nicht so ehrgeizig, gibt sich mit einer sicheren Position, geregelten Arbeitszeiten und netten Kollegen zufrieden. Dieser Person ist Freizeit wichtiger als Beruf und Geld. Die vorliegende typisierende Operationalisierung stammt von Rosenstiel und Nerdinger (2000). Auch wenn die Bestimmung der Reliabilität bei einer derartigen Erhebung von Werten schwierig ist (Rosenstiel & Nerdinger, 2000), konnte dennoch die Validität des Verfahrens belegt werden (Kollar & Stengel, 1990; Rosenstiel & Nerdinger, 2000). In der vorliegenden Erhebung wurden die Versuchspersonen im Anschluss an die Personenbeschreibungen einerseits gefragt, wie ähnlich sie den beschriebenen Personen sind und andererseits erfasst, wie sympathisch ihnen die genannten Typen sind. Zur Einstufung stand den Versuchspersonen eine sechsstufige Skala von *sehr ähnlich* bzw. *sehr sympathisch* bis *überhaupt nicht ähnlich* bzw. *sehr unsympathisch* zur Verfügung. Im Rahmen der statistischen Voranalysen (Kapitel 5.3.1 und 7.3.1) soll überprüft werden, ob die Karriereorientierung negativ mit der Freizeitorientierung zusammenhängt. Bei Bestätigung einer signifikant negativen Korrelation kann davon ausgegangen werden, dass eine Person nicht gleichzeitig karriere- und freizeitorientiert sein kann. Sollte dies der Fall sein, könnten die beiden Items einer der beiden Skalen rekodiert werden und danach durch Mittelwertbildung über alle 4 Items ein Skalenwert berechnet werden, der dann eine hohe bzw. niedrige Karriereorientierung widerspiegeln würde. In diesem Fall wäre jedoch der Teil der

Globalhypothese (GH, s. Kapitel 5.1) nicht überprüfbar, der postuliert, dass eine gleichzeitig hohe Karriere- und Freizeitorientierung verstärkt zu Zielkonflikten führt.

Persönliche Ziele in einer Weltwirtschaftskrise. Zu Beginn wurden die Teilnehmer gefragt, ob sich ihre beruflichen Ziele durch die aktuelle Wirtschaftskrise verändert haben. Bei Zustimmung wurden die Teilnehmer gebeten, anhand eines Beispiels anzugeben inwiefern sich die Ziele verändert haben und was genau dazu geführt hat. Bei Verneinung wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie durch das Eintreten der Krise zukünftig noch eine Veränderung bezüglich ihrer Ziele erwarten. Bei Bejahen dieser Frage schlossen sich die eben genannten drei Fragen an. Im Anschluss daran wurden die Teilnehmer gebeten, eine Einstufung der Modellvariablen (Zielbindung, Realisierbarkeit, Zielkonflikte, Zieleffektivität, Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment, Kündigungsabsicht) *vor* und *nach* der Krise vorzunehmen. Hierfür stand ihnen eine sechsstufige Skala von *sehr hoch* bis *sehr niedrig* zur Verfügung.

5.2.3 Datenerhebung

Um eine effiziente und reibungslose Datenerhebung zu gewährleisten, wurde eine Online-Erhebung mittels der Umfrage-Software *SurveyMonkey* (Finley, 1999-2012) programmiert. Der Zeitpunkt für die Beantwortung der Umfrage konnte so von jedem Teilnehmer selbst bestimmt werden, was eine höhere Teilnahmequote versprach. Die Daten konnten über diese Software problemlos in gängige Statistikpakete, wie z. B. SPSS, exportiert werden, womit mögliche Fehler im Vergleich zur händigen Eingabe der Daten eliminiert werden können.

Zu Beginn der Umfrage wurden die Teilnehmer über die Inhalte der Studie informiert und darauf hingewiesen, dass unter allen Teilnehmern ein Buchgutschein verlost wird. Als erstes wurden die Teilnehmer gebeten, einige persönliche Angaben, u.a. zu ihrem Alter, Geschlecht oder Beruf zu machen. Im weiteren Verlauf der Umfrage wurden die Teilnehmer zu ihrer Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment und Kontextpassung sowie der Kündigungsabsicht befragt. Daran schlossen Fragen zur Lebenszufriedenheit, zielbezogenen Grundeinstellung (Teleologie vs. Situationismus) und der Berufsorientierung (Karriere- vs. Freizeitorientierung) an. Schließlich wurden die Teilnehmer gebeten berufliche Ziele zu nennen und diese nach ihrer Priorität zu ordnen. Im Anschluss daran sollten alle zielbezogenen Items (Zielbindung, Realisierbarkeit, Zieleffektivität) für das Ziel mit

der ersten und der zweiten Priorität beantwortet werden. Um die Häufigkeit von Zielkonflikten zu erfassen, wurden die Teilnehmer gebeten, neben ihren beruflichen Zielen auch nicht-berufliche Ziele zu nennen und anzugeben, wie häufig diese mit ihren beruflichen Zielen konfliktieren.

Um im Hinblick auf Studie 2 (Kapitel 7) einen ersten Eindruck dafür zu bekommen, ob zielbezogene Trainingsmaßnahmen als wichtig wahrgenommen werden, wurden die Teilnehmer gefragt, wie wichtig sie es finden, über persönliche Ziele zu reflektieren und ob sie Interesse daran hätten, einmal an einer zielbezogenen Maßnahme teilzunehmen.

Am Ende der Umfrage wurden die Teilnehmer zu den persönlichen Auswirkungen der Wirtschaftskrise befragt. Sie sollten angeben, ob die Krise zu Veränderungen in Bezug auf die eigenen Ziele geführt hat und wie sich diese äußerten. Als letztes wurden die Teilnehmer um einen Vergleich der ziel- und berufsbezogenen Variablen vor und seit der Krise gebeten.

Die komplette Online-Umfrage findet der Leser in Anhang A2. Sie bestand inklusive Begrüßung und Verabschiedung aus 20 Seiten (bzw. Screenshots) und die Teilnahme dauerte im Durchschnitt 20 Minuten. Die Erhebung fand im Zeitraum von April bis Mai 2009 statt und lag zeitlich somit direkt in der durch den Börsencrash im Oktober 2008 ausgelösten Weltwirtschaftskrise.

5.2.4 Stichprobe

Die Teilnehmer dieser Studie wurden über drei verschiedene Wege rekrutiert. Mit der Absicht einen Snowball-Effekt zu erzeugen, durch den Teilnehmer selbst die Einladung zur Datenerhebung an Freunde und Bekannte weiterleiten, wurde die Einladung zur Studie an Kontakte aus dem eigenen Adressbuch versendet und zusätzlich in zwei Foren („Netzwerk der Personalentwickler“ und „Arbeits- und Organisationspsychologen der Universität Mannheim“) auf der Website „www.xing.com“ eingestellt. Die dritte Erhebung fand in Form einer Mitarbeiterbefragung bei einem deutschen Personaldienstleister statt. Als Anreiz zur Teilnahme an der Studie wurden unter allen Teilnehmern Buchgutscheine verlost. Die schriftlichen Email-Einladungen zur Studie sind für die drei Varianten in Anhang A3 abgelegt. Durch diese drei Methoden ließen sich insgesamt 436 Personen ansprechen, von denen 267 (61%) Teilnehmer die Befragung lückenlos und ohne Abbruch ausfüllten.

Die meisten Teilnehmer der Umfrage waren zwischen 25 und 35 Jahren alt (69%), es gab keinen Teilnehmer jünger als 20 und nur 7 Prozent der Teilnehmer waren älter als 50 Jahre. Der Männeranteil war doppelt so groß wie der Frauenanteil. 57% der Teilnehmer konnten innerhalb des Unternehmens rekrutiert werden, die anderen 43% ließen sich über das Snowball-System und die Foren-Bekanntgabe für die Studie gewinnen. Fast alle Teilnehmer stammten aus Deutschland (98%). Innerhalb der Stichprobe gab es nur 26%, die sich in keiner Partnerschaft befanden, die restlichen Teilnehmer waren entweder liiert oder verheiratet, davon hatten 18% Kinder. Der Ausbildungsgrad der Teilnehmer kann in drei circa gleich große Gruppen eingeteilt werden: 34% hatten einen Diplomabschluss, 30% einen Masterabschluss und 32% hatten eine Ausbildung abgeschlossen. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die demographischen Daten der Stichprobe.

Tabelle 5: Demographische Daten der Stichprobe

Variable	Stichprobe	Variable	Stichprobe
Geschlecht		Staatsangehörigkeit	
männlich	67 %	Deutsch	98 %
weiblich	33 %	Andere	2 %
Alter		Rekrutierung	
20-25	8 %	Unternehmen	57 %
26-30	44 %	Snowball bzw. Xing-Foren	43 %
31-35	25 %	Unternehmensgröße	
36-40	9 %	1 – 499	24 %
41-45	4 %	500 – 4 999	69 %
46-50	3 %	5 000 – 99 000	5 %
> 50	7 %	> 100 000	2 %
Familienstand		Ausbildung	
single	26 %	Diplom	34 %
ledig	42 %	Master	30 %
verheiratet o. Kinder	14 %	Bachelor	4 %
verheiratet m. Kinder	18 %	Ausbildung	32 %

5.3 Datenanalyse

Um die Forschungsfragen und Hypothesen aus Kapitel 5.1 zu beantworten und auf statistische Relevanz zu testen wurden unterschiedliche Datenanalyseverfahren angewandt. In Bezug auf die Forschungsfrage 1 fand eine statistische Modellprüfung mit Amos 20.0.0 statt. Um die zweite Forschungsfrage zu beantworten, fand ein statistischer Vergleich der Zielvariablen vor und nach der Wirtschaftskrise mit SPSS 20.0.0 statt. Bei beiden Programmen handelt es sich um die aktuellsten Versionen zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit.

Bevor allerdings auf diese Analyseverfahren genauer eingegangen wird, werden zuerst Voranalysen durchgeführt, um die Qualität der Erhebungsinstrumente zu prüfen (Reliabilitätsanalysen) und um einen ersten Eindruck von den Daten zu erhalten (Interkorrelationen).

5.3.1 Voranalysen

Um die Güte der Erhebungsinstrumente beurteilen zu können wurden zu Beginn Reliabilitätsanalysen durchgeführt. Zusätzlich wurden Interkorrelationen und einzelne deskriptive Kennwerte berechnet, um einen ersten Eindruck der Zusammenhänge der einzelnen Variablen (Zielkonflikte, Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit, Zieleffektivität und Subjektives Wohlbefinden, Organizational Commitment und Kündigungsabsicht, Kovariaten) zu erhalten.

Reliabilitäten. Um die Güte der Erhebungsinstrumente zu beurteilen, wurden die internen Konsistenzen der Skalen über die gebräuchlichste Reliabilitätsmessung (J. Cohen, 2003), den Alpha-Koeffizienten nach Cronbach (1951), ermittelt. Tabelle 6 ist zu entnehmen, dass mehr als ein Viertel aller Reliabilitäten zufriedenstellend ($\alpha \geq .8$) ausfallen, was v. a. für die berufsbezogenen Variablen (Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment und Kündigungsabsicht) gilt. Auch die Zieleffektivität zeigt zufriedenstellende Werte, welche jedoch noch weiter erhöht werden können, wenn man das Item 2 („Viele Dinge behindern dieses berufliche Ziel.“) aus der Skala entfernt. Aus diesem Grund wird dieses Item für die weiteren Analysen innerhalb dieser Studie eliminiert. Ein weiteres Viertel liegt nur knapp unterhalb der für die Reliabilität wünschenswerte Höhe von $\alpha = .80$ (Fisseni, 1997), was die Zielbindung, Lebenszufriedenheit, Teleologie und Kontextpassung betrifft. Die Reliabilität der Skala Zielkonflikt liegt nur bei $\alpha = .65$, kann jedoch durch Eliminieren von Item 2 („Mir passiert es häufig, dass sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Geld habe, um alle Ziele zu erreichen.“) auf $\alpha > .70$ erhöht werden. Weniger hohe interne Konsistenzen ($\alpha \geq .6$) weisen die Skalen zur Karriere- und Freizeitorientierung sowie zur Realisierbarkeit auf. Auch eine Eliminierung einzelner Items würde in diesen Fällen zu keiner Erhöhung des Alpha-Koeffizienten führen. Die Skala „Situationismus“ erreicht mit $\alpha = .5$ keinen zufriedenstellenden Wert mehr und wird deshalb im weiteren Verlauf der Studie nicht in die Berechnungen einbezogen.

Tabelle 6: Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der Modellvariablen

	Ursprüngliches Cronbachs α	Cronbachs α (Item eliminiert)
Zielbindung „Ziel erster Priorität“	.76	
Zielbindung „Ziel zweiter Priorität“	.79	
Realisierbarkeit „Ziel erster Priorität“	.61	
Realisierbarkeit „Ziel zweiter Priorität“	.60	
Zielkonflikt zw. beruflichen und nicht-beruflichen Zielen	.65	.72 (2)
Zieleffektivität „Ziel erster Priorität“	.80	.86 (2)
Zieleffektivität „Ziel zweiter Priorität“	.81	.85 (2)
Lebenszufriedenheit	.79	.82 (5)
Arbeitszufriedenheit	.81	
Organizational Commitment	.89	
Kündigungsabsicht	.90	
Kontextpassung	.78	
Teleologie	.78	
Situationismus	.50	
Karriereorientierung	.70	
Freizeitorientierung	.65	

Anmerkung: Die α -Koeffizienten der Skalen, aus denen für die weitere Analyse ein Item eliminiert wurde, sind **fett** formatiert.

Interkorrelationen. In Tabelle 7 sind die Interkorrelationen aller Modellvariablen inklusive potentieller Kovariaten zusammengestellt, welche durch den Pearson's Korrelationskoeffizienten bestimmt wurden. Unter allen Korrelationen gibt es vier Variablenpaare, die stark ($r > .6$) miteinander korrelieren. Hierbei handelt es sich um die Korrelation zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität beider Ziele und den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Organizational Commitment sowie dem negativen Zusammenhang zwischen dem Organizational Commitment und der Kündigungsabsicht.

Sowohl die Zielbindungen beider Ziele als auch die Kontextpassung und das Organizational Commitment hängen mittelstark ($r > .4$) zusammen. Weiterhin korreliert die Arbeitszufriedenheit mittelstark negativ mit der Kündigungsabsicht. Alle übrigen signifikanten Korrelationen fallen sehr schwach bis schwach ($r < .4$) aus, allerdings ist die Gesamtanzahl an bedeutsamen Zusammenhängen sehr hoch.

Tabelle 7: Interkorrelationen der Modellvariablen

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) Zielbindung „Ziel 1. Priorität“														
(2) Realisierbarkeit „Ziel 1. Priorität“	.31**													
(3) Zieleffektivität „Ziel 1. Priorität“	.26**	.69**												
(4) Zielbindung „Ziel 2. Priorität“	.42**	.02	.06											
(5) Realisierbarkeit „Ziel 2. Priorität“	.03	.38**	.28**	.16**										
(6) Zieleffektivität „Ziel 2. Priorität“	.11	.24**	.34**	.14*	.61**									
(7) Zielkonflikt zw. beruflichen und nicht-beruflichen Zielen	-.01	-.10	-.09	-.03	-.17**	-.15*								
(8) Lebenszufriedenheit	.05	.27**	.20**	.09	.25**	.29**	-.21**							
(9) Arbeitszufriedenheit	-.02	.38**	.23**	-.04	.31**	.20**	-.19**	.34**						
(10) Organizational Commitment	.04	.29**	.13*	-.02	.24**	.17**	-.13*	.36**	.76**					
(11) Kündigungsabsicht	.10	-.17**	-.16**	.06	-.20**	-.13*	.12	-.29**	-.51**	-.62**				
(12) Kontextpassung	-.01	.18**	.08**	.05	.14** *	.03*	.10	.20**	.36**	.41**	-.25**			
(13) Teleologie	.29**	.10	.14*	.24**	.08	.20**	-.15*	.26**	.10	.13*	-.01	.11		
(14) Karriereorientierung	.24**	.06	.10	.16**	.01	.10	-.07	.12*	.07	.07	.04	.02	.31**	
(15) Freizeitorientierung	-.10	-.04	-.02	-.01	.01	-.05	.16**	-.02	-.05	-.02	-.04**	.20**	-.12*	-.38**

Anmerkung: ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Zum Beispiel korreliert die Zielbindung jedes Ziels sowohl mit der Realisierbarkeit als auch mit der Zieleffektivität. Außerdem korrelieren die Realisierbarkeiten und die Zieleffektivitäten der Ziele untereinander.

Negative Zusammenhänge gibt es zwischen dem Zielkonflikt und der Realisierbarkeit, Zieleffektivität, der Lebenszufriedenheit, der Arbeitszufriedenheit und dem Organizational Commitment. Eine positive Korrelation liegt zwischen dem Zielkonflikt und der Freizeitorientierung vor.

Die Lebenszufriedenheit zeigt unter anderem positive Zusammenhänge mit der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität beider Ziele sowie der Arbeitszufriedenheit und dem Organizational Commitment. Auch die Arbeitszufriedenheit und das Organizational Commitment hängen neben einigen anderen Korrelationen mit der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität beider Ziele zusammen.

Für die Kündigungsabsicht ließen sich negative Korrelationen mit insgesamt sechs Modellvariablen signifikant bestätigen (Zielbindung des Ziels 1, Realisierbarkeit und Zieleffektivität beider Ziele, Lebenszufriedenheit, Kontextpassung und Freizeitorientierung).

In Bezug auf die Kontextpassung fallen 10 von 15 Korrelationen signifikant aus (z.B. Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment und Kündigungsabsicht), daher sollte diese Variable auf jeden Fall als Kovariate in den Analysen berücksichtigt werden.

Weitere signifikante Zusammenhänge gibt es zwischen der Karriereorientierung und der Zielbindung, Lebenszufriedenheit und teleologischen Grundhaltung sowie zwischen der Freizeitorientierung und der Kontextpassung, der Kündigungsabsicht (negativ) und der Teleologie (negativ). Die Karriere- und Freizeitorientierung korrelieren negativ miteinander und nie gleichzeitig positiv oder negativ mit einer anderen Variablen. Daher können diese beiden Facetten zu einer Variable zusammengefasst werden, nachdem die Werte der Freizeitorientierung revers kodiert wurden. Die Reliabilität dieser Skala liegt bei $\alpha=.69$. Aufgrund dieser Befunde und der Zusammenfassung zu einer Variable ist eine Überprüfung der Hypothese, dass eine gleichzeitig hohe Karriere- und Freizeitorientierung mit der Häufigkeit von Zielkonflikten in Zusammenhang steht, von vornherein ausgeschlossen. Der Regressionspfad von der Berufsorientierung auf die Zielkonflikte wird daher nicht mehr in dem zu testenden Modell (später zu sehen in Abbildung 8) dargestellt.

Deskriptive Werte der Zieleigenschaften. Ein kurzer Vergleich (s. Tabelle 8) der Ziele „erster“ und „zweiter Priorität“ zeigt, dass für das Ziel erster Priorität wie zu erwarten eine höhere Zielbindung vorliegt als für das Ziel zweiter Priorität. Auch die wahrgenommene Realisierbarkeit und die Zieleffektivität sind bei dem Ziel erster Priorität höher. Diese Unterschiede sind bezogen auf alle drei Variablen signifikant ($p < .01$).

Tabelle 8: Deskriptive Werte der Zieleigenschaften

Ziel	Zielbindung	Realisierbarkeit	Zieleffektivität
Erste Priorität	5.06 (.68)	4.03 (.87)	3.79 (1.21)
Zweiter Priorität	4.78 (.75)	3.81 (.81)	3.48 (1.15)

Anmerkung: Die Skalenwerte wurden transformiert, so dass große Werte einer hohen Ausprägung des Merkmals entsprechen.

5.3.2 Angewendete Verfahren der Datenauswertung

Nachdem die Voranalysen im Rahmen dieser Studie beschrieben wurden, werden nun die angewendeten Datenauswertungsverfahren beschrieben und die Voraussetzungen für deren Anwendung überprüft.

Angewendete Verfahren

Bei der Analyse der Forschungsfrage 1 steht einerseits die Prüfung des Gesamtmodells im Vordergrund und die Frage, welcher Anteil an Varianz durch die im Modell enthaltenen exogenen Variablen in den Kriteriumsvariablen aufgeklärt werden kann. Andererseits sollen die Moderator- und Mediatorhypothesen explizit überprüft werden.

Strukturgleichungsmodell. Das optimale Verfahren zur Prüfung der Modellgüte stellen Strukturgleichungsmodelle dar, welche Prozeduren wie die konfirmatorische Faktorenanalyse, die multiple Regressionsanalyse und die Pfadanalyse vereinen (Schumacker & Lomax, 1996). Bei dem Einsatz von Strukturgleichungsmodellen (SEM = structural equation modeling) handelt es sich meist um einen konfirmatorischen Ansatz bei der Analyse von „kausalen“ Prozessen, die auf zahlreichen Beobachtungen von multiplen Variablen basieren (Byrne, 2010). Die Kernparameter innerhalb eines Strukturgleichungsmodells bestehen aus Varianzen und Kovarianzen der unabhängigen Variablen sowie Regressionskoeffizienten, welche auf der Schätzung von Kovarianzstrukturen basieren. Ein komplexes

hypothetisches Modell kann mit dieser Methode in Form einer simultanen Analyse dahingehend statistisch getestet werden, in welchem Grad das Gesamtsystem der Variablen mit den vorliegenden Daten konsistent ist. Sogenannte Goodness-of-fit Indizes sprechen für oder gegen die Plausibilität der vorgeschlagenen Beziehungen der Variablen untereinander (Byrne, 2010).

Der Vorteil von SEM gegenüber anderen traditionellen multivariaten Prozeduren (z.B. Regressionsanalyse, Pfadanalyse) ist, dass Messfehler mitgeschätzt und die Befunde um diese korrigiert werden. Weiterhin werden in den Modellen nicht nur beobachtete, sondern auch unbeobachtete Variablen mit einbezogen (Byrne, 2010). Vor diesem Hintergrund wurde SEM vor allem im Bereich der nicht-experimentellen Forschung zu einer beliebten Methode und wird auch in dieser Arbeit anhand des Statistikprogramms IBM AMOS 20.0.0 durchgeführt. Ein mathematisches Modell, welches das komplette Variablensystem repräsentiert, sowie eine dem Programm zu Grunde liegende statistische Theorie werden zur Berechnung der Parameter herangezogen (Byrne, 2010). Eine ausführliche Erörterung über die Funktionsweise des Programms geht über das Ziel dieser Arbeit hinaus. Der Leser sei daher auf die einschlägige Literatur zu diesem Thema verwiesen (z. B. Arbuckle, 2011).

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit folgt eine Kurzeinführung in die Basiskonzepte von Strukturgleichungsmodellen in dem Umfang wie sie für das Verständnis dieser Arbeit nötig sind:

Latente versus manifeste Variablen. Forscher sind oft an theoretischen Konstrukten (z. B. Motivation, Intelligenz) interessiert, die nicht direkt beobachtet werden können. Diese Konstrukte werden latente Variablen (oder auch Faktoren) genannt und im SEM graphisch in Form von Ellipsen dargestellt. Da diese Variablen nicht direkt beobachtet werden können, müssen sie durch bestimmtes Verhalten (z. B. Werte auf einem Messinstrument) operationalisiert werden, welches das dahinter liegende Konstrukt repräsentiert. Die Erhebung des Verhaltens wird somit zur direkten Messung der manifesten (beobachtbaren) Variable und zur indirekten Messung der latenten Variable. Im Rahmen vom SEM werden manifeste Variablen auch Indikatoren genannt, welche graphisch durch Rechtecke dargestellt werden (Byrne, 2010).

Exogene versus endogene Variablen. Exogene Variablen sind gleichzusetzen mit dem Begriff der unabhängigen Variablen, welche andere latente Variablen im Modell beeinflussen. Endogene Variablen hingegen sind gleichzusetzen mit dem

Begriff der abhängigen Variablen, welche von den exogenen Variablen im Modell entweder direkt oder indirekt beeinflusst werden (Byrne, 2010).

Messmodell versus Strukturmodell. Zu den ältesten und wohl bekanntesten statistischen Prozeduren zur Untersuchung von Zusammenhängen zwischen einem Set von beobachteten und latenten Variablen zählt die Faktorenanalyse. Da es in einem ersten Schritt darum geht herauszufinden, in welchem Ausmaß die manifesten Variablen von den zugrunde liegenden Faktoren beeinflusst werden, ist der Regressionspfad vom Faktor zu den beobachteten Variablen und den damit verbundenen sog. Faktorladungen (Regressionsgewichte) von primärem Interesse (Byrne, 2010). Zum Beispiel sollen Items (manifeste Indikatoren) des Messinstruments zur „wahrgenommenen Realisierbarkeit“ nur auf dem Faktor „wahrgenommene Realisierbarkeit“, nicht aber auf dem Faktor „Zielbindung“ laden. Die Faktorladungen auf „wahrgenommene Realisierbarkeit“ wären im Rahmen der Faktorenanalyse frei zu schätzen, Faktorladungen auf „Zielbindung“ werden allerdings von vornherein auf null gesetzt. Da der primäre Fokus der konfirmatorischen Faktorenanalyse im SEM auf der Verbindung der Faktoren zu den messbaren Variablen liegt, wird das faktorenanalytische Modell im Rahmen von SEM als das Messmodell bezeichnet (Byrne, 2010).

Werden nur die latenten Variablen innerhalb des Messmodells isoliert betrachtet und kausale Hypothesen über deren Beziehung zueinander aufgestellt, spricht man von einem Strukturmodell. Von einem kompletten latenten Variablen Modell (generelles Strukturgleichungsmodell) wird gesprochen, wenn gleichzeitig das Messmodell und das Strukturmodell betrachtet wird (Byrne, 2010).

Messfehler versus Schätzfehler. Messungen und Schätzungen sind in der Regel immer fehlerbehaftet und sollten sowohl im Messmodell als auch im Strukturmodell Berücksichtigung finden. In Abhängigkeit von der Art des Fehlers wird zwischen Messfehlern (error) und Schätzfehlern (Residuum) unterschieden.

Fehler, die im Zusammenhang mit den beobachteten Variablen stehen, werden als Messfehler bezeichnet und geben Rückschlüsse darauf, wie adäquat diese Variablen oder Items zur Messung des zugrundeliegenden latenten Faktors gewählt wurden. Der Residualterm (Schätzfehler) repräsentiert den Fehler in der Vorhersage des endogenen latenten Faktors durch den exogenen Faktor. Da es sich auch bei den Fehlertermen um nicht beobachtbare Variablen handelt werden diese –zumindest in AMOS- in Form von Ellipsen dargestellt (Byrne, 2010).

Goodness-of-Fit Indizes. Der gerade im Rahmen von SEM klassische χ^2 -Test hat sich gerade bei großen Stichproben immer wieder als unrealistische Test-Statistik erwiesen. Diese eingeschränkte Nutzbarkeit des χ^2 -Werts führte zur Entwicklung von zahlreichen Fit-Indizes (Byrne, 2010), von denen im Rahmen dieser Arbeit vier unterschiedliche berichtet werden sollen:

Als Alternative zur χ^2 -Statistik wird das Verhältnis vom χ^2 -Wert zur Anzahl der Freiheitsgrade (χ^2/df) berichtet. Allerdings fehlt die Übereinstimmung darüber, welcher Wert einen guten Fit repräsentiert, wobei Bollen (1989) Empfehlungen zitiert, die von Werten kleiner 3 oder 2 ausgehen oder sogar bis 5 reichen. In der vorliegenden Arbeit wird von einem guten Modell-Fit ausgegangen, wenn das Verhältnis ≤ 2.5 ist (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2003).

Da die Fit-Statistiken aus der Kategorie der Goodness-of-Fit Indizes (z. B. GFI oder AGFI) sehr störanfällig in Bezug auf die Stichprobengröße sind (Byrne, 2010), wird in der vorliegenden Arbeit vorzugsweise der Comparative-Fit Index (CFI) berichtet, welcher die Stichprobengröße mit berücksichtigt (Bentler, 1990). Anfangs nannten Bentler und Bonett (1980) .90 als Grenze für einen akzeptablen Fit des genannten Index, später wurde dieser Wert jedoch als zu niedrig kritisiert und empfohlen den Grenzwert auf .95 hochzusetzen (Hu & Bentler, 1995).

Der Tucker-Lewis Index (Tucker & Lewis, 1973) hat sich aus der Gruppe der relativen Fit Indizes als stichprobengrößenunabhängig herausgestellt (Marsh, Balla, & McDonald, 1988) und wird daher in die Berichterstattung aufgenommen. Empfehlungen für einen unteren Grenzwert liegen mit .80 niedriger als bei dem CFI (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008).

Als letztes wird der root mean square error of approximation (RMSEA) berichtet, welcher seit einiger Zeit als eine der informativsten Fit-Statistiken angesehen wird (Byrne, 2010), da in ihre Berechnung der Schätzfehler mit einfließt. Ursprünglich ging man bei Werten kleiner .05 von einem guten und Werten kleiner .08 von einem akzeptablen Fit aus (Byrne, 2010), wobei er laut Browne und Cudeck (1993) den Wert von .10 auf keinen Fall überschreiten sollte. Da der RMSEA vor allem bei kleineren Stichproben dazu tendiert Modelle vorschnell abzulehnen (Byrne, 2010), wird dieser Arbeit ein Grenzwert von .08 als akzeptabler Fit zugrunde gelegt.

Effektzerlegung. Neben dem Modell-Fit und signifikanten Pfadkoeffizienten liefert auch die Größe der Effekte zusätzliche Informationen zur Interpretation der Variablenbeziehungen. Dabei wird zwischen totalen, direkten und indirekten

Effekten unterschieden. In einem einfachen Mediationsmodell (siehe Abbildung 6), in dem X die unabhängige Variable, Y die abhängige Variable und M eine Mediatorvariable darstellt, bildet a den direkten Effekt ab, den X auf M hat, b den direkten Effekt, den M auf Y hat und c' den direkten Effekt, den X auf Y hat. In der Sprache von Pfaddiagrammen bildet das Produkt von a und b den indirekten Effekt ab, den X über M auf Y hat. Der totale Effekt stellt die Summe aller direkten und indirekten Effekte dar und wäre im vorliegenden Beispiel $a*b + c'$. Ein Effekt ist laut Definition die erwartete Abweichung in Y, die durch eine Abweichung von einer Einheit in X ausgelöst wird (Hayes, 2009).

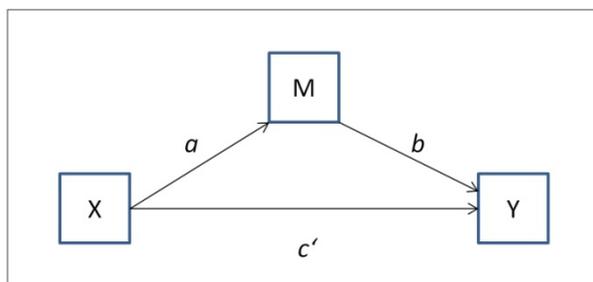


Abbildung 6: Einfaches Mediationsmodell zur Verdeutlichung direkter und indirekter Effekte
(Quelle: Hayes, 2009)

Post Hoc Analysen zur Aufdeckung von Modellmisspezifikationen. Im Rahmen einer post hoc Analyse bzgl. des Messmodells liefern sowohl die standardisierten Fehlerkovarianzen als auch die Modifikationsindizes Hinweise auf einen Missfit und Anhaltspunkte zur Optimierung des Modell-Fits (Byrne, 2010). Bezüglich der standardisierten Fehlerkovarianzen werden Werte > 2.58 oder < -2.58 als groß angesehen und geben einen Hinweis darauf, dass an dieser Stelle im Modell ein statistisch relevanter Missfit vorliegt (Byrne, 2010; Schumacker & Lomax, 1996). Modifikationsindizes geben zusammen mit dem epc (expected parameter change) einen Hinweis darauf, welche Parameter frei geschätzt werden sollten, um den Modell-Fit zu erhöhen (Byrne, 2010).

Da eine Modellrespezifikation im Rahmen der post hoc Spezifikationssuche nicht ungewöhnlich ist (Byrne, 2010), werden auch in der vorliegenden Arbeit die Fehlerkovarianzen und Modifikationsindizes kontrolliert, auch wenn die Analyse dadurch einen explorativen und modellgenerierenden Charakter annimmt.

Moderation und Mediation. Das vorliegende hypothetische Modell beinhaltet sowohl Moderator- (z. B. soll die Zielbindung den postulierten Effekt der

Realisierbarkeit auf die Zieleffektivität moderieren) als auch Mediatorhypothesen (z. B. soll die Arbeitszufriedenheit mediiert über das Organizational Commitment die Kündigungsabsicht beeinflussen), welche im Rahmen dieser Studie geprüft werden sollen.

Moderationsanalyse. Moderationshypothesen können innerhalb von Strukturgleichungsmodellen als Interaktionsterme dargestellt werden. Dabei wird getestet, ob ein zusätzlicher Effekt vorliegt, der über die direkten Effekte von zwei individuellen latenten Variablen hinausgeht (Jöreskog & Yang, 1996; Schumacker & Lomax, 1996). Zur Darstellung und Berechnung von Interaktionseffekten wird ein Produktterm der beiden Variablen in das Modell aufgenommen. Dieser Ansatz wurde von Kenny und Judd (1984) entwickelt und wird sowohl auf manifester als auch auf latenter Ebene gleichzeitig vollzogen. Wird die latente Variable F_1 zum Beispiel durch die beiden manifesten Variablen X_1 und X_2 definiert und F_2 durch X_3 und X_4 , dann kann die Interaktion der beiden latenten Variablen als $F_1 * F_2$ bezeichnet werden und durch die vier Produktterme der beobachteten Variablen spezifiziert werden: $X_1 * X_3$, $X_1 * X_4$, $X_2 * X_3$ und $X_2 * X_4$ (Schumacker & Lomax, 1996). Jöreskog und Yang (1996; Yang-Wallentin & Jöreskog, 2001) zeigten, dass es neben dieser Möglichkeit auch noch die Alternative gibt, nur einen dieser Produktterme als Indikator zu benutzen. Diese Methode bietet den Vorteil, dass man im Vergleich zu vier Produkttermen eine kleinere Stichprobengröße benötigt. Denn bei vier Produkttermen liegt eine größere Kovarianzmatrix zugrunde und somit müssten mehr Schätzungen vorgenommen werden (Jöreskog & Yang, 1996). Vor der Bildung der Produktvariablen wird von Kenny und Judd (1984) eine Reskalierung aller manifesten Variablen vorgeschlagen, so dass alle Variablen einen erwarteten Mittelwert von Null haben (Z-Transformation). Auch wenn der Einsatz des Kenny-Judd Modells (1984) auf den ersten Blick unkompliziert erscheint, birgt es in der Schätzung doch einige Probleme und sollte nur angewendet werden, wenn die Moderationshypothese ausreichend theoretisch fundiert ist. Probleme können zum Beispiel in der Stichprobengröße, der Wahl der Schätzmethode (z. B. ML versus WLSA), dem χ^2 -Wert als Teststatistik oder in den Standardfehlern liegen (Jöreskog & Yang, 1996; Rigdon, Schumacker, & Wothke, 1996; Yang-Wallentin & Jöreskog, 2001). Für eine ausführliche Diskussion bzgl. der Anwendung des Kenny-Judd Modells und dessen Einschränkungen sei der interessierte Leser auf weiterführende Literatur verwiesen (z. B. Jöreskog & Yang, 1996; Rigdon et al., 1996).

Aufgrund der genannten möglichen Probleme werden im Rahmen dieser Studie die postulierten Moderationseffekte vorab separat überprüft und nur dann in den Test des Gesamtmodells aufgenommen, wenn eine signifikante Interaktion im Vorfeld nachgewiesen werden kann. Zur isolierten Prüfung der Moderationseffekte wird im Rahmen dieser Studie auf das Skript PROCESS (Hayes, 2012a) zurückgegriffen, welches es ermöglicht Mediator- und Moderatoreffekte auf ihre Signifikanz hin zu testen. Das genannte Skript kann leicht in die Software IBM SPSS Statistics 20.0.0 integriert werden. Entwickelt und beschrieben wurde dieses Skript von Hayes (2012c) u. a. als Reaktion auf die immer wiederkehrende Kritik (Hayes, 2009) an der von Baron und Kenny (1986) vorgeschlagen Methode zur Überprüfung von Moderator- und Mediatoreffekten. Obwohl sich die erwähnte Kritik hauptsächlich auf Mediatoranalysen bezieht, profitiert der Nutzer von PROCESS auch in Bezug auf die Analyse von Moderatoreffekten von der Anwenderfreundlichkeit des Programms. Ein Moderatoreffekt wird gängigerweise durch eine Regression der abhängigen Variable Y auf die unabhängige Variable X, den Moderator Z und der Interaktion bzw. dem Produkt der unabhängigen Variable und dem Moderator (XZ) geprüft. Wird ein signifikanter Effekt von XZ auf Y unter Konstanthalten von X und Z nachgewiesen, kann von einem Moderatoreffekt ausgegangen werden (Baron & Kenny, 1986; J. Cohen, 2003). In dem vorliegenden Fall können wir allerdings nicht von einfachen Moderationseffekten sprechen, vielmehr liegen hier moderierte Mediationen (Hayes, 2009) oder mit Preachers (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007) Worten „bedingte indirekte Effekte“ vor, welche nicht durch eine einfache Regressionsanalyse mit einem Produktterm gelöst werden können. Diese Situation unterstützt einmal mehr den Einsatz von PROCESS in der vorliegenden Arbeit, da dem Nutzer die Wahl gelassen wird, aus 74 Pfadmodellen dasjenige herauszusuchen, welches zu dem zu testenden Modell passt (Hayes, 2012b, 2012c).

Mediationsanalyse. Zusätzlich zu den Moderatoreffekten sollen im Rahmen dieser Studie auch die Mediatorhypothesen überprüft werden. Der bekannte Ansatz von Baron und Kenny (1986), in dem für den Nachweis einer Mediation die schrittweise Prüfung aller einzelnen Pfade (vgl. Abbildung 6) vorgeschlagen wird, erfreute sich großer Beliebtheit, weil er von fast jedem Forscher verstanden wurde (Hayes, 2009). Allerdings wird an dieser Vorgehensweise vor allem kritisiert, dass ein indirekter Effekt im Vergleich zu anderen Methoden am seltensten aufgedeckt wird, weil es durch den schrittweisen Ansatz mehrere Nullhypothesen zu verwerfen

gilt, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass nicht jede Nullhypothese abgelehnt werden kann (Hayes, 2009). In Simulationsstudien konnte außerdem gezeigt werden, dass die genannte Methode mitunter die geringste Teststärke hat und extrem große Stichproben nötig sind, um eine angemessene Teststärke zu erhalten (Fritz & MacKinnon, 2007). Da das vorliegende Modell aufgrund seiner Komplexität multiple Mediatoren enthält, wäre man bei Anwendung des Baron und Kenny Ansatzes weiterhin gezwungen, jede Mediation individuell zu testen, was zu dem Problem der systematischen Verzerrung der Schätzung führen würde. Bei der gleichzeitigen Schätzung aller Mediationseffekte bzw. indirekten Effekte in einem Modell im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells kann dieses Problem umgangen werden (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008). Daher wird auch für die Schätzung der indirekten Effekte auf die Software Amos 20.0.0 zurückgegriffen, welche die Ausgabe von totalen, direkten und indirekten Effekten ermöglicht.

Um zu überprüfen, ob es sich bei den postulierten Mediationseffekten um vollständige oder partielle Mediationen handelt, werden in einem letzten Schritt direkte Regressionspfade von den exogenen auf die endogenen Variablen hinsichtlich ihrer Signifikanz überprüft. Fallen diese direkten Effekte nicht signifikant aus, handelt es sich um vollständige Mediationen, bei signifikanten direkten Effekten läge nur eine partielle Mediation vor.

Da sowohl der Einsatz von PROCESS zur Überprüfung der Moderatorhypothesen als auch der Einsatz von Strukturgleichungsmodellen zur Analyse der Mediatoreffekte die Normalverteilungsannahme voraussetzen, Produktterme (Moderation: $X*Z$, Mediation: $a*b$) allerdings eher asymmetrische Verteilungen aufweisen, stellt sich sowohl zur Berechnung der Moderator- als auch der Mediatoreffekte das Bootstrapping als Methode der Wahl heraus (Hayes, 2009). Bei der Bootstrapping-Methode handelt es sich um einen verteilungsfreien Ansatz, bei dem aus dem bestehenden Datensatz multiple Unterstichproben gezogen werden (Byrne, 2010; Schumacker & Lomax, 1996). Die Anzahl der wiederholten Ziehungen beim Bootstrapping zur Analyse von Mediationseffekten ist typischerweise sehr groß (mind. 1000) und wird von Hayes sogar auf 5000 Ziehungen empfohlen. Auf Basis dieser Ziehungen werden die Moderations- und Mediationseffekte immer wieder neu geschätzt und darauf bezogen ein Konfidenzintervall gebildet. Befindet sich die Null außerhalb des

Konfidenzintervalls, kann davon ausgegangen werden, dass der indirekte Effekt größer Null ist (Hayes, 2009).

T-Tests. Zur Analyse der zweiten Forschungsfrage, ob die Auswirkungen der Wirtschaftskrise einen Einfluss auf die Ziele und das Zielverhalten von Menschen hatten, wurden einfache t-Tests für gepaarte Stichproben mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 20.0.0 gerechnet. Zur Einschätzung der Stärke der Effekte der Wirtschaftskrise wurden im Falle signifikanter t- Tests Effektstärken berechnet, welche die Prä-Post-Differenzen auf die Varianz der Prätestwerte beziehen: $d = M_{post} - M_{prä} / SD_{prä}$ (Maier-Riehle & Zwingmann, 2000). Hierbei gelten Werte von 0.2 als kleine, Werte von 0.5 als mittlere und Werte von 0.8 als große Effekte (J. Cohen, 1988).

Prüfung der Voraussetzungen

Zur Anwendung oben genannter Analyseverfahren müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, welche sich auf die Stichprobengröße, mögliche Ausreißer und die Verteilungsannahmen beziehen.

Stichprobengröße. Für eine robuste Schätzung von Strukturgleichungsmodellen wird allgemein eine hohe Stichprobengröße vorausgesetzt (Byrne, 2010). Bei der Frage, was in diesem Fall eine große Stichprobe ist, findet man in der Literatur immer wieder zwei Faustregeln. Boomsma (1982) empfiehlt zum Beispiel eine Stichprobe von mindestens 200 Personen (zit. nach Marsh et al., 1988), wobei andere Autoren (Bentler & Chih-Ping, 1987; Hoogland & Boomsma, 1998) von einer Regel ausgehen, die 5-10 Personen pro freiem Parameter oder Indikator vorschlägt. Mit einer Stichprobe von 267 wird in der vorliegenden Studie immerhin die erstgenannte Regel eingehalten. Bei insgesamt 54 Indikatoren (Summe der Items aller Messinstrumente nach reliabilitätsinduzierten Skalenkürzungen) wird bei $5 \times 54 = 270$ benötigten Personen, die zweite Regel in ihrem Minimum nur knapp verfehlt, das erwünschte Maximum von 540 (10×54) kann jedoch nicht erfüllt werden. Wieder andere Autoren (Velicer & Fava, 1998) gehen in ihren Aussagen sogar soweit, dass sie eine Minimum-Regel als Funktion der Anzahl der Indikatoren ablehnen und zeigen, dass Schätzungen eher durch eine größere Anzahl von Indikatoren pro latente Variable und höheren Faktorladungen beeinflusst werden als von der Stichprobengröße. Auch Marsh und Kollegen (1998) zeigten in Simulationsstudien, dass sich das Lösungsverhalten in Strukturgleichungsmodellen

mit der Anzahl an Indikatoren verbesserte und eine höhere Anzahl von Indikatoren sogar die Probleme kleinerer Stichproben kompensieren kann. Aus diesem Grund wird auch in der vorliegenden Studie die Anzahl der Indikatoren möglichst hochgehalten, indem aus dem Messmodell nur Indikatoren mit äußerst geringen Faktorladungen ($\lambda < .30$) entfernt werden. Außerdem wird auf die in den letzten Jahren sehr üblich gewordene Methode des Item-Parceling (Zusammenfassen von Items) in Strukturgleichungsmodellen verzichtet (Bandalos & Finney, 2001). Zwar wird das Zusammenfassen von Items über Summen oder Mittelwertbildung reliabler angesehen als einzelne Items als Indikatoren zu benutzen und soll vor allem bei nicht-normalverteilten Daten und kleinen Stichprobengrößen vorteilhaft sein (Bandalos & Finney, 2001). Jedoch ist gerade letztes Argument wie oben schon erwähnt von anderen Forschern in Frage gestellt worden (z. B. Marsh et al., 1998). Auch könnte ein durch Parceling „künstlich“ erreichter besserer Modell-Fit wichtige Modellmisspezifikationen verdecken. Schlussfolgernd erscheint die Methode des Parceling nicht so stringent wie ursprünglich angenommen (Bandalos & Finney, 2001), weshalb auch in dieser Arbeit davon abgesehen wird. Für eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile der Parceling-Methode sei der interessierte Leser auf die Erörterung von Little und Kollegen verwiesen (T. D. Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002).

Ausreißer. Regressionsanalytische Auswertungen sind sehr anfällig für Ausreißer und sollten daher kontrolliert werden. Mit Hilfe von Amos wurde deshalb anhand des Wert D^2 (squared Mahalanobis distance) geprüft, ob in dem Datensatz multivariate Ausreißer enthalten sind. Bei multivariaten Ausreißern handelt es sich um Versuchspersonen, die auf zwei oder mehreren Variablen Extremwerte aufweisen (Byrne, 2010). Im vorliegenden Datensatz weist die Person mit dem größten D^2 -Wert einen Abstand von > 15 zu der Person mit dem nächstgrößten D^2 -Wert auf und wird deshalb als Ausreißer für die weiteren Analysen aus dem Datensatz entfernt.

Multivariate Normalverteilung. Für die Anwendung von Strukturgleichungsmodellen wird außerdem eine multivariate Normalverteilung der Variablen vorausgesetzt. Die Prüfung der univariaten und multivariaten Normalverteilungsannahme wurde ebenso mit Hilfe von AMOS anhand der Kurtosis-Werte und des Mardia Koeffizienten (Mardia, 1970) vorgenommen. Obwohl die einzelnen Items (Indikatoren) univariat normalverteilt sind [Kurtosis Index < 7 (Byrne, 2010)], legt der Mardia-Koeffizient mit einem Wert von 23 und

bei einem Grenzwert von 5 (Byrne, 2010) deutlich nahe, dass keine multivariate Normalverteilung gegeben ist.

Byrne (2010) fasste Studien und Metaanalysen zusammen, die belegen, dass bei der Mehrheit der innerhalb dieser Studien durchgeführten Strukturgleichungsmodellen die Voraussetzung der Normalverteilungsannahme meist ignoriert oder wissentlich verletzt wurde. Folgen dieser Verletzung sind nach West et al. (1995) extrem große χ^2 -Werte, Fit-Indizes, die die Modellgüte unterschätzen und unterschätzte Standardfehler, die fälschlicherweise zu statistischen Regressionspfaden führen. Einer der aktuellsten Ansätze zum Umgang mit nicht-normalverteilten Daten stellt das „Bootstrapping“ dar.

Bei dem Bootstrapping-Ansatz wird eine zufällige Datenstichprobe als „Stellvertreter“ der Gesamtpopulation behandelt, aus welcher wiederum eine bestimmte Anzahl multipler Unterstichproben gezogen werden (Byrne, 2010; Schumacker & Lomax, 1996). Diese Unterstichproben werden zur Ermittlung der Bootstrap-Schätzer und Standardfehler herangezogen, über welche ein Mittelwert und darum ein Konfidenzintervall gebildet wird. Mit Hilfe des Konfidenzintervalls wird beurteilt, wie stabil die Stichprobenstatistik als Schätzer der Populationsparameter angesehen werden kann (Schumacker & Lomax, 1996). Heute scheint die Validität der Methode gerade für die Schätzung des Standardfehlers bei Verletzung der Normalverteilungsannahme unbestritten, wurde von Yung und Bentler (1996) gründlich erörtert und soll im Rahmen dieser Studie zur Anwendung kommen.

5.4 Ergebnisse

Die nachfolgende Darstellung der Befunde gliedert sich in drei Teile. Als erstes werden die Ergebnisse der umfangreichen Analysen zum Test des „ergänzten Zielmodells des Subjektiven Wohlbefindens im beruflichen Kontext“ und den damit verbundenen Moderations- und Mediationseffekten dargestellt. Zweitens wird demonstriert, welche Effekte die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die persönlichen Ziele und die im Gesamtmodell enthaltenen Variablen hatten. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse einiger Zusatzanalysen berichtet.

5.4.1 Modellprüfung

Messmodell. Da innerhalb eines kompletten Strukturgleichungsmodells Aussagen über die Beziehungen der latenten Variablen untereinander gemacht werden sollen,

liegt das primäre Interesse darin, zu prüfen inwiefern diese latenten Variablen valide erfasst wurden. Dabei ist entscheidend, dass jede Variable psychometrisch „gut“ gemessen wird (Byrne, 2010). Aus diesem Grund wird in einem ersten Schritt das Messmodell nach der Methode einer konfirmatorischen Faktorenanalyse auf seine Modellgüte hin getestet. Hierzu wurden in AMOS alle 11 latenten Faktoren (Zielbindung, Realisierbarkeit, Zielkonflikt, Teleologie, Karriereorientierung, Zielerreichung, Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment, Kündigungsabsicht und Kontextpassung) in Ellipsenform dargestellt. Von jedem Faktor gingen Regressionspfade zu seinen („rechteckigen“) manifesten Indikatoren (Items der Skalen) aus, wobei jeweils ein Pfad pro Faktor auf 1 fixiert wurde und für jeden Indikator ein Messfehler ($e = \text{error}$) gezeichnet wurde. Alle latenten Variablen wurden über Kovarianzpfade miteinander verbunden. Die Modellschätzung wurde anhand der Bootstrap-Maximum-Likelihood-Methode vorgenommen. Die Anzahl der Stichprobenziehungen betrug nach praktischen Empfehlungen von Yung und Bentler (1996) 500. Die Analyse wurde für das Ziel „erster Priorität“ und das Ziel „zweiter Priorität“ getrennt durchgeführt.

Die standardisierten Faktorladungen der Messmodelle (Ziel „erster“ und „zweiter“ Priorität⁵) fielen allesamt signifikant aus ($p_{\text{Bootstrap}} < .01$, Konfidenzintervalle ohne „0“) und variierten zwischen $\lambda_{\text{Prio}_1} = .09$ bzw. $\lambda_{\text{Prio}_2} = .16$ für das vierte Item der Skala *Karriereorientierung* und $\lambda_{\text{Prio}_1} = 1.10$ bzw. $\lambda_{\text{Prio}_2} = 1.29$ für das erste Item der Skala *Karriereorientierung*. Es gibt keinen Konsens darüber, welche Faktorladung eine hohe oder niedrige Ladung bedeutet. Die Entscheidungen von Forschern scheinen eher erfahrungs- oder intuitions gesteuert zu sein (Peterson, 2000). Laut Schinka und Kollegen (2003) wird die Grenze für die standardisierten Faktorladungen oft mit 0.4 ausgegeben. Hair und Kollegen (1998, zitiert nach Peterson, 2000) haben festgestellt, dass auch schon Faktorladungen um 0.3 als minimales Level akzeptiert werden, weshalb dieser Wert auch dieser Arbeit als kritische Grenze zugrunde gelegt wird. Unterhalb diesen Grenzwert fallen in beiden Messmodellen das erste Item der Skala *Realisierbarkeit* („Es hängt vollkommen von mir ab, ob ich dieses berufliche Ziel erreiche oder nicht“; $\lambda_{\text{Prio}_1} = .226$, $\lambda_{\text{Prio}_2} = .278$), das fünfte Item der Skala *Lebenszufriedenheit* („Ich glaube, dass mir die Zeit noch einige interessante und erfreuliche Dinge bringen wird“; $\lambda_{\text{Prio}_1} = .259$, $\lambda_{\text{Prio}_2} = .259$) sowie das vierte Item der Skala *Karriereorientierung* in Bezug auf die Sympathie des freizeitorientierten

⁵ An dieser Stelle wird die Kurzschreibweise **Prio_1**=Ziel mit erster Priorität und **Prio_2**=Ziel mit zweiter Priorität eingeführt

Kollegen ($\lambda_{\text{Prio}_1}=.159$; $\lambda_{\text{Prio}_2}=.087$). Um die Validität der Messung zu erhöhen, werden die genannten Items aus beiden Modellen entfernt.

Die standardisierten Residualwerte erweisen sich nicht durchgehend zufriedenstellend und überschreiten für das Ziel erster und zweiter Priorität in 2.7% bzw. 4.2% der Fälle den empfohlenen Grenzwert von +/- 2.58 (Schumacker & Lomax, 1996). Eine genauere Betrachtung der Verteilung der standardisierten Abweichungen für das Ziel zweiter Priorität zeigt, dass allein das sechste Item der Skala *Realisierbarkeit* („Meine Kollegen unterstützen mich darin dieses berufliche Ziel zu erreichen“) ein Drittel der Abweichungen verursacht. Dieser Befund legte nahe, auch dieses Item aus dem Messmodell zu entfernen, was zur Folge hatte, dass die Faktorladung des fünften Items („Mein Vorgesetzter unterstützt mich darin dieses berufliche Ziel zu erreichen“) auf einen Wert von $\lambda_{\text{Prio}_2}=.26$ sank und laut oben genannter Regel ($<.30$) zusätzlich eliminiert werden sollte. Da dieses Item allerdings eine wichtige theoretische Facette der Realisierbarkeit abbildet wird es nach Empfehlung von Little und Kollegen (1999) trotz niedriger Ladung im Modell belassen. Um die Vergleichbarkeit beider Messmodelle zu gewährleisten wird das diskutierte sechste Item auch aus dem Messmodell des Ziels erster Priorität entfernt. Die Faktorladungen beider Messmodelle sind in Tabelle 27 in Anhang A4 zusammengestellt.

Knapp 50% der Korrelationen zwischen den latenten Variablen erweisen sich als signifikant ($p<.05$). Die geringste signifikante Korrelation liegt zwischen der *Zieleffektivität* und der *Kündigungsabsicht* ($r_{\text{Prio}_1}=-.16$, $p<.05$) bzw. der *Kontextpassung* und *Karriereorientierung* ($r_{\text{Prio}_2}=.12$, $p<.05$), die stärkste zwischen der *Realisierbarkeit* und der *Zielerreichung* ($r_{\text{Prio}_1}=.94$, $p<.01$; $r_{\text{Prio}_2}=.92$, $p<.01$). Die letztgenannte Korrelation überschreitet ebenso wie die zweitgrößte Korrelation zwischen der *Arbeitszufriedenheit* und dem *Organizational Commitment* ($r_{\text{Prio}_1}=.86$, $p<.01$; $r_{\text{Prio}_2}=.86$, $p<.01$) die empfohlene Grenze von .85 (Epitropaki & Martin, 2004). In diesem Fall kann eine Multikollinearität dieser beiden Faktorenpaare statistisch nicht ausgeschlossen werden (Byrne, 2010), was zu verzerrt geschätzten Parametern führen kann.

Die Berücksichtigung der Modifikations-Indizes ($MI>10$) legte die Einführung mehrerer Messfehlerkorrelation nahe. Die Korrelation von Fehlern wird jedoch oft als fragwürdig bezeichnet und oft nur mit der Absicht eingesetzt, den statistischen Fit eines Modells zu erhöhen (Byrne). Daher sollten sie in ein Modell nur aufgenommen

werden, wenn sie theoretisch begründbar sind (z. B. durch ähnliche Itemformulierungen) und zu einer substantiellen Verbesserung der Modellschätzung führen. Unter der Annahme, dass die Fehlerkorrelation aufgrund der Itemüberlappung zustande kam, wurden zur näheren Prüfung zwei Kovarianzen in das Modell mit aufgenommen. Die Verbesserung des Modell-Fits erwies sich allerdings nicht als substantiell (Tabelle 28 in Anhang A5, fünfte und sechste Respezifikation), weshalb die Fehlerkovarianzen für die weiteren Analysen nicht im Modell belassen wurden.

Die Schätzung der Modellstruktur der Messmodelle erreichte im Anschluss an die Respezifikation zufriedenstellende Werte für den TLI und RMSEA sowie für das Verhältnis χ^2/df , während der CFI nicht optimal ausfiel [$\chi^2_{\text{Prio}_1}$ (155, n=266)=2279.9, $p=.01$; $\chi^2_{\text{Prio}_2}$ (155, n=266)=2285.7, $p<.01$; $\chi^2/df=2.04$; CFI=.82; TLI=.80; RMSEA=.06]. Im Anhang sind die schrittweise vorgenommene Respezifikation und der dadurch ausgelöste veränderte Modell-Fit verdeutlicht (Anhang A5) sowie die gekürzten Skalen der Erhebungsinstrumente dargestellt (Anhang A6).

Moderatoranalysen. Zur Überprüfung der moderierten Mediationen, wie sie in Abbildung 7 dargestellt sind, wurde das in PROCESS hinterlegte Modell 21 (Hayes, 2012c) getestet.

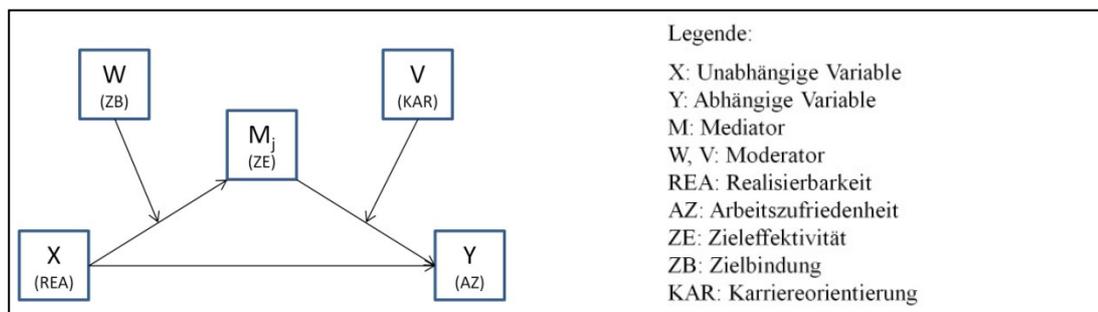


Abbildung 7: Konzeptionelles Modell der zu testenden moderierten Mediation bzw. des bedingten indirekten Effekts (entnommen und angepasst aus Hayes (2012c))

Um zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität durch die Zielbindung und der Zusammenhang zwischen der Zieleffektivität und der Arbeitszufriedenheit durch die Karriereorientierung moderiert wird, wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Vor der Analyse wurden alle Variablen z-transformiert. Abhängige Variable Y war die Arbeitszufriedenheit, unabhängige Variable X die Realisierbarkeit, als Mediator M fungierte die Zieleffektivität, als Moderator W die Zielbindung und als Moderator V

die Karriereorientierung. Die Ergebnisse der Analyse sind in Tabelle 9 und Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 9: Zielerreichung erklärt durch die Realisierbarkeit, die Zielbindung und die Interaktion zwischen Realisierbarkeit und Zielbindung.

Prädiktor	Ziel „erste Priorität“ [$F(3,262)=71.28, p<.01, R^2=.45$]		Ziel „zweite Priorität“ [$F(3,262)=57.19, p<.01, R^2=.40$]	
	β	p	β	p
Realisierbarkeit	.65	.00	.62	.00
Zielbindung	.06	.20	.06	.23
Interaktion	-.03	.48	.00	.98

Anmerkung: β = standardisierter Regressionskoeffizient, N=266

Tabelle 10: Arbeitszufriedenheit erklärt durch die Zielerreichung, die Realisierbarkeit, die Karriereorientierung und die Interaktion zwischen Zielerreichung und Karriereorientierung.

Prädiktor	Ziel „erste Priorität“ [$F(4,261)=7.79, p<.01, R^2=.11$]		Ziel „zweite Priorität“ [$F(4,261)=5.62, p<.01, R^2=.08$]	
	β	p	β	p
Zielerreichung	-.00	.97	.05	.55
Realisierbarkeit	.33	.00	.25	.00
Karriereorientierung	.01	.90	.02	.70
Interaktion	.04	.47	-.04	.52

Anmerkung: β = standardisierter Regressionskoeffizient, N=266

Sowohl für das Ziel „erster Priorität“ als auch für das Ziel „zweiter Priorität“ zeigen die Ergebnisse, dass keine der beiden Moderationen signifikant ausfällt ($p_{\text{Interaktion}} > .05$). Das nachfolgende Strukturgleichungsmodell wird daher ohne die anfangs postulierten Moderationseffekte berechnet.

Strukturgleichungsmodell. In einem dritten Schritt wurde die simultane Prüfung des adaptierten Messmodells (von 54 auf 50 Indikatoren) und des rekursiven Strukturmodells vorgenommen. Das zum Test ausstehende Strukturmodell unterscheidet sich jedoch in einigen Punkten von dem eingangs formulierten „ergänzten Modell des SWB im beruflichen Kontext“ (vgl. Abbildung 5). Die Variable *Situationismus* wurde komplett aus dem Modell entfernt, da keine reliable Messung des Konstrukts erfolgt ist (vgl. Kapitel 5.3.1). Weiterhin wurden aufgrund

der negativen Ergebnisse der Moderationsanalysen der Moderationspfad von der Zielbindung auf den Zusammenhang der Realisierbarkeit und der Zielerreichung sowie der Moderationspfad von der Karriereorientierung auf den Zusammenhang der Zielerreichung und der Arbeitszufriedenheit nicht in den Modelltest mit aufgenommen. Die Voranalysen ergaben bereits, dass die Karriere- mit Freizeitorientierung negativ korreliert ist, weshalb der Regressionspfad von der Berufsorientierung auf die Zielkonflikte gestrichen wurde. Da in Bezug auf die Karriereorientierung keine weiteren Effekte postuliert wurden, wird diese Variable komplett aus dem Modell entfernt. Da Brunstein (Brunstein, 1993, 1999; Brunstein et al., 2008; Brunstein et al., 2007; Dargel, 2005; Maier & Brunstein, 2001) jedoch mehrfach zeigen konnte, dass die Zielbindung einen Effekt auf die Zielerreichung hat, soll diese im Modell belassen werden und über einen direkten Pfad mit der Zielerreichung verbunden werden. Dadurch wird von der starken Modellhypothese (Interaktionseffekt) Abstand genommen und nur von einem additiven Effekt der Zielbindung und Realisierbarkeit auf die Zieleffektivität ausgegangen (Brunstein et al., 2008). Abbildung 8 verdeutlicht die beschriebenen Änderungen im Strukturmodell.

Das oben beschriebene adaptierte Messmodell wurde um das gerade formulierte Strukturmodell (Abbildung 8) erweitert, indem die latenten Variablen über Regressionspfade hypothesenkonform miteinander verbunden wurden. Jeder exogenen Variablen in dem Modell wurde außerdem ein Schätzfehler (Res=Residuum) zugewiesen. Das dadurch zustande gekommene komplette Strukturgleichungsmodell wurde getrennt für das Ziel erster und zweiter Priorität unter Anwendung der Bootstrap-Maximum-Likelihood-Methode nach Empfehlung von Hayes (2009) mit 5000 Ziehungen berechnet.

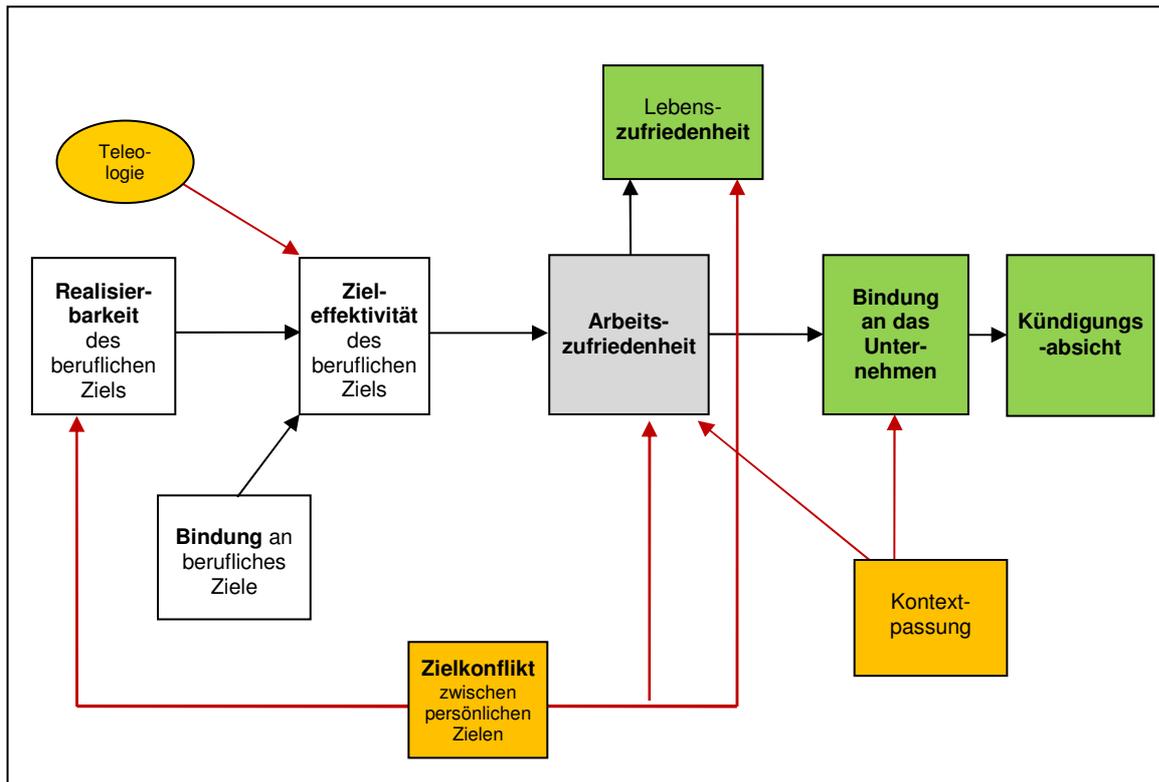


Abbildung 8: Das zum Test ausstehende reduzierte Modell des SWB (im Vergleich zu Abbildung 5 ohne Situationismus, ohne Berufsorientierung und ohne Zielbindung als Moderator)

Legende: Bedeutung der Farben, Formen und Linien

weiße Felder:	identisch zu Brunstein und Maier (2002)
graue Felder:	Brunstein und Maier (2002) bezogen auf Arbeitskontext
grüne Felder:	Faktoren, für die es bereits empirische Belege gibt
orangene Felder:	neu eingeführte Faktoren
Ellipsen:	Persönlichkeitsfaktoren
schwarze Pfeile:	Zusammenhang belegt
rote Pfeile:	Beziehung steht zum Test aus

Erste Betrachtungen der Schätzung für das Ziel „erster Priorität“ zeigen, dass nicht alle postulierten Regressionspfade signifikant ausfielen. Da nicht signifikante Pfade in dem Modell bedeutungslos sind, wurden sie nacheinander aus dem Modell entfernt. Der Regressionspfad von der Zielbindung auf die Zieleffektivität ($\beta = .05$) wies die größte Irrtumswahrscheinlichkeit auf, $p_{Bootstrap} = .59$, 95% KI [-.12; .20] und wurde deshalb als erster Pfad eliminiert. Der nächste nicht signifikante Pfad, der eliminiert wurde, verlief von der Teleologie zur Zieleffektivität ($\beta = .07$, $p_{bootstrap} = .29$, 95% KI [-.04; .20]). Da weder die Zielbindung noch die Teleologie über weitere Regressionspfade mit anderen latenten Variablen im Zusammenhang standen, mussten beide Variablen konsequenterweise aus dem Modell entfernt werden. Das letzte nicht signifikante Regressionsgewicht ($\beta = -.13$, $p_{bootstrap} = .15$, 95% KI [-.27; .05]) wurde durch den Pfad von dem Zielkonflikt zur Realisierbarkeit aufgewiesen und

folglich eliminiert. Im Anschluss an diese drei Modellanpassungen ergibt sich die in Abbildung 9 dargestellte Schätzung der Modellstruktur für das Ziel erster Priorität.

Bis auf den CFI zeigen sich zufriedenstellende Fit Indizes ($\chi^2(85, n=266)=1586.88$ $p=.00$, $\chi^2/df=2.42$, CFI=.83, TLI=.82, RMSEA=.07). Die Fehlerkorrelationen stellen sich mit einer Ausnahme als zufriedenstellend (4.4%) heraus. Die Hälfte der grenzwertüberschreitenden (± 2.58) Fehlervarianzen geht auf das fünfte Item der Skala „Realisierbarkeit“ zurück. Alle Modellzusammenhänge erweisen sich in dem in Abbildung 9 dargestellten Modell als signifikant ($p_{bootstrap} \leq .05$), wenn auch nicht durchweg hohe standardisierte Regressionskoeffizienten identifiziert werden können. Der niedrigste standardisierte Regressionskoeffizient liegt bei $\beta=.14$ und bildet den Regressionspfad von der Kontextpassung zu dem Organizational Commitment ab. Der größte Effekt ($\beta=.93$) wird von der Realisierbarkeit auf die Zieleffektivität abgebildet. Das Modell vermag 87% Varianz in der Zieleffektivität, 29% in der Arbeitszufriedenheit, 76% im Organizational Commitment, 42% in der Kündigungsabsicht und 25% in der Lebenszufriedenheit aufzuklären.

Die Ergebnisse der Schätzung für das Ziel „zweiter Priorität“ weichen insofern von den Ergebnissen des Ziels „erster Priorität“ ab, als dass hier nur ein Regressionspfad aufgrund seiner Insignifikanz aus dem Modell entfernt werden musste. Hierbei handelt es sich um den Pfad von der Zielbindung zur Zieleffektivität ($\beta= -.05$, $p_{bootstrap}=.41$, 95% KI [-.17; .07]).

Die anschließende Schätzung der Modellstruktur für das Ziel zweiter Priorität ist in Abbildung 10 graphisch dargestellt und zeigt mit Ausnahme des CFIs zufriedenstellende Fit Indizes ($\chi^2(97, n=266)=1879.86$, $p=.00$, CFI=.82, TLI=.81, RMSEA=.07) mit zufriedenstellenden Fehlerkorrelationen (6%), von denen die Hälfte auf das erste Item der Skala „Kontextpassung“ zurückgehen.

Bis auf den Pfad von der Teleologie zur Zieleffektivität ($\beta= .12$, $p_{bootstrap}=.07$, 95% KI [-.01; .25]) erweisen sich alle Modellzusammenhänge als signifikant auf einem Niveau von $p < .05$. Aufgrund der minimalen Überschreitung des Signifikanzniveaus wird die Variable Teleologie dennoch im Modell belassen und auf einem Niveau von $p < .10$ interpretiert. Die restlichen Regressionskoeffizienten schwanken vergleichbar mit dem Ziel erster Priorität zwischen $\beta=.13$ für den Zusammenhang der Kontextpassung mit dem Organizational Commitment und $\beta=.92$ für den Effekt der Realisierbarkeit auf die Zieleffektivität. Das Modell für das Ziel

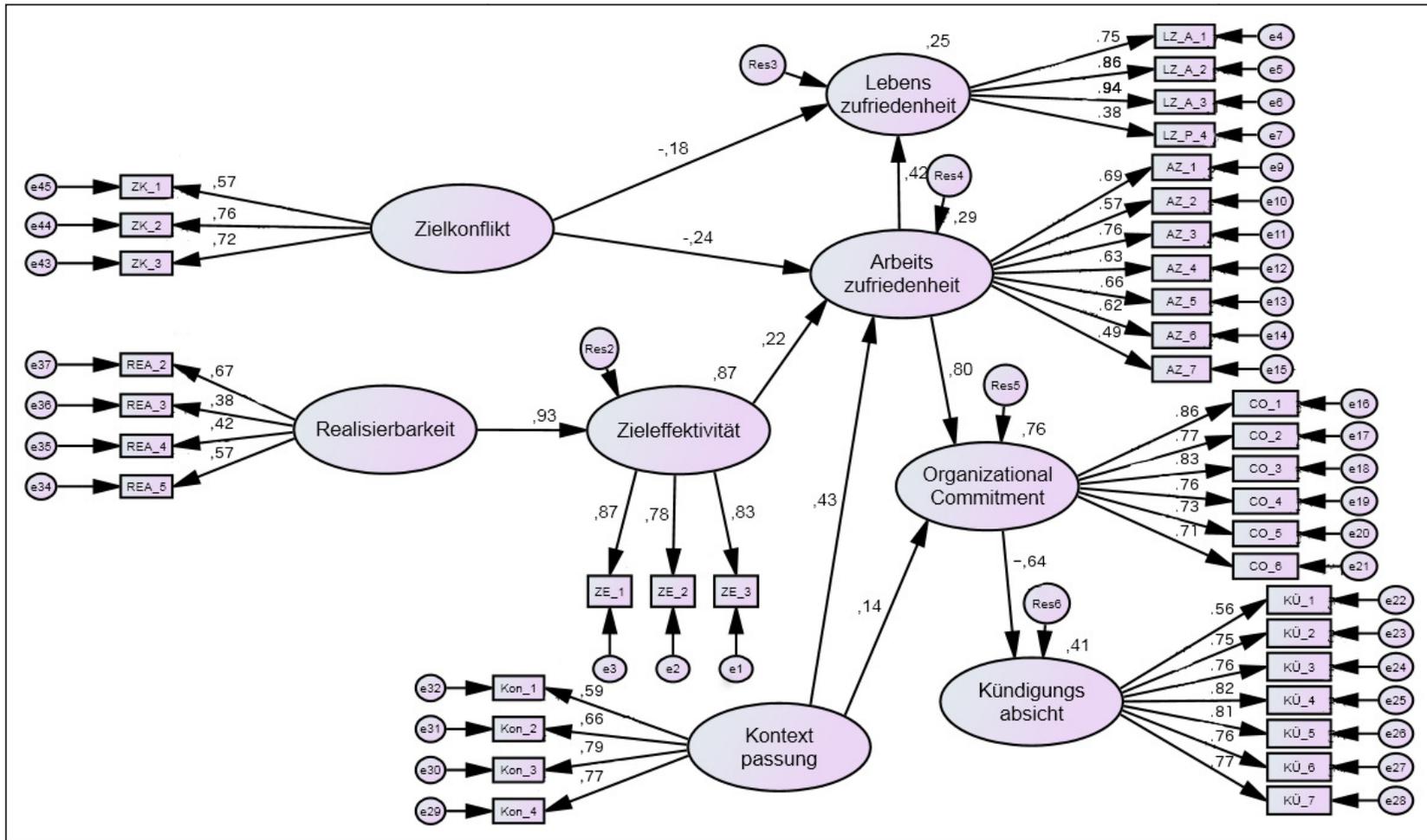


Abbildung 9: Modellschätzung des Strukturgleichungsmodells für das Ziel „erster Priorität“
 (Für die Faktorladungen kann zusätzlich Tabelle 27 in Anhang A4 herangezogen werden.)

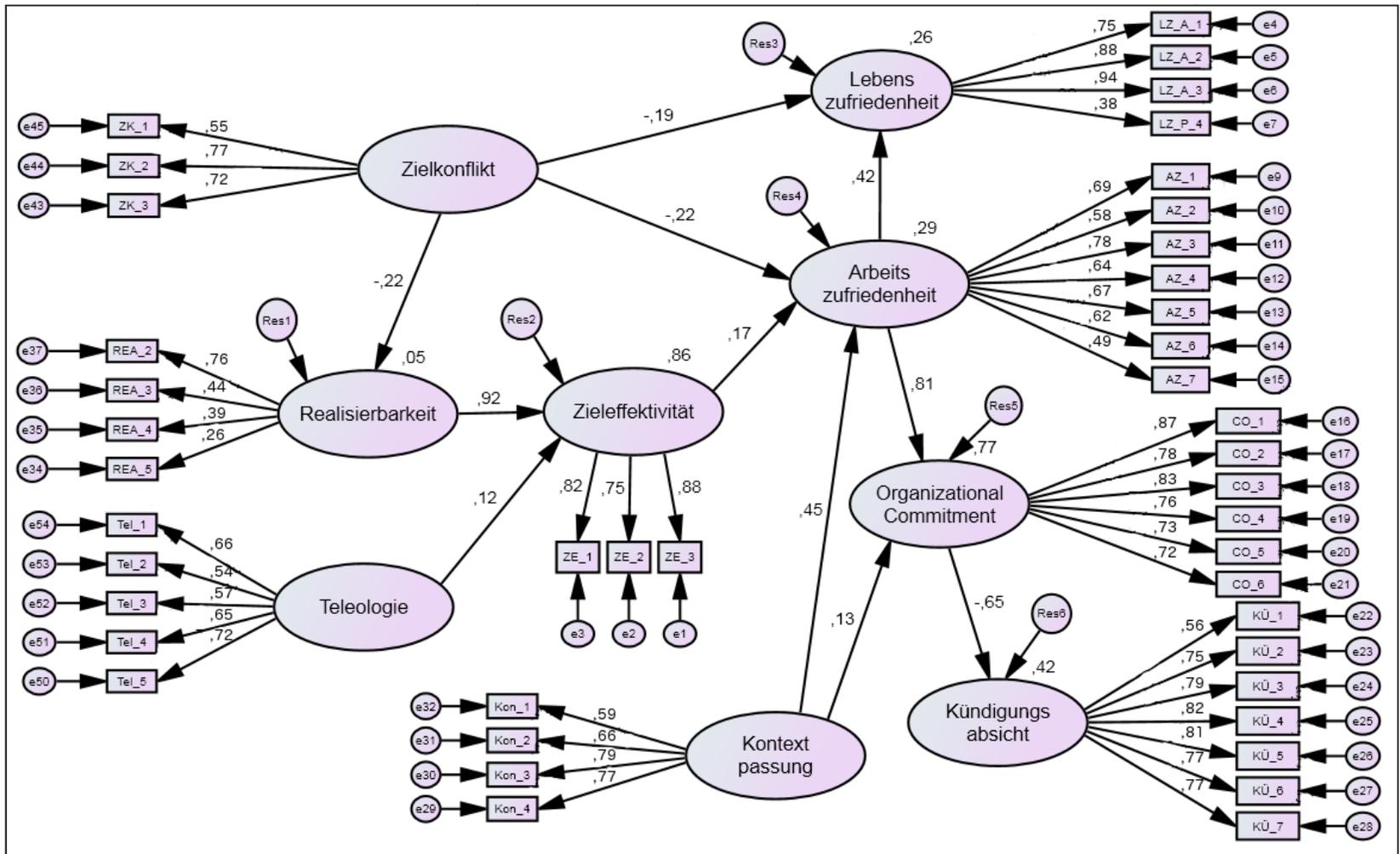


Abbildung 10: Modellschätzung des Strukturgleichungsmodells für das Ziel „zweiter Priorität“
 (Für die Faktorladungen kann zusätzlich Tabelle 27 in Anhang A4 herangezogen werden.)

mit der zweiten Priorität vermag signifikante 86% Varianz in der Zieleffektivität, 77% Varianz im Organizational Commitment, 42% in der Kündigungsabsicht, 29% in der Arbeitszufriedenheit, 26% in der Lebenszufriedenheit und 5% in der Realisierbarkeit aufzuklären.

Bei dem Vergleich beider Modellschätzungen zeigt sich, dass die Regressionsgewichte für das Ziel „erster“ und „zweiter Priorität“ nahezu identische Werte aufweisen. In beiden Fällen hat die Realisierbarkeit einen großen Effekt auf die Zielerreichung, die Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Commitment und das Organizational Commitment auf die Kündigungsabsicht. Der Effekt, den die Kontextpassung auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit hat, ist in beiden Fällen nur mittelgroß. Obwohl die Effekte der Zielkonflikte auf die Lebens- oder Arbeitszufriedenheit signifikant ausfallen, handelt es sich hierbei eher um kleine Effekte. Ebenso verhält es sich mit dem Zusammenhang der Zieleffektivität und der Arbeitszufriedenheit sowie der Kontextpassung und der Arbeitszufriedenheit. Die beiden zusätzlichen Effekte, die in dem Modell für das Ziel „zweiter Priorität“ ersichtlich wurden, fallen mit $\beta = -.22$ für den Effekt des Zielkonflikts auf die Realisierbarkeit und mit $\beta = .12$ für den Effekt der Teleologie auf die Zieleffektivität auch eher klein aus.

Mediatoranalysen. Zur Überprüfung der in dem Modell enthaltenen Mediationshypothesen sind vor allem die indirekten Effekte auf die im Modell enthaltenen exogenen Variablen von Interesse. Alle indirekten Effekte fielen signifikant ($p_{Bootstrap} < .01$) aus und sind in Tabelle 11 für beide Ziele zusammengestellt.

Zur Beurteilung der Größe eines Effekts wurde die gebräuchliche Einteilung indirekter Effekte in klein (.14), mittel (.39) und groß (.59) zugrunde gelegt (Cheung, 2009; Fairchild, Machinon, Taborga, & Taylor, 2009; Falk & Biesanz, 2011). Der einzige große Mediatoreffekt liegt für die negative Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht vermittelt über das Organizational Commitment (-.52 bzw. -.53) vor. Ein mittelgroßer indirekter Effekt ergab sich für die Arbeitszufriedenheit als Mediator zwischen der Kontextpassung und dem Organizational Commitment (.35 bzw. .37). Die einzige multiple Mediation, die mittelgroß ausfiel, verlief von der Kontextpassung über die Arbeitszufriedenheit und das Organizational Commitment hin zur Kündigungsabsicht (-.31 und -.32). Für

knapp 40% der getesteten Mediationseffekte liegen nur kleine Effekte vor, weitere ca. 50% der Effekte sind zwar signifikant, in ihrer Größe jedoch unbedeutend.

Tabelle 11: Einfache und multiple Mediationseffekte der Ziele „erster“ und „zweiter Priorität“

Mediationspfad	Erste Priorität	Zweite Priorität
Kündigungsabsicht		
Arbeitszufriedenheit via Organizational Commitment (OC)	-.52	-.53
<u>Multiple Mediationen</u>		
Zieleffektivität via Arbeitszufriedenheit und OC	-.12	-.09
Kontextpassung via Arbeitszufriedenheit und OC	-.31	-.32
Zielkonflikt via Arbeitszufriedenheit und OC	.12	.13
Realisierbarkeit via Zielerreichung, Arbeitszufriedenheit und OC	-.11	-.08
Teleologie via Zielerreichung, Arbeitszufriedenheit und OC		-.01
Organizational Commitment		
Kontextpassung via Arbeitszufriedenheit	.35	.37
Zieleffektivität via Arbeitszufriedenheit	.18	.14
Zielkonflikt via Arbeitszufriedenheit	-.19	-.20
<u>Multiple Mediationen</u>		
Realisierbarkeit via Zielerreichung und Arbeitszufriedenheit	.17	.13
Teleologie via Zielerreichung und Arbeitszufriedenheit		.02
Arbeitszufriedenheit		
Realisierbarkeit via Zieleffektivität	.21	.15
Teleologie via Zieleffektivität		.02
<u>Multiple Mediation</u>		
Zielkonflikt via Realisierbarkeit und Zieleffektivität		-.03
Lebenszufriedenheit		
Zielkonflikt via Arbeitszufriedenheit	-.10	-.11
Zieleffektivität via Arbeitszufriedenheit	.10	.07
Kontextpassung via Arbeitszufriedenheit	.18	.19
<u>Multiple Mediation</u>		
Realisierbarkeit via Zieleffektivität und Arbeitszufriedenheit	.09	.07
Teleologie via Zieleffektivität und Arbeitszufriedenheit		.01
Zieleffektivität		
Zielkonflikt via Realisierbarkeit		-.21

Anmerkung: Alle indirekten Effekte sind signifikant, $p < .01$

In dem Modell ist die Mediation des Zusammenhangs der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht durch das Organizational Commitment als partielle Mediation dargestellt, da es neben dem indirekten Pfad auch einen direkten Pfad von der Kontextpassung zu dem Organizational Commitment gibt. Ebenso verhält es sich mit dem indirekten Effekt des Zielkonflikts über die Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit. Durch die temporäre Aufnahme weiterer direkter Pfade zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen sollten alle anderen Mediationen dahingehend getestet werden, ob sie vollständig oder partiell sind. Bis auf eine Ausnahme erwiesen sich alle im Modell dargestellten indirekten Effekte als vollständige Mediationen. Eine weitere partielle Mediation wird nur durch die Zieleffektivität über die Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit abgebildet, da die Analyse ergab, dass die Zieleffektivität zusätzlich einen direkten Effekt auf die Lebenszufriedenheit hat ($\beta_{\text{Prio}_1}=.16, p=.03$; $\beta_{\text{Prio}_2}=.19, p<.01$).

5.4.2 Einfluss der Weltwirtschaftskrise

Zur Prüfung des Einflusses der Wirtschaftskrise auf den Umgang und die Einstellung zu den eigenen Zielen sowie dem Arbeitgeber, wurden t-Tests für gepaarte Stichproben mit den Modellvariablen vor und seit der Krise durchgeführt.

Mit Ausnahme der Kündigungsabsicht fiel jeder t-Test signifikant aus. Die Weltwirtschaftskrise und die damit verbundenen Auswirkungen bewirkten eine Abnahme der zielbezogenen Variablen wie der Zielbindung, der Realisierbarkeit und der Zielerreichung sowie der Lebenszufriedenheit und eine Zunahme des Zielkonflikts ($p<.01$). Auch die berufsbezogenen Variablen, wie die Arbeitszufriedenheit und das Organizational Commitment, nahmen nach Beginn der Wirtschaftskrise signifikant ab ($p<.01$). Den stärksten Effekt hatte die Wirtschaftskrise auf die wahrgenommene Realisierbarkeit ($d=-.92$).

Von den Teilnehmern der Umfrage gaben 26% an, dass sich ihre persönlichen beruflichen Ziele aufgrund der Wirtschaftskrise verändert haben. Von den restlichen 74% gaben weitere 16% an, dass sie noch eine Änderung erwarten. Die Befragten gaben an, dass sich ihre Ziele insofern verändert haben, als dass sie weniger strategisch und offensiv bei der Zielverfolgung vorgehen und das einzige Ziel im Moment darin besteht, den Arbeitsplatz zu behalten. Als Grund gaben die meisten Teilnehmer die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes an. Erwartungen und

Wünsche werden deshalb von vielen Mitarbeitern zurückgestellt (z. B. eine Weiterbildung durch den Arbeitgeber finanziert zu bekommen).

Tabelle 12: Ergebnisse der t-Tests für gepaarte Stichproben zur Prüfung des Einflusses der Wirtschaftskrise

	<i>M (SD)</i> vor Krise	<i>M (SD)</i> seit Krise	<i>T</i> (255) =	Signifikanz- niveau <i>p</i>	Effekt- stärke <i>d</i>
Zielbindung	4,91 (.84)	4,75 (1.02)	2.76	< .01	-.19
Wahrgenommene Realisierbarkeit	4,89 (.75)	4,20 (1.03)	10.54	< .01	-.92
Zielkonflikte	3,23 (1.03)	3,48 (1.15)	-4.24	< .01	.24
Zielerreichung	4,23 (.90)	3,78 (1.09)	6.70	< .01	-.50
Lebenszufriedenheit	4,61 (.79)	4,33 (.99)	5.55	< .01	-.35
Arbeitszufriedenheit	4,55 (.99)	4,20 (1.16)	5.88	< .01	-.35
Organizational Commitment	4,37 (1.07)	4,20 (1.20)	3.34	< .01	-.16
Kündigungsabsicht	3,03 (1.43)	3,09 (1.45)	-0.88	= .38	-

Anmerkung: *M*=Mittelwert, *SD*=Standardabweichung, $d = \frac{M_{\text{seit}} - M_{\text{vor}}}{SD_{\text{vor}}}$

Die Skalenwerte wurden transformiert, so dass große Werte einer hohen Ausprägung des Merkmals entsprechen.

5.4.3 Zusatzanalysen

Interventionsbedarf. Um den Bedarf an einer Intervention im Bereich „Ziel-Coaching“ festzustellen, wurden die Teilnehmer der Befragung gebeten, anzugeben, ob sie es für wichtig halten über ihre eigenen Ziele zu reflektieren, ob sie sich Gedanken darüber machen, wie sie ihre Ziele erreichen können und ob sie gerne an einem Training zur effektiveren Zielerreichung bzw. an einem Ziel-Coaching teilnehmen würden. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer hält es definitiv für wichtig über die eigenen Ziele zu reflektieren, weitere 36% finden es eher wichtig und nur 9% halten es eher für nicht wichtig. 95% (62% ja, 33% eher ja) der Personen machen sich Gedanken darüber, wie sie ihre Ziele erreichen können, nur 5% denken eher nicht über ihre Zielerreichung nach. Von den Befragten würden 59% gerne einmal an einem Training zur Zielerreichung oder einem Ziel-Coaching teilnehmen. Jedoch lehnen 32% eine solche Maßnahme eher ab und 9% zeigen gar kein Interesse an einer derartigen Intervention.

Qualitative Betrachtung der nicht-beruflichen Ziele. Bei einer inhaltlichen Auswertung der genannten nicht-beruflichen Ziele der Teilnehmer zeigt sich eine deutliche Dreiteilung der Zielinhalte. Auch Peseschkian und Seiwert (Seiwert, 2002;

Seiwert & McGee-Cooper, 2003) definierten insgesamt drei nicht-berufliche Zielkategorien (s. Kapitel 6.1.3.1), so dass die vorliegenden Ziele in diese definierten Bereiche „Familie und Kontakte“ (38%), „Körper und Gesundheit“ (24%) sowie „Sinn und Kultur“ (34%) eingeordnet werden können. 4% der Ziele ließen sich keiner dieser Kategorien zuordnen. Diese Ziele bilden eine vierte Kategorie, die als „Haus und Auto“ bezeichnet werden kann, da sich 88% dieser Ziele auf den Hausbau oder Umbau und 12% auf den Kauf eines Autos beziehen.

Tabelle 13 zeigt eine kleine Auswahl der genannten Ziele, die eindeutig in die oben genannten drei Kategorien eingeteilt werden konnten.

Tabelle 13: Einteilung genannter nicht-beruflicher Ziele in drei Kategorien

Nicht-berufliche Ziele der Kategorie „Familie und Kontakte“:

Heiratsantrag machen
 Fernbeziehung stärken
 Heiraten und Familienplanung
 Mehr Unternehmungen mit meiner Freundin und Schwester
 Freundschaften pflegen
 Eine liebevolle Partnerschaft führen

Nicht-berufliche Ziele der Kategorie „Körper und Gesundheit“:

Mehr sportliche Aktivitäten
 Bergwanderung in den Dolomiten
 Mehr Zeit für Wellness
 Öfter ins Fitnessstudio gehen
 Snowboard fahren
 Schwimmen

Nicht-berufliche Ziele der Kategorie „Sinn und Kultur“:

Museumsbesuche
 Reisen
 Musizieren
 Ins Theater gehen
 Intensivierung sozialer Aktionen
 Zeit für mich sinnvoller nutzen

5.5 *Diskussion*

In der vorliegenden Studie sollte ein postuliertes Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens (s. Abbildung 5) getestet und die Effekte der Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Zielverhalten und SWB von Menschen untersucht werden. Nachdem im vorherigen Kapitel die Ergebnisse der Datenanalyse ausführlich und detailliert beschrieben wurden, wird im Rahmen der Diskussion eine Zusammenfassung und Interpretation der Befunde vorgenommen (Kapitel 5.5.1). Zusätzlich findet eine kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise statt (Kapitel 5.5.2) bevor dieses Kapitel mit einem Ausblick auf die folgenden Kapitel dieser Arbeit abschließt (Kapitel 0).

5.5.1 *Zusammenfassung und Interpretation der Befunde*

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage, ob das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext Bestätigung findet, wurde mittels AMOS eine statistische Modellprüfung anhand eines Strukturgleichungsmodells vorgenommen. Zur Überprüfung der Moderator- und Mediatorhypothesen, die in dem Modell enthalten sind, wurden zusätzlich zu dem Modelltest weitere Analysen (PROCESS bzw. indirekte Effekte) durchgeführt.

Die Globalhypothese kann zwar bezogen auf die meisten Variablen und postulierten Zusammenhänge belegt werden, jedoch mussten auch einige Faktoren komplett aus dem Modell eliminiert werden. Dies hatte mehrere Gründe:

Erstens traten bei der Datenanalyse messtheoretische Probleme auf. Viele Reliabilitäten lagen unter dem wünschenswerten Richtwert, so dass einzelne Items eliminiert werden mussten, um die internen Konsistenzen zu erhöhen. Die Variable *Situationismus* musste sogar aus allen statistischen Analysen entfernt werden, da sich die Reliabilität in den Voranalysen als zu niedrig erwies (Cronbachs $\alpha=.50$).

Zweitens mussten schon vor der eigentlichen Berechnung des Strukturgleichungsmodells die Moderatorhypothesen verworfen werden. Weder die Zielbindung noch die Berufsorientierung erwiesen sich in den Tests als signifikante Moderatoren ($p>.05$). Da es allerdings bereits Befunde dafür gab (Brunstein et al., 2008), dass die Zielbindung nicht unbedingt multiplikativ mit der Realisierbarkeit auf die Zielerreichung wirken muss, sondern die Realisierbarkeit und Zielbindung auch in einem additiven Zusammenhang stehen können, wurde die Variable *Zielbindung* weiterhin in dem Modell belassen.

Die negative Interkorrelation ($r=-.38$) im Rahmen der Voranalyse zeigte, dass bei den Befragten nicht gleichzeitig eine hohe Karriere- und eine hohe Freizeitorientierung auftrat. Daher konnte die Hypothese nicht aufrecht erhalten werden, dass das gleichzeitige Auftreten beider Berufsorientierungen Zielkonflikte begünstigt. Aufgrund dieses Ergebnisses und der abgelehnten Moderatorhypothese wurde die Variable *Berufsorientierung* komplett aus dem Modell entfernt. Aus den eben genannten Gründen wurde das Strukturmodell bereits vor dem Modelltest (um die Variablen *Situationismus* und *Berufsorientierung*) reduziert. Folglich standen nicht mehr alle Beziehungen, die in der Globalhypothese postuliert wurden, zum Test aus. Das letztendlich empirisch belegte Strukturgleichungsmodell (Abbildung 9 bzw. Abbildung 10) wies einen zufriedenstellenden bis guten Modell-Fit auf. Allerdings musste weiterhin die *Zielbindung* aufgrund nicht signifikant ausgefallener Regressionsgewichte sowohl für das Ziel erster Priorität als auch für das Ziel zweiter Priorität komplett aus dem Modell eliminiert werden. Das heißt, dass die vorliegenden Ergebnisse gegen die Annahme von Brunstein und Kollegen (2008) sprechen, dass eine hohe Zielbindung notwendig (starke Modellannahme) oder förderlich (schwache Modellannahmen) für eine hohe Zielerreichung ist. Das Ausmaß, in dem sich eine Person mit ihren Zielen identifiziert und entschlossen ist, diese zu realisieren, scheint kein wichtiger Prädiktor für Fortschritte bei der Zielverwirklichung zu sein. Wegen Nichtsignifikanz wurde für das wichtigste Ziel auch die Variable *Teleologie* aus dem Modell genommen. In diesem Fall bewirkt eine teleologische Grundhaltung keine Steigerung der Zieleffektivität.

Nach jeglichen Modellrespezifikationen lassen sich bezogen auf die in Kapitel 5.1 formulierte Globalhypothese für beide Ziele folgende Zusammenhänge belegen und kurz zusammenfassen:

Eine hohe wahrgenommene Realisierbarkeit zur Erreichung eines beruflichen Ziels führt zu einer höheren Zielerreichung ($\beta_{\text{Pri}1}=.93/\beta_{\text{Pri}2}=.92$). Die Erreichung des beruflichen Ziels wirkt sich förderlich auf die Arbeitszufriedenheit aus ($\beta_{\text{Pri}1}=.22/\beta_{\text{Pri}2}=.17$), welche zusätzlich positiv durch eine gefühlte Kontextpassung im Unternehmen ($\beta_{\text{Pri}1}=.43/\beta_{\text{Pri}2}=.45$) und negativ durch vorhandene Zielkonflikte ($\beta_{\text{Pri}1}=-.24/\beta_{\text{Pri}2}=-.22$) beeinflusst wird. Zielkonflikte wirken sich neben der Arbeitszufriedenheit außerdem auch negativ auf die Lebenszufriedenheit aus ($\beta_{\text{Pri}1}=-.18/\beta_{\text{Pri}2}=-.19$). Die Arbeitszufriedenheit als zentrales Konstrukt in dem Modell hat einen positiven direkten Effekt auf die Lebenszufriedenheit

($\beta_{\text{Pri}o1}=.42/\beta_{\text{Pri}o2}=.42$) und die Bindung an das Unternehmen ($\beta_{\text{Pri}o1}=.80/\beta_{\text{Pri}o2}=.81$), welches wiederum in einem negativen Zusammenhang zur Kündigungsabsicht steht ($\beta_{\text{Pri}o1}=-.64/\beta_{\text{Pri}o2}=-.65$) und selbst durch eine hohe Kontextpassung gefördert wird ($\beta_{\text{Pri}o1}=.14/\beta_{\text{Pri}o2}=.13$).

Für das Ziel zweiter Priorität wirkt sich in Ergänzung zu diesen Effekten eine teleologische Grundhaltung einer Person förderlich auf die Zielerreichung aus ($\beta_{\text{Pri}o2}=.12$). Außerdem beeinflussen Zielkonflikte negativ die wahrgenommene Realisierbarkeit ($\beta_{\text{Pri}o2}=-.22$). Die signifikanten Zusammenhänge sind für beide Ziele getrennt in Abbildung 11 noch einmal übersichtlich dargestellt. Interpretieren lässt sich der Großteil der empirisch belegten Zusammenhänge für beide Ziele gleichermaßen:

Die *wahrgenommene Realisierbarkeit* eines Ziels spielt eine sehr wichtige Rolle hinsichtlich der erfolgreichen Verwirklichung eines Ziels (Brunstein & Maier, 1996). Diese Variable stellt in dem Modell den wichtigsten Einflussfaktor auf die Zieleffektivität dar. Bietet der Alltag viele Gelegenheiten und Möglichkeiten, um etwas für die Verwirklichung eines beruflichen Ziels zu tun, und erfährt ein Mitarbeiter womöglich noch Unterstützung durch den Vorgesetzten, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, ein berufliches Ziel zu erreichen.

Ein wichtiger Fokus wurde in der Studie auf die Variable *Zielkonflikt* gelegt, da diese bisher in anderen Modellen meist vernachlässigt wurde. Zwar ist es unwahrscheinlich, dass Zielkonflikte alleine große Effekte auf die Arbeitszufriedenheit ausüben; doch neben anderen zielbezogenen Einflussfaktoren, wie der *Zieleffektivität* oder der teleologischen Grundhaltung, fällt der Regressionskoeffizient für den Zielkonflikt am größten aus. In Übereinstimmung mit anderen Befunden (z. B. von K. B. Cox, 2003; Emmons, 1999) kann daher auch in dieser Studie der Zielkonflikt als der stärkste zielrelevante Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit bzw. das SWB bestätigt werden. Genau wie in früheren Studien (Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004) wird die Schlussfolgerung gezogen, dass die Arbeitszufriedenheit umso niedriger ist, desto mehr Konflikte zwischen wichtigen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen empfunden werden.

Gerade weil es sich bei dem vorgestellten Modell um ein Zielmodell des SWB handelt, erstaunen die Befunde bzgl. der *Kontextpassung*. Laut des Titels liegt das Hauptaugenmerk des Modells auf dem Einfluss der Zielerreichung auf das SWB. Sollte dann nicht gerade in Bezug auf diesen Zusammenhang eine der höchsten

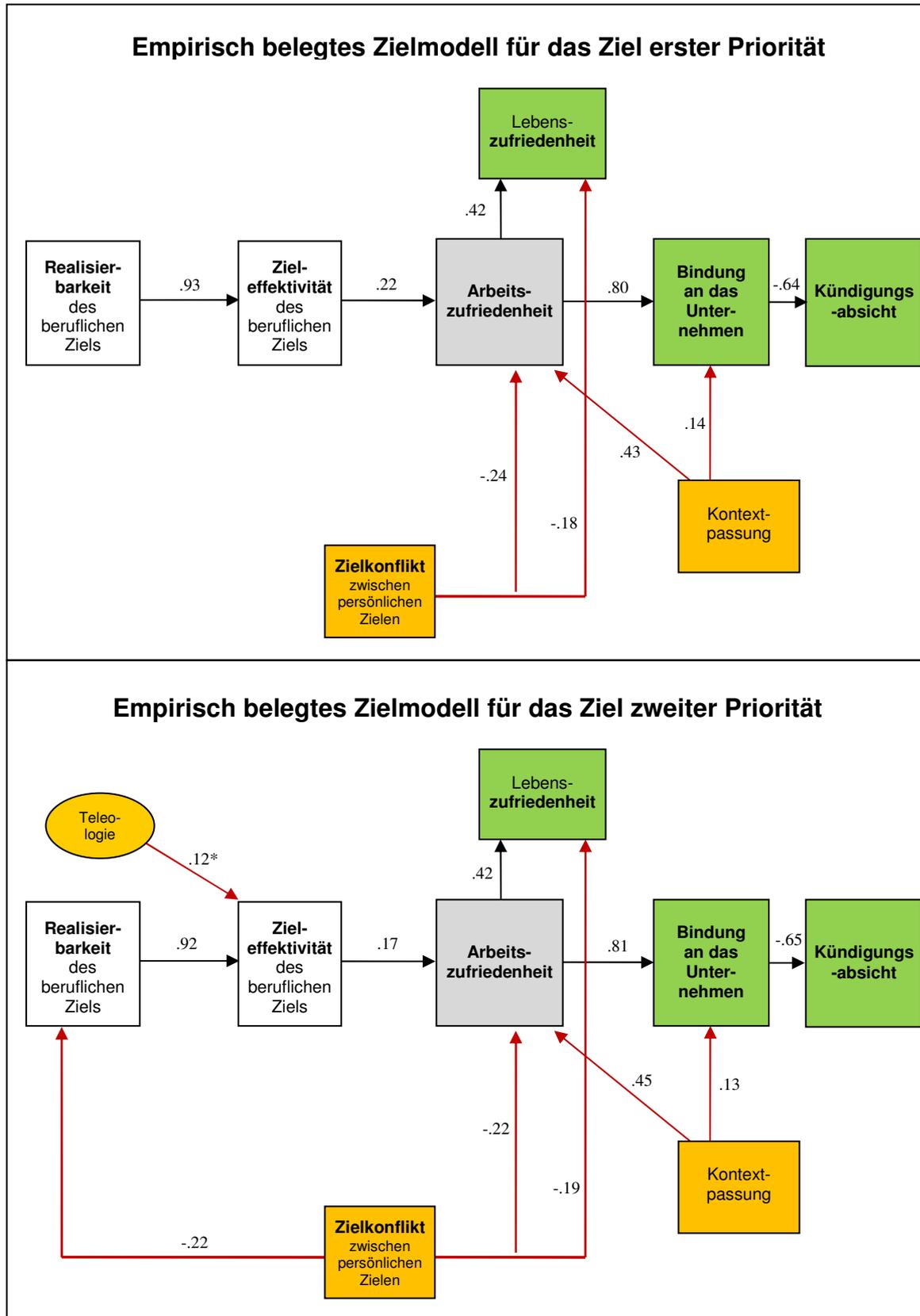


Abbildung 11: Signifikante Regressionspfade und -gewichte im ergänzten Zielmodell für das berufliche Ziel erster und zweiter Priorität.

Anmerkung: Alle Regressionskoeffizienten ohne Kennzeichnung sind signifikant auf $p < .05$; * signifikant $p < .10$

Korrelationen innerhalb des Modells erwartet werden? Nun zeigen die Befunde allerdings, dass die Kontextpassung einen weit größeren Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat als die Zielerreichung. Menschen ist es wichtig, dass sie ähnliche Ziele verfolgen und ähnliche Wertvorstellungen haben wie ihre Kollegen. Dieses Zugehörigkeitsgefühl löst eine hohe Arbeitszufriedenheit aus und führt auch zu einem höheren Verbundenheitsgefühl zum Arbeitgeber. Dieser Befund zeigt, dass es in einem Modell des SWB wichtig ist, neben Zielfaktoren auch andere Kovariaten zu berücksichtigen.

Eine weitere Neuheit des Modells war es, neben den Einflussfaktoren auf das SWB auch Konsequenzen des SWBs zu integrieren. Die Effekte der *Arbeitszufriedenheit* auf das *Organizational Commitment* und darüber vermittelt auf die *Kündigungsabsicht* erwiesen sich als besonders groß. Wenn Personen mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden sind, führt dies dazu, dass sie sich ihrem Arbeitgeber nur wenig verbunden fühlen und sich nicht allzu viel davon versprechen, sich langfristig an ihn zu binden. Dies wiederum löst Gedanken aus, das Unternehmen zu verlassen oder sogar aktiv nach einer neuen Stelle zu suchen.

Die Mediatorhypothesen können allesamt belegt werden, wobei es sich bei der Mediation zwischen der Zieleffektivität und der Lebenszufriedenheit durch die Arbeitszufriedenheit nicht wie angenommen (Med-H2b) um eine vollständige, sondern nur um eine kleine partielle Mediation handelt (indirekter Effekt_{Prio1/Prio2}=.10/.07). Denn zusätzlich zur Arbeitszufriedenheit wies auch die Zieleffektivität einen kleinen direkten Effekt auf die Lebenszufriedenheit auf (β_{Prio_1} =.16, p =.03; β_{Prio_2} =.19, p <.01). Dieses Ergebnis spricht gegen die strikte Teil-Ganzes-Hypothese, dass die Lebenszufriedenheit nur durch die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird. Weiterhin konnte die Zieleffektivität als Mediator identifiziert werden. Die Realisierbarkeit wirkt nicht direkt, sondern nur vermittelt über die Zieleffektivität auf die Arbeitszufriedenheit (indirekter Effekt_{Prio1/Prio2}=.21/.15). Ebenso mediiert die Arbeitszufriedenheit den Zusammenhang zwischen der Zieleffektivität und dem Organizational Commitment (indirekter Effekt_{Prio1/Prio2}=.18/.14) und fungiert als partieller Mediator zwischen dem Zielkonflikt und der Lebenszufriedenheit. (indirekter Effekt_{Prio1/Prio2}=-.10/-.11). Als letztes vermittelt das Organizational Commitment den Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Kündigungsabsicht (indirekter Effekt_{Prio1/Prio2}=-.52/-.53). Diese Mediation fällt in dem Modell am stärksten aus und betont damit den

wichtigen Zusammenhang der drei berufsbezogenen Variablen Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment sowie Kündigungsabsicht und unterstützt die in Kapitel 3.4 dargelegten kausalen Annahmen von Bluedom und Williams & Hazer (1982; 1986). Trotz der Kontroverse um die Beziehung dieser drei Variablen (vgl. Kapitel 3.4), postulierten die Autoren, dass die Arbeitszufriedenheit das Organizational Commitment beeinflusst, welches wieder die Kündigungsabsicht verändert.

Der aufschlussreichste Befund kann in dem Ergebnis gesehen werden, dass sich die beiden Strukturmodelle für das Ziel erster Priorität und das Ziel zweiter Priorität in zwei wesentlichen Punkten unterscheiden. Nur bei dem zweitwichtigsten Ziel fielen die Regressionspfade von der Teleologie auf die Zielerreichung und von dem Zielkonflikt auf die Realisierbarkeit signifikant aus. Diese beiden Variablen konnten im Falle des wichtigsten Ziels zu keiner weiteren Varianzaufklärung im Modell beitragen. Dieses Ergebnis soll folgendermaßen interpretiert werden:

Erstens haben bei dem wichtigsten beruflichen Ziel Zielkonflikte keinen Einfluss auf die Realisierbarkeit des Ziels, weil sich der Zielkonflikt immer leicht lösen lässt, indem die Entscheidung für das Ziel mit der höchsten Priorität ausfällt. Dadurch ist die wahrgenommene Realisierbarkeit für die Person nicht in Gefahr. Zweitens scheint die Zielerreichung eines sehr wichtigen Ziels sehr wahrscheinlich, wenn eine Person die Realisierungsbedingungen für die Zielverfolgung als positiv einschätzt. Diese Bedingung scheint in diesem Fall völlig ausreichend, eine teleologische Grundhaltung im Sinne einer zusätzlichen Antriebskraft ist nicht nötig und trägt in dem Fall zu keiner weiteren Varianzaufklärung in der Zieleffektivität bei. Das heißt, dass eine teleologische Grundhaltung zwar insgesamt nicht schaden kann, aber bei sehr wichtigen Zielen die Zielerreichung auch nicht verbessert.

Das sekundär wichtigste Ziel kann im Vergleich zu dem primär wichtigsten Ziel als „schwächere“ Ziel bezeichnet werden. Dadurch ist es weniger robust und anfälliger für Zielkonflikte, welche sich wiederum negativ auf die wahrgenommene Realisierbarkeit des Ziels auswirken. Da das Ziel zweiter Priorität nicht so wichtig ist, werden alternative, nicht-berufliche Ziele attraktiver wahrgenommen und konkurrieren leichter mit dem beruflichen Ziel. Die Priorisierung fällt in diesem Fall schwerer und wenn keine schnelle Entscheidung für das berufliche Ziel getroffen wird, sinkt in der Konsequenz die Realisierbarkeit.

Die Zielbindung und wahrgenommene Realisierbarkeit fallen für das Ziel zweiter Priorität signifikant niedriger aus (s. Tabelle 8). Es könnte sein, dass dies ein Grund

dafür ist, dass eine teleologische Grundeinstellung in diesem Fall unterstützend auf die Zielerreichung wirkt. Sind die Bedingungen für die Realisierbarkeit eines Ziels schlechter und die Bindung zu einem Ziel eher gering, fehlen einer Person diese beiden Quellen der Motivation. Um diesen Motivationsverlust auszugleichen, scheint eine teleologische Grundhaltung einer Person sehr hilfreich, da sie eine Person dazu führt, trotzdem Pläne zur Zielerreichung aufzustellen und ihre Ziele weiterhin konsequent zu verfolgen.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Wirtschaftskrise (Forschungsfrage 2) zeigen in Übereinstimmung mit früheren Befunden, welcher starken Einfluss Lebensereignisse sowohl auf das Zielverhalten als auch auf das Wohlbefinden von Menschen haben (s. Kapitel 2.5.2 und 3.2.3).

Ausgelöst durch die wirtschaftliche Krise erfuhr die Realisierbarkeit der beruflichen Ziele die stärkste Abnahme ($d=-.92$). Auch die Zielerreichung reduzierte sich stark ($d=-.50$). Für beide Variablen treffen die gleichen möglichen Erklärungen zu, da sie über das Zielmodell eng miteinander verknüpft sind: Wenn Personen das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsplatz in Gefahr ist, scheint damit das Gefühl verbunden zu sein, die eigenen beruflichen Ziele nicht mehr erreichen zu können. Viele Ziele können zum Beispiel aufgrund von Budgetkürzungen scheitern. Man denke nur an das Ziel der beruflichen Weiterbildung. In Zeiten einer finanziellen Krise werden gerade im Bereich der Mitarbeiterfortbildung Kosten eingespart und mögliche Schulungsmaßnahmen nicht mehr genehmigt. Genauso wenig ist in diesen Zeiten das Ziel der Gehaltserhöhung zu realisieren. Da in Krisenzeiten meist Einstellungs-Stop herrscht, kann es auch sein, dass Aufstiegschancen nicht umgesetzt werden können, wenn diese mit dem Schaffen neuer Stellen verbunden sind.

Weiterhin nahm die Zielbindung an die genannten beruflichen Ziele ab ($d=-.19$). Eine Erklärung dafür könnte sein, dass Menschen ihre beruflichen Ziele zurückstellen, wenn sie merken, dass der Zeitpunkt dafür gerade nicht passend ist. In Zeiten einer Krise treten neue Ziele in den Vordergrund. Hierbei handelt es sich vermutlich um Ziele, die sich nicht mehr auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder Aufstiegschancen beziehen, sondern darauf, überhaupt eine Arbeitsstelle zu haben bzw. diese zu sichern. Wenn sich eine Person neue Ziele setzt, verschieben sich automatisch die Prioritäten und es ist davon auszugehen, dass die Zielbindung für die neu gesetzten Ziele steigt und für die ursprünglichen Ziele, wenn auch nur temporär, abnimmt.

Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise verursachten weiterhin eine Zunahme der Zielkonflikte ($d=.24$). Es sei zu vermuten, dass Personen, die Angst haben, ihre Arbeitsstelle zu verlieren, alles dafür tun werden, um dies zu verhindern. Aus diesem Grund möchten sie ihrem Arbeitgeber beweisen, dass sie gute Arbeit leisten, gesetzte Ziele erreichen und zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Vermutlich investieren Arbeitnehmer daher mehr Zeit und Energie in ihren Beruf. Das muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass sie mehr in ihre eigenen beruflichen Ziele investieren, was eher zu einer Steigerung der Zielbindung und Zieleffektivität führen sollte. Sondern es ist möglich, dass Mitarbeiter in Krisenzeiten ganz neue und andere berufliche Herausforderungen annehmen, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Dieses neue gesteigerte berufliche Engagement mag dazu führen, dass weniger Zeit und Energie für nicht-berufliche Ziele übrig bleibt, was zu einer Erhöhung der Zielkonflikte führen kann.

Neben den Zielfaktoren hatte die Wirtschaftskrise auch Effekte auf das Wohlbefinden der Menschen. Weil Menschen ihre beruflichen Ziele nicht mehr in dem Maße wie vorher verfolgen können, nimmt die Arbeitszufriedenheit ab ($d=-.35$). Neben der geringeren Zielerreichungsquote bewirken vermutlich auch verschiedene andere Emotionen ein Absinken der Arbeitszufriedenheit. Hierbei kann es sich zum Beispiel um die Angst handeln, seine Stelle zu verlieren, oder um eine angespannte, von Konkurrenzempfinden geprägte Stimmung unterhalb der Kollegen. Die geringere Arbeitszufriedenheit wirkt sich auch auf die Lebenszufriedenheit aus, welche laut der Befunde abnahm ($d=-.35$). Auch hierfür sind viele weitere Gründe denkbar, wie z. B. der Stress, der mit dem Eintreten der Arbeitslosigkeit verbunden wäre oder der Verlust des Gefühls von Sicherheit, Stolz und Anerkennung. Eventuell steckt auch eine Angst dahinter zu versagen, seine Familie nicht mehr ernähren zu können oder es kommt zu Spannungen, die dadurch in der Partnerschaft auftreten können.

Weil viele der Befragten im Zeitraum der Wirtschaftskrise das alleinige Ziel verfolgten, ihren Arbeitsplatz zu behalten, um ihre Zukunft zu sichern, wäre zu erwarten, dass die Kündigungsabsicht während der Wirtschaftskrise abnimmt. Allerdings zeigte sich bei dieser Variable keine statistisch signifikante Veränderung.

Als letztes soll auf das Organizational Commitment eingegangen werden, welches aufgrund der Krise absank ($d=-.16$). Aufgrund des starken korrelativen Zusammenhangs zur Arbeitszufriedenheit ist diese Abnahme leicht zu erklären. Es

könnte aber auch sein, dass Mitarbeiter das Vertrauen in ihren Arbeitgeber verlieren, wenn sie beispielsweise Kündigungen in ihrem Kollegenumfeld erleben und sie nicht mehr an die Sicherheit ihres eigenen Arbeitsplatzes glauben können. Das heißt weiterhin, dass, obwohl Menschen in Zeiten einer Krise weniger bereit sind ihre Stelle zu kündigen, dadurch noch lange nicht auf eine hohes Organizational Commitment geschlossen werden kann. Dies birgt für Unternehmen vielmehr die Gefahr, dass Mitarbeiter schnell dazu neigen, sich nach einer anderen Stelle umzusehen, sobald die Krise vorüber ist und sich der Arbeitsmarkt entspannt hat.

5.5.2 Kritische Betrachtung der methodischen Vorgehensweise

Die vorgestellte Studie weist sowohl Stärken als auch Schwächen auf, welche im Folgenden bezogen auf die Datenerhebung, die eingesetzten Erhebungsinstrumente und die Datenanalyse diskutiert werden.

Datenerhebung. Die Datenerhebung erfolgte über einen Online-Fragebogen. Neben den Vorteilen der flexiblen orts- und zeitunabhängigen Beantwortung der Fragebogen durch die Teilnehmer hatte diese Befragungsform weitere positive Nebeneffekte: Durch die enorme Ökonomie der Dateneingabe ergab sich eine erhebliche Zeitersparnis und eine Reduktion potentieller Fehler bei der Dateneingabe.

In Anbetracht dessen, dass aufgrund der Online-Befragung kein persönlicher Kontakt zu den Teilnehmern hergestellt wurde und die durchschnittliche Rücklaufquote von Online-Befragungen unter 40% liegt (C. Cook, Heath, & Thompson, 2000), ist die hier vorliegende Rücklaufquote mit 61% sehr zufriedenstellend. Da in der vorliegenden Stichprobe bezüglich des Geschlechts, der familiären Situation und des Ausbildungshintergrunds eine gleichmäßige Verteilung vorlag, können die Befunde verallgemeinert werden. Nur bezüglich des Alters lassen sich die Ergebnisse ausschließlich für Berufstätige zwischen 25 und 50 generalisieren. Nur wenige Teilnehmer waren älter als 50, womit die Gruppe der „senior professionals“ mit sehr viel Berufserfahrung oder die Gruppe der Mitarbeiter, die kurz vor dem Renteneintritt stehen, nicht genau abgebildet werden konnte. Sollte zu einem andern Zeitpunkt die Variable Alter als Kovariate in dem Modell getestet werden, sei zu beachten, dass die Gruppe der älteren Arbeitnehmer ausreichend repräsentiert ist; denn Alterseffekte sind durchaus denkbar. Laut früherer Befunde haben beispielsweise ältere Menschen weniger Zielkonflikte, da sie bereits mehr

Erfahrung im Umgang mit diesen haben (Kehr, 2003; Locke et al., 1994; Riediger, 2007). Auch können sich die Prioritäten einer Person, die kurz vor der Rente steht, deutlich verschieben, so dass berufliche Ziele einen anderen Stellenwert einnehmen (vgl. z. B. Cantor & Blanton, 1996; J. Heckhausen, 1999).

Weiterhin sollten die starken Effekte der Auswirkungen der Wirtschaftskrise vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass mehr als die Hälfte der Stichprobe bei einem Personaldienstleister angestellt war. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Arbeitnehmer größere Befürchtungen haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Erhebungsinstrumente. Eine der Schwächen der Studie ist in den messtheoretischen Problemen zu verzeichnen. Erstens lagen, obwohl die meisten Skalen aus früheren Studien übernommen wurden, einige Reliabilitäten unter dem wünschenswerten Richtwert, so dass einzelne Items eliminiert werden mussten, um die Skalenreliabilität zu erhöhen. Zweitens wies das Messmodell einige zu niedrige Faktorladungen und hohe Residualwerte auf, was wiederum ein Anzeichen dafür ist, dass die einzelnen Messinstrumente stellenweise verbesserungswürdig sind. Auch dies führte zur weiteren Eliminierung von Items, was wiederum zu einem anderen Problem führte: Es wird empfohlen, die Schätzung eines Modells zu verbessern, indem eine hohe Anzahl von Indikatoren pro latente Variable genutzt wird (Marsh et al., 1998; Velicer & Fava, 1998). Unter diesem Aspekt sind der Ausschluss von Indikatoren und der Einsatz von Kurzskalen als kritisch zu sehen. Eine Optimierung der Operationalisierung wäre daher v. a. für die Variable Zielkonflikt und Zieleffektivität (je 3 Indikatoren) und die Faktoren Realisierbarkeit, Kontextpassung und Lebenszufriedenheit (je 4 Indikatoren) wünschenswert.

Die getroffenen Aussagen bzgl. des Modell-Fits basieren alle auf den eingesetzten Skalen, die als valide Indikatoren der latenten Variablen angesehen wurden. Jedoch muss aufgrund der aufgeführten messtheoretischen Probleme an dieser Stelle bemerkt werden, dass auch weitere oder andere Messinstrumente als denkbare Indikatoren im Rahmen des Strukturgleichungsmodells in Frage kommen. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass ein Modell-Fit unter dem Einsatz anderer Indikatoren anders, evtl. besser oder schlechter, ausfallen würde. Die Wahl der Messinstrumente ist sehr wichtig, da damit die Glaubhaftigkeit der Ergebnisse verbunden ist (Byrne, 2010). Möglicherweise konnten theoretisch plausible Zusammenhänge (wie z. B. zwischen Zielbindung und Zieleffektivität) aufgrund einer defizitären Operationalisierung der Konstrukte nicht aufgedeckt werden.

Bei der Erhebung der Daten zum Einfluss der Wirtschaftskrise handelt es sich ausschließlich um subjektive Einschätzungen der Teilnehmer bzgl. der ausgelösten Veränderung. Ob eine tatsächliche Veränderung in den ziel- und wohlbefindenbezogenen Variablen stattfand, konnte nicht getestet werden. Da die Krise genau im Zeitraum der Datenerhebung eintrat und ein solches historisches Ereignis in der Regel nicht vorherzusehen ist, war eine geplante Datenerhebung mit zwei Messzeitpunkten nicht möglich. Aus diesem Grund konnte für die Analyse nur auf subjektive retrospektive Daten zurückgegriffen werden.

Datenanalyse. Um die Verletzung der Voraussetzung einer multivariaten Normalverteilung und der relativ kleinen Stichprobe abzufangen wurde die Methode des Bootstrapping eingesetzt. Hierbei handelt es sich um eine statistisch fortgeschrittene Auswertungsmethode, welche im Rahmen der Datenanalyse die größte Stärke darstellt.

Das korrelative Untersuchungsdesign erlaubt jedoch keine Aussage über die Wirkrichtung der einzelnen Faktoren: Führt die Zielerreichung wirklich zu Wohlbefinden oder beeinflusst das Wohlbefinden die eigene Bewertung der Zielerreichung. Führen Zielkonflikte zu niedrigem Wohlbefinden oder führt ein niedriges Wohlbefinden dazu, dass Personen ihre Ziele negativer bewerten und dadurch mehr Konflikte sehen? Handelt es sich bei den Affekten um Reaktionen oder sind die Emotionen selbst Einflussfaktoren auf Bewertungsprozesse (Emmons, 1999)? Durch das Modell werden postulierte Kausalitäten lediglich dargestellt. Die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells zeigen an, wie gut das Modell zu den vorliegenden Daten passt. Dadurch wird jedoch kein Beweis für die kausalen Zusammenhänge zwischen den Faktoren geliefert.

Beachtliche Varianzaufklärungen wurden für die Variablen Zieleffektivität und das Organizational Commitment erbracht. Für die Variablen Kündigungsabsicht, Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit sind jedoch ca. 60 bis 70 % der Varianz noch nicht aufgeklärt, was einen Hinweis darauf liefert, dass in dem Modell noch entscheidende Prädiktoren fehlen.

5.5.3 Zwischenfazit und Ausblick auf die folgenden Kapitel

Zum Abschluss der Diskussion soll darauf hingewiesen werden, dass die Modellergebnisse für Interventionsmaßnahmen genutzt werden können. Die Befunde beweisen, dass Zielkonflikte sowohl mit dem Zielverhalten als auch mit dem Wohlbefinden von Menschen in Zusammenhang stehen. Aus diesem Grund sollten Zielkonflikte unbedingt Bestandteil von Interventionen sein, die auf eine Verbesserung der Zielerreichung und des SWBs abzielen.

Die Ergebnisse der Zusatzanalysen zeigen, dass Menschen neben beruflichen Zielen außerdem Ziele in den Bereichen „Familie und Kontakte“, „Körper und Gesundheit“ sowie „Sinn und Kultur“ verfolgen. Es sei zu empfehlen, in einer Trainingsmaßnahme zu multiplen Zielen daher auch Ziele aus diesen vier wichtigen Bereichen zu berücksichtigen.

Die Zusatzanalysen (Kapitel 5.4.3) zeigen außerdem, dass der Bedarf an Interventionsmaßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung groß ist und dass viele Teilnehmer Interesse an einem solchen Training hätten und auch gerne daran teilnehmen würden.

Das nächste Kapitel (Kapitel 6) beschäftigt sich daher mit der intendierten Förderung des Zielstrebens und der Entwicklung einer neuen Interventionsmaßnahme zur Steigerung der Zieleffektivität und des SWB im Kontext multipler Ziele (Kapitel 6.1.3). Die zweite empirische Studie (Kapitel 7) der vorliegenden Arbeit übernimmt die Effektivitätsprüfung dieser Maßnahme.

6 Förderung des Zielstrebens

In den Erkenntnissen, die in den vorausgegangenen Kapiteln beschrieben wurden, liegen große praktische Implikationen. Betrachtet man in dem zuvor dargestellten Wirkungsgefüge (Kapitel 4) Ziele (und Zielfaktoren) als Ursache des menschlichen Wohlbefindens, so sollten klinische, beratende und unternehmerische Bemühungen in Bezug auf die Verbesserung von Zielsystemen in einer Zunahme des Wohlbefindens resultieren.

Interventionen aus dem psychotherapeutischen Kontext machen sich Ziele bereits zu Nutze (z. B. Christiansen, Little, & Backman, 1998; Michalak et al., 2011; Salmela-Aro, Näätänen, & Nurmi, 2004). Beispielsweise verfolgten Salmela-Aro et al. (2004) im Rahmen einer intensiven (16-tägigen) klinischen Intervention zur Reduzierung von Burn Out die Absicht, die Anzahl persönlicher beruflicher Ziele zu reduzieren, den Zielfortschritt zu steigern und auf soziale Unterstützung bei der Zielverfolgung zurückzugreifen.

Auch wurden schon eine Reihe von Beratungsmodulen entwickelt, welche die theoretischen Befunde zu persönlichen Zielen als Richtlinien zur Steigerung des Wohlbefindens umsetzen. So können im Beratungsgespräch spezifische Probleme analysiert oder Unterziele definiert sowie neue Ziele formuliert werden, die besser zu den persönlichen Werten einer Person passen (B. R. Little, 1998).

Ein weiterer Bereich in dem persönliche Ziele zur Anwendung kommen ist die Arbeits- und Organisationspsychologie. Trainer, Personalentwickler und HR-Spezialisten nutzen diese Informationen bereits, um Aspekte der Teamarbeit und Organisationsentwicklung zu untersuchen oder Trainings- und Interventionsmaßnahmen zu entwickeln, welche über eine Modifikation von Zielmerkmalen die Zielerreichung fördern und zielbezogenen Stress reduzieren sollen (B. R. Little, 1998). Auch wenn die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in Bezug auf die Effektivität solcher Maßnahmen im beruflichen Kontext noch gering ist (Emmons, 2003; B. R. Little, 1989), sollten bisherige Befunde dringend genutzt werden, um weitere Interventionsmaßnahmen abzuleiten (z. B. Klinger & Cox, 2003; Lent, 2004; Lucas & Diener, 2009; K. Sheldon, Kasser, Smith, & Share, 2002). Dies ist auch das Hauptanliegen dieser Arbeit, weshalb in Kapitel 6.1.3.2 ein neu konzipiertes Zielerreichungstraining für den beruflichen Kontext vorgestellt wird, welches die Absicht verfolgt, neben der Zielerreichung unter anderem auch die Arbeitszufriedenheit (kontextspezifisches

Wohlbefinden) zu erhöhen. In Studie 2 (Kapitel 7) wird dieses neue Trainingsdesign einer empirischen Prüfung unterzogen. Zuvor (Kapitel 6.1) sollen allerdings einige bereits getestete Interventionsmaßnahmen vorgestellt werden.

6.1 Interventionsprogramme zur Förderung der Zielerreichung

Die hier vorgestellten Interventionen stammen bis auf eine Ausnahme zum beruflichen Kontext (Kehr & Rosenstiel, 2006) vorwiegend aus dem akademischen Bereich (Dargel, 2005; Koestner, Lekes, Powers, & Chicoine, 2002; Morisano, Hirsh, Peterson, Pihl, & Shore, 2010; K. Sheldon et al., 2002; Spaniol, 2007). Auch wenn sich die folgenden Interventionen in der Hinsicht gleichen, dass persönliche Ziele im Zentrum der Maßnahme stehen, besitzen alle einen unterschiedlichen Hauptfokus (s. Tabelle 14). Während sich eine Intervention auf die Zielbindung (a) konzentriert (K. Sheldon et al., 2002), legt eine andere mehr Wert auf die Zielplanung (b) (Koestner et al., 2002) und wieder eine andere auf die Kombination (e) dieser beiden Zielmerkmale (Dargel, 2005). Weitere Trainings sehen die Zielsetzung (c) im Vordergrund (Morisano et al., 2010) oder halten das Lösen von Zielkonflikten (d) für besonders wichtig (Kehr & Rosenstiel, 2006). Eine gleichwertige Kombination (f) der Merkmale Zielbindung, Zielplanung und Zielkonflikte setzte Spaniol (2007) in ihrem Zielerreichungstraining um. Da es sich im Folgenden nur um eine Kurzbeschreibung dieser sechs Interventionen handelt, wird auf die theoretische Herleitung der Einzelmaßnahmen verzichtet. Der Leser sei diesbezüglich auf die Originalarbeiten der Autoren verwiesen.

Tabelle 14: Hauptfoki unterschiedlicher Zielerreichungstrainings im Überblick

Autoren	Hauptfokus der Intervention			
	Ziel- bindung	Ziel- planung	Ziel- setzung	Ziel- konflikte
(a) Sheldon, Kasser, Smith, & Share (2002)	x			
(b) Koestner, Lekes, Powers, & Chicoine (2002)		x		
(c) Morisano, Hirsh, Peterson, Pihl, & Shore (2010)			x	
(d) Kehr (2004; Kehr & Rosenstiel, 2006)				x
(e) Dargel (2005)	x	x		
(f) Spaniol (2007)	x	x		x

a) Eines der ersten Trainings zur Verbesserung der Zielerreichung stammt von Sheldon und seinen Kollegen (2002) und besteht aus einer 60-minütigen Gruppensitzung und einer 30-minütigen Einzelberatung. Basierend auf dem Selbst-Konkordanz-Modell entwickelten die Autoren eine Reihe von Übungen, die der Anhebung der intrinsischen Motivation und des Bedeutungsgehalts des Ziels dienen. Die Intervention besteht darin, dass die Teilnehmer über die zu Grunde liegende Motivation ihrer Ziele reflektieren und ihnen Strategien vermittelt werden, mit denen sie mehr Autonomie in der Zielverfolgung erleben sollen oder die intrinsische Motivation erhöht wird. Weiterhin soll die Selbstregulation erhöht werden und Burn-out vermieden werden. Signifikante Effekte erzielte die Intervention nur bei Probanden, die sich bereits vor der Intervention an intrinsisch motivierte Ziele gebunden hatten.

(b) Koestner et al. (2002) wählten einen anderen Ansatz. Im Rahmen ihrer Intervention liegt der Fokus auf der Planung zielführender Handlungsschritte. Im Rahmen der Maßnahme werden Studenten aufgefordert, Vorhaben für das Wochenende und dazugehörige Beweggründe zu benennen. Zur Verbesserung der Zielplanung nennen die Teilnehmer für jedes Ziel einen Zeitpunkt und einen Ort der Umsetzung sowie potentiell auftretende Schwierigkeiten und Strategien zur Bewältigung dieser Schwierigkeiten. Durchschlagende Erfolge hatte diese Vorsatzbildung jedoch nur bei Teilnehmern, die intrinsische Motive als Beweggründe ihrer Ziele nannten.

(c) Ein weiteres intensives schriftliches (online) Zielsetzungsprogramm für Studenten wurde von Morisano et al. (2010) entwickelt und getestet. Das acht Schritte umfassende Programm basiert auf der Zielsetzungstheorie mit der einfachen Prämisse, dass explizit formulierte Ziele bedeutend die Leistung verbessern können. Zu Beginn werden die Teilnehmer dazu angehalten über wünschenswerte Zukunftszustände nachzudenken. Hierzu sollen sie Phantasie-Situationen beschreiben, die sich auf eine ideale Zukunft beziehen. Durch die Identifikation verschiedener möglicher Zukunftsszenarien kann die Person diejenigen identifizieren, die am wünschenswertesten sind. Im Anschluss daran werden die Zukunftsszenarien genau untersucht, um daraus spezifische Ziele abzuleiten, die helfen würden, diesen Zustand zu erreichen. Durch dieses freie Vorgehen bezieht sich die Intervention nicht wie so oft auf nur ein spezifisches Ziel in einem einzelnen Lebensbereich, sondern es fordert die Teilnehmer auf, multiple Ziele aus selbst

gewählten Lebensbereichen zu nennen. Diese Ziele sollen nun klar und spezifisch beschrieben werden. Um Zielkonflikte zu vermeiden, werden im Anschluss daran die Ziele ihrer Wichtigkeit nach geordnet sowie in Bezug auf ihre Erreichbarkeit eingestuft. Da zukünftige Konsequenzen eine Quelle von Motivation sind, sollen die Studenten nun darüber schreiben, welchen Einfluss die Zielerreichung auf spezifische Aspekte in ihrem Leben hätte. Danach erarbeiten die Teilnehmer spezifische Pläne zur Zielverfolgung und legen Unterziele sowie Umsetzungsstrategien fest. Dabei betrachten sie auch mögliche Hindernisse und passende Lösungsmöglichkeiten, bevor sie einen detaillierten Implementierungsplan inklusive Meilensteinen formulieren, der ihnen helfen wird, ihren eigenen Zielfortschritt zu kontrollieren. Zum Abschluss stufen die Teilnehmer ihre Zielbindung ein und schließen einen persönlichen Vertrag ab, dieses Commitment beizubehalten. Studenten, die an der Zielsetzungsintervention teilnahmen, zeigten signifikante Verbesserungen ihrer akademischen Performanz (bessere Noten, größere Wahrscheinlichkeit alle gewählten Kurse beizubehalten) und eine Reduzierung von negativem Affekt (SWB).

(d) Für den Arbeitskontext und ursprünglich für Manager konzipierte Kehr (2004; Kehr & Rosenstiel, 2006) ein Selbst-Management-Training (SMT) bestehend aus sechs Modulen. Die Module beziehen sich größtenteils auf hier bereits in anderen Interventionen beschriebene Konstrukte (z. B. Kennenlernen impliziter Motive, Erkennung und Stärkung volitionaler Kompetenzen, Förderung intrinsischer Motivation, Überwindung von Handlungsbarrieren) und sollen daher an dieser Stelle nicht detailliert beschrieben werden. Das erste Modul bezieht sich jedoch auf die Zielsetzung und die Reduzierung von Zielkonflikten. Da Zielkonflikten im Rahmen dieser Arbeit eine bedeutende Rolle zugesprochen wird, soll das erste Modul des SMTs hier näher vorgestellt werden. Die Teilnehmer trainieren ihr Zielsetzungsverhalten und lernen Zielkonflikte zu erkennen und eventuell durch Prioritätenverschiebung zu mindern. Zu Beginn sollen die Teilnehmer sechs berufliche und private Ziele nennen, welche dahingehend geprüft werden, ob sie spezifisch formuliert, herausfordernd und realistisch sind. Im Anschluss daran werden Konsequenzen aufgezeigt und Wahlmöglichkeiten geschaffen, um eine Umpriorisierung der Ziele zu erleichtern. Vorausgesetzt Zielkonflikte werden erkannt, soll es durch eine Priorisierung von Zielen auch zu einer Neuordnung der Ressourcenallokation kommen. Im Training ordnen die Teilnehmer ihre zuvor

genannten Ziele der Reihenfolge nach und bewerten in einer Matrix ihre Ziele danach, inwiefern sie mit anderen Zielen in Konflikt geraten oder andere Ziele fördern. Nach dieser differenzierten Analyse wird mit Hilfe von Normstrategien entschieden, ob die Priorität eines Ziels gehoben oder gesenkt werden soll, wobei im Anschluss noch die Plausibilität der Entscheidung und der Kosten-Nutzen-Aspekt geprüft werden. Evaluationsergebnisse indizieren, dass durch das SMT signifikant Selbst-Management-bezogenes Wissen, volitionale Stärke und affektives Wohlbefinden aufgebaut sowie Überkontrolle, Stress und Energiedefizite reduziert werden können.

Bei den beiden zuletzt vorgestellten Interventionen (c und d) handelt es sich um „Pakete“ verschiedener zielbezogener Maßnahmen. Auch wenn dadurch der spezifische Mechanismus, der zum Erfolg beiträgt, nicht mit Sicherheit bestimmt werden kann, wird davon ausgegangen, dass Maßnahmenpakete effektiver sind als Interventionen, die sich nur auf ein einzelnes Konstrukt beziehen (Morisano et al., 2010). In die Kategorie der Maßnahmenpakete lassen sich auch die nächsten beiden Interventionskonzepte (e und f) einordnen. Sie unterscheiden sich jedoch in einem wichtigen Punkt: Beide Konzepte basieren auf Modellen des Wohlbefindens, welche laut Lent (2004) wichtige Anknüpfungspunkte für Interventionen bieten.

(e) Dargel (2005) entwickelte ein Interventionsverfahren, das in Übereinstimmung mit dem telonomischen Modell des Wohlbefindens (Brunstein & Maier, 2002; s. Kapitel 4.1) sowohl an der Zielbindung als auch an der Realisierbarkeit von Zielen ansetzt. In Ihrem Zieltraining wird die Zielbindung vertieft, indem Ziele mit tätigkeitsbezogenen und ergebnisabhängigen Anreizen angereichert und mit grundlegenden Bedürfnissen und langfristigen Lebensperspektiven verknüpft werden. Zur Verbesserung der Realisierbarkeit von Zielen werden Strategien, die Zeit- und Handlungsplanung sowie die soziale Unterstützung in Bezug auf die Zielverfolgung spezifiziert und in Form eines Handlungsplans ausgearbeitet (Brunstein et al., 2007). Da diese Intervention den Ausgangspunkt der Entwicklung eines neuen Zielerreichungstrainings (Kapitel 6.1.3) darstellt, wird sie zusammen mit einer Studie zur Effektivitätsprüfung im nächsten Kapitel (Kapitel 6.1.1) ausführlich beschrieben.

(f) In Kapitel 6.1.2 folgt im Anschluss die Vorstellung eines ebenso theoretisch fundierten Zielerreichungstrainings von Spaniol (2007), welches eine Modifikation und Erweiterung des Dargel-Programms darstellt. Basierend auf dem erweiterten

Modell des Subjektiven Wohlbefindens (Spaniol, 2007; s. Kapitel 4.2) sollen neben der Verbesserung oben genannter Zielfaktoren zusätzlich Zielkonflikte reduziert werden. Hierzu werden die einzelnen Ziele im Hinblick auf ihre Eigenschaften und Erfolgserwartungen bewertet, um eine anschließende Priorisierung zu erleichtern. Diese Zielpriorisierung findet in einem Handlungsplan Berücksichtigung.

Aufbauend auf den Interventionen von Dargel (2005) und Spaniol (2007) erfolgt in Kapitel 6.1.3 eine Weiterentwicklung zu einem interaktiven Zielerreichungstraining, welches neben der Zielbindung, Zielplanung und Reduzierung von Zielkonflikten auch die Zielsetzung intensiv behandelt. Jegliche weitere Beweggründe zur Entwicklung eines neuen Zielerreichungstrainings werden dort ausführlich beschrieben.

6.1.1 Interventionsprogramm von Dargel (2005)

Bei dem Interventionsprogramm von Dargel (2005) handelt es sich um eine Maßnahme, die darauf abzielt, die persönliche Zielerreichung von Studenten zu verbessern und das Subjektive Wohlbefinden zu steigern. In diesem Kapitel werden die theoretische Basis der Intervention, ihr genauer Ablauf sowie Ergebnisse bzgl. ihrer Effektivität dargestellt.

6.1.1.1 Theoretische Grundlagen des Interventionsprogramms

Dargel (Brunstein et al., 2008; 2005) entwickelte ein theoriegeleitetes Interventionskonzept, das auf dem bereits dargestellten Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens von Brunstein und Maier (2002) beruht. Das Modell besagt im Kern folgendes: Eine hohe Bindung an Ziele, für die es günstige Realisierungsbedingungen gibt, erhöht die Zieleffektivität, welche wiederum als Ursache für ein hohes Subjektives Wohlbefinden angesehen wird, wenn die Ziele mit den eigenen inneren Bedürfnissen übereinstimmen (s. Kapitel 4.1). Weiterhin werden theoretische Bezüge zu dem Modell der Selbstregulation von Zimmerman (1998) hergestellt. Innerhalb des *Modells der Selbstregulation* beschreibt Zimmerman (1998) sechs Merkmale erfolgreichen selbstgesteuerten Lernens. Selbstgesteuerte Personen fragen nach dem „Warum?“ und setzen sich selbstmotiviert Ziele, die anspruchsvoll und realistisch sind. Außerdem verhalten sie sich planvoll und routiniert und beantworten sich dadurch selbst die Frage nach dem „Wie?“. Sie verfügen über Strategien und Methoden, die sie einsetzen können, um ihr Ziel zu

erreichen. Weiterhin sind sie pünktlich und effizient, haben demzufolge ein gutes Zeitmanagement („Wann?“, z. B. durch das Erstellen von Plänen). Sie sind selbstreflektiert, da sie sich selbst beobachten und bewerten sowie belohnen oder bestrafen („Was?“). Da sie sich ihrer Effektivität bewusst sind, können sie sich und ihr Verhalten an neue Bedingungen anpassen. Auch das „Wo?“ ist ihnen wichtig, denn sie gestalten ihre Umgebung aktiv mit oder legen innerhalb ihrer Pläne geeignete Arbeitsorte fest, die die Zielerreichung begünstigen. Zu guter Letzt stellen sie sich die Frage nach „Mit wem?“, denn sie nutzen ihr soziales Umfeld, um zum Beispiel hilfreiche Informationen zu erhalten oder suchen sich Unterstützung in Form von Arbeitsgruppen.

Bei der Erstellung des schriftlichen Instruktionmaterials nahm Dargel außerdem Bezug zu Annahmen des erweiterten kognitiven Motivationsmodells (J. Heckhausen & Rheinberg, 1980; Rheinberg, 1989) und den Implementierungsintentionen von Gollwitzer (1999; Gollwitzer & Brandstätter, 1997). Um den Bezug zur Interventionsmaßnahme besser herstellen zu können, werden diese beiden Theorien im Rahmen der Vorstellung des Programmaufbaus im nächsten Kapitel dargestellt.

6.1.1.2 Aufbau des Interventionsprogramms

Mit der Intervention wird die Absicht verfolgt, persönliche Ziele erfolgreich zu verwirklichen und dadurch eine Zunahme des subjektiven Wohlbefindens zu bewirken. Um dies zu erreichen, muss sich eine Person einerseits mit ihrem Ziel identifizieren und entschlossen sein, es zu realisieren (Zielbindung). Andererseits müssen die äußeren Lebensbedingungen für die Umsetzung des Ziels günstig sein (Realisierbarkeit) (Brunstein & Maier, 2002). Basierend auf diesen beiden Annahmen entwickelte Dargel (2005) ein Interventionsprogramm bestehend aus einem Zielbindungsmodul und einem Zielplanungsmodul, welche durch hoch strukturierte Übungen sowohl die Zielbindung stärken als auch die Realisierbarkeit verbessern sollen. Die Gesamtdauer dieser beiden Maßnahmen beträgt 30 Minuten für die Bearbeitung eines Ziels.

Anfangs werden die studentischen Teilnehmer gebeten, sich anspruchsvolle, herausfordernde Ziele zu vergegenwärtigen, mit denen sie sich innerhalb der nächsten vier Wochen beschäftigen möchten. Um zwei verschiedene Inhaltskategorien zu erfassen, sollen die Teilnehmer dabei an ein Ziel aus dem Bereich *Lernen und Leisten* und an ein Ziel aus dem Bereich *soziale Kontakte und Aktivitäten* denken sowie diese auf zwei verschiedenen Karteikarten in wenigen

Sätzen beschreiben (Dargel, 2005). Danach durchlaufen die Teilnehmer nacheinander und für jedes Ziel getrennt die beiden Module, die in den nächsten Abschnitten näher beschrieben werden.

Zielbindungsmodul. Indem die Teilnehmer ihre Ziele mit verschiedenen Anreizen verknüpfen (Dargel, 2005), soll in Anlehnung an Zimmermanns Modell der Selbstregulation (Zimmerman, 1998) in diesem Modul die Zielbindung durch die „Warum?“-Frage erhöht werden. Basierend auf Annahmen des erweiterten kognitiven Motivationsmodells (J. Heckhausen & Rheinberg, 1980; Rheinberg, 1989) wird hierbei Bezug auf unterschiedliche Komponenten einer Handlung genommen.

Das Modell von Heckhausen und Rheinberg unterteilt die idealtypische Abfolge einer Handlungsepisode in Situation, Handlung, Ergebnis und Folgen. „Gewöhnlich regt der Aufforderungsgehalt einer Situation den Motivationsprozess an. Vor allem werden mögliche Handlungen vorweggenommen, die voraussichtlich zu einem Ergebnis führen, das bestimmte Folgen nach sich zieht oder ausschließt“ (J. Heckhausen & Rheinberg, 1980, S. 15). Jede dieser Stationen ist in dem Modell mit Erwartungen und Bewertungen (Anreizen) verknüpft. Die Situations-Ergebnis-Erwartung bezeichnet die Erwartung, dass eine Situation ohne das Ausführen einer Handlung zu einem Ergebnis führt. Demgegenüber steht die Erwartung, dass durch eine Handlung ein bestimmtes Ergebnis herbeigeführt werden kann (Handlungs-Ergebnis-Erwartung). Durch die Ergebnis-Folge-Erwartung wird letztendlich die Erwartung beschrieben, dass ein Ergebnis bestimmte Folgen nach sich zieht. Die Anreizwerte des Handlungsablaufs und der Handlungsfolgen werden mit den Erwartungen gewichtet, woraus ein summierter Gesamtwert gebildet wird (J. Heckhausen & Rheinberg, 1980; Rheinberg, 2004; Rheinberg, Vollmeyer, & Burns, 2000; Wild, Hofer, & Pekrun, 2001).

Innerhalb des Zielbindungsmoduls beschäftigen sich die Teilnehmer in Anlehnung an das erweiterte kognitive Motivationsmodell mit Anreizen, die sich auf das angestrebte Ergebnis, die dafür erforderlichen Tätigkeiten und die Folgen des jeweiligen Ergebnisses beziehen (Dargel, 2005). Die Erwartungen und Anreizwerte werden jedoch nicht explizit erhoben. Das Modul zur Zielbindung besteht aus fünf Elementen, die in Abbildung 12 dargestellt sind.



Abbildung 12: Bausteine des Interventionsmoduls Zielbindung (Dargel, 2005, S.91)

In dem ersten Baustein soll das angestrebte Ziel mit positiven Konsequenzen verknüpft werden, indem die Teilnehmer jeweils zwei handlungsbezogene und zwei ergebnisbezogene Anreize des Ziels beschreiben. Damit nicht nur positive Aspekte Berücksichtigung finden, werden in der zweiten Übung auch negative Seiten der Zielverfolgung beleuchtet (Oettingen, Pak, & Schnetter, 2001). Hier werden die Teilnehmer gebeten, sich mit den Schattenseiten ihres Ziels zu beschäftigen, indem sie zwei negative Anreize auflisten und danach zwei Möglichkeiten beschreiben, diese negativen Folgen zu entschärfen, wodurch die negativen Anreize verringert werden sollen. Dieses Vorgehen trägt dem Phänomen Rechnung, dass eine Zielverwirklichung durch eine illusionäre Haltung behindert wird, die dadurch entsteht, dass eine Person in positiven Phantasien über die Realisierung eines Ziels schwelgt ohne dabei etwaige Hindernisse zu betrachten (Oettingen et al., 2001). Die dritte Übung dient dazu, dass sich die Teilnehmer darüber bewusst werden, ob und wie die Verwirklichung des aktuellen Anliegens für längerfristige Ziele nützlich sein kann. Im nächsten Baustein beschäftigen sich die Personen mit der Frage, welche ihrer Stärken sie wie bei der Verwirklichung ihres Anliegens nutzen können. Zum Abschluss dieses Moduls werden sie gebeten, sich zwei für sie charakteristische Bedürfnisse vorzustellen und zu beschreiben, wie diese Bedürfnisse durch eine

Zielerreichung befriedigt werden können. Mit diesem Element soll einerseits erreicht werden, dass die Ziele als selbstbestimmter wahrgenommen werden und andererseits wird hierdurch berücksichtigt, dass sich eine Kongruenz zwischen latenten Bedürfnissen und aktuellen Zielen positiv auf die Höhe der Zielbindung auswirkt. Dargel (2005) hält es berechtigterweise für sinnvoll die Bedürfniskongruenz für die Erhöhung der Zielbindung zu nutzen und nicht erst die Zielbindung zu stärken, um nachträglich die Bedürfnisse und Ziele auf Übereinstimmung zu prüfen und gegebenenfalls das Ziel wieder zu verwerfen.

Zielplanungsmodul. In Anlehnung an Zimmermann (1998) sind mit diesem zweiten Modul die Fragen nach dem „Wie?“, „Wann?“, „Wo?“ und „Mit wem?“ verknüpft. Durch diese Spezifikation der Zielplanung soll die Realisierbarkeit der Ziele mit Hilfe von drei Interventionsbausteinen (vgl. Abbildung 13), basierend auf dem Konzept der Implementierungsintentionen von Gollwitzer (1999; Gollwitzer & Brandstätter, 1997), erhöht werden. Implementierungsintentionen entsprechen sogenannten Wenn-dann-Plänen, die festlegen, wann, wo und wie bestimmte Zielintentionen in Handlungen umgesetzt werden sollen. Durch diese Pläne werden antizipierte situative Stimuli mit zielgerichtetem Verhalten verbunden und die relevante Gelegenheit kognitiv leichter zugänglich gemacht, so dass die zielbezogenen Handlungen automatisch ausgeführt werden, sobald die „Wenn“-Situation eintritt (Gollwitzer, 1999; Gollwitzer & Brandstätter, 1997). Außerdem sind Implementierungsintentionen nützlich, um die eigene Zielverfolgung gegen Ablenkungen abzuschirmen (Wieber, von Suchodoletz, Heikamp, Trommsdorff, & Gollwitzer, 2011).



Abbildung 13: Bausteine des Interventionsmoduls Zielplanung (Dargel, 2005, S. 92)

In dem ersten Baustein sollen die Teilnehmer vier aufeinander aufbauende Handlungsschritte, die für die Erreichung ihres Anliegens erforderlich sind, nennen und genau festhalten, wann sie damit beginnen, wann sie damit fertig sind und wo sie den entsprechenden Handlungsschritt ausführen werden (Dargel, 2005). Um die Kontrolle über die Ausführung zielführender Handlungen aufrechtzuerhalten, werden die Teilnehmer in der zweiten Übung gebeten, Schwierigkeiten, die bei der Zielverfolgung auftreten könnten, zu antizipieren und sich im Anschluss daran zwei Möglichkeiten zu überlegen, wie sie diese potentiellen Hindernisse bewältigen könnten. Da soziale Unterstützung für die Realisierung von Zielen wichtig ist, sollen die Teilnehmer außerdem die Initialen zweier Personen aufschreiben, die sie bei der Verwirklichung ihres Anliegens unterstützen können, und beschreiben, welcher Art diese Unterstützung sein könnte (Dargel, 2005).

6.1.1.3 Ergebnisse zur Effektivität

Dargel (2005) führte zwei Studien zur Überprüfung der Effektivität der Intervention durch. Die Ergebnisse der Studien mit Studienanfängern belegen die Wirksamkeit des Interventionsprogramms.

So konnte in der ersten Studie in der Experimentalgruppe die Bindung an persönliche Studienziele effektiv gesteigert werden ($d_{korrr}=.50$) und die wahrgenommene Realisierbarkeit von persönlichen Studienzielen deutlich verbessert werden ($d_{korrr}=.47$). Die Ergebnisse beweisen aber nicht nur, dass die einzelnen Module ihre postulierte Wirkung zeigten, sondern auch, dass die Zieleffektivität gesteigert werden konnte. Die Teilnehmer der Interventionsgruppe wiesen am Ende des Semesters höhere Werte auf einer Zielfortschrittsskala (von Brunstein et al., 1998) auf. Auch unter Kontrolle von Dispositionen der Zielverfolgung (hartnäckige Zielverfolgung und flexible Ziellanpassung) und weiteren Persönlichkeitsmerkmalen (Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit) blieb der Effekt stabil und erreichte eine bedeutsame Effektstärke ($d_{korrr}=.82$). Allerdings konnte die Steigerung der Zieleffektivität nicht auf die wahrgenommene Realisierbarkeit sondern nur auf die Zielbindung zurückgeführt werden. Auch profitierten die Studenten hauptsächlich nur für ihre akademischen Ziele von der Intervention.

Mediiert über die Steigerung der Zieleffektivität sollte laut Modell auch das Subjektive Wohlbefinden zunehmen. Die Ergebnisse konnten einen förderlichen Effekt ($d_{korrr}=.51$) auf das kontextspezifische (Anpassung an die Studiensituation), nicht aber auf das allgemeine Wohlbefinden, nachweisen. Gemäß der Vermutung

von Lent (2004) könnte dies daran liegen, dass Indikatoren des globalen Wohlbefindens nicht besonders gut für den Nachweis der Wirksamkeit zielbezogener Maßnahmen geeignet sind und kontextspezifische Indikatoren des Wohlbefindens sensibler sind.

Die zweite Studie stellt eine Komponentenanalyse des Interventionsprogramms dar. Folglich gab es neben einer Kontrollgruppe eine Zielbindungsgruppe, eine Zielplanungsgruppe und eine Kombinationsgruppe (Teilnahme an beiden Modulen). Auch hier führte die Zielbindungsintervention zu einer Erhöhung der Zielbindung und Studienzufriedenheit und die Zielplanungsintervention zu einer günstigeren Wahrnehmung der Bedingungen für die Verwirklichung der Ziele. Bezüglich der Zieleffektivität schneidet eine Woche nach der Intervention die Zielbindungsgruppe ($d_{\text{kor}}=1.32$) deutlich besser ab als die Zielplanungsgruppe ($d_{\text{kor}}=.85$) und die Kombinationsgruppe ($d_{\text{kor}}=.69$). Eine weitere Woche später zeigt allerdings die Kombinationsgruppe ihre Überlegenheit ($d_{\text{kor}}=1.03$) gegenüber der Zielbindungsgruppe ($d_{\text{kor}}=.68$) und der Zielplanungsgruppe ($d_{\text{kor}}=.72$), was nach Dargel (2005) darauf hindeutet, dass es erst einiger konkreter Erfahrungen bedarf, bevor das komplette Programm seine volle Wirkung entfaltet.

Da kein Interaktionseffekt (Moderation) zwischen dem Zielbindungsmodul und dem Zielplanungsmodul auf die Zieleffektivität nachgewiesen wurde, kann diese Studie die starke Modellhypothese (s. Kapitel 4.1) einer multiplikativen Verknüpfung beider Zielfaktoren nicht bestätigen. Die Befunde zum Zusammenspiel beider Komponenten (Zielbindung und Zielplanung) belegen nur eine schwache (additive) Modellhypothese, in der davon ausgegangen werden kann, dass Zielbindungen und Realisierungsbedingungen spezifische, sich addierende Effekte auf den Erfolg des Zielstrebens ausüben (Brunstein et al., 2008).

6.1.2 Intervention von Spaniol (2007)

Das Zielerreichungstraining von Spaniol (2007) stellt sowohl eine Erweiterung als auch eine Modifikation des Interventionsprogramms von Dargel (2005) dar, mit dem Ziel, neben einer Verbesserung der persönlichen Zielerreichung und des Subjektiven Wohlbefindens auch eine Reduzierung von Zielkonflikten zu bewirken.

Da Zielkonflikte einen wesentlichen Beitrag zum Subjektiven Wohlbefinden leisten (vgl. Kapitel 3.2.2), sollte ihnen laut Spaniol (2007) in einem Training zur Zielerreichung gesonderte Beachtung geschenkt werden, weshalb die Intervention

von Dargel (Brunstein et al., 2008; Dargel, 2005) um ein Modul zur Reduzierung von Zielkonflikten **erweitert** wurde. Spaniol (2007) vermutet, dass ein effektiver Umgang mit Zielkonflikten sowohl die Zieleffektivität und darüber hinaus auch das Subjektive Wohlbefinden erhöht. Unterstützt wird diese Annahme durch die vorliegenden Ergebnisse zur Effektivitätsprüfung des Interventionsprogramms von Dargel (s. Kapitel 6.1.1.3): In den Studien von Dargel (2005) profitieren die Studierenden vor allem in Bezug auf ihre akademischen Ziele und weniger in Bezug auf ihre sozialen Ziele. Dargel (2005) erklärt diese Befunde mit der Annahme, dass akademische Ziele schwieriger zu verwirklichen sind als soziale Ziele und diese daher intensiver durchdacht werden müssen (Cantor & Langston, 1989) und mit Befunden, dass zielbezogene Interventionen vor allem bei schwierigen Zielen effektiv sind (Gollwitzer & Brandstätter, 1997). Dargel (2005) zieht jedoch nicht in Betracht, dass die Ursache dieses Ergebnisses auch im Vorhandensein von Zielkonflikten liegen kann. Eine alternative Erklärung dieses Befundes könnte laut Spaniol (2007) auch folgendermaßen lauten: „Wenn Ziele und somit auch die Handlungspläne zur Erreichung dieser Ziele interferieren, können zwei getrennte [erstellte] Pläne nicht gleichzeitig verfolgt werden.“ Potentiell konzentrieren sich die Interventionsteilnehmer in diesem Fall auf die Umsetzung des Plans für das akademische Ziel und vernachlässigen das soziale Ziel. Auf Basis dieser Annahme können auch die zuvor erwähnten Ergebnisse bezüglich der nicht eingetretenen Effekte der wahrgenommenen Realisierbarkeit auf die Zieleffektivität gedeutet werden. Bei der Erstellung der beiden Handlungspläne wird zwar für jedes einzelne Ziel die wahrgenommene Realisierbarkeit erhöht, der Effekt auf die *gesamte* Zieleffektivität bleibt jedoch aus, da von den Teilnehmern nur ein Plan umgesetzt wird.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der beiden Studien zu Dargels Interventionsprogramm (2005) zwar sehr große Effekte und belegen die Wirksamkeit des Trainings in seiner bisherigen Form. Jedoch war das Zielbindungsmodul dem Zielplanungsmodul bezüglich seiner Wirkung auf die Zieleffektivität sowohl in der ersten als auch in der zweiten Studie überlegen. Dieses Ergebnis gab Spaniol (2007) Veranlassung dazu, neben einer Erweiterung der Intervention auch Überlegungen im Hinblick auf eine **Modifikation** des Zielplanungsmoduls anzustellen. Eine solche Modifikation war außerdem notwendig, um innerhalb des Trainings der Koordination von multiplen Zielen gerecht zu werden.

Um einen vergleichbaren Qualitätsstandard zu der Intervention von Dargel (2005) zu gewährleisten, basieren auch alle Veränderungen und Ergänzungen von Spaniol (2007) auf theoretischen Überlegungen, welche im nächsten Kapitel (6.1.1.1) dargestellt werden, gefolgt von einer Beschreibung des Ablaufs (Kapitel 6.1.1.2) sowie Ergebnissen bzgl. der Effektivität der Maßnahme (Kapitel 6.1.1.3).

6.1.2.1 Theoretische Grundlagen der Intervention

Da es sich bei dem Training von Spaniol (2007) zum einen um eine Erweiterung und zum anderen um eine Modifikation der Intervention von Dargel (2005) handelt, werden die theoretischen Grundlagen getrennt für beide Verbesserungsansätze dargestellt.

Erweiterung zur Reduzierung von Zielkonflikten. Theoretische Grundlage für die Erweiterung der Intervention von Dargel (2005) ist das „erweiterte Zielmodell“ von Spaniol (2007) (Kapitel 4.2), in dem angenommen wird, dass im Kontext multipler Ziele das Ausmaß an Zielkonflikten einen weiteren Einflussfaktor auf die Zieleffektivität und das Subjektive Wohlbefinden darstellt. Der positive Einfluss einer hohen wahrgenommenen Realisierbarkeit eines Ziels kann im Kontext multipler Ziele abnehmen, wenn dieses Ziel mit einem anderen Ziel interferiert (vgl. auch duale Zielerwartung, Kapitel 2.4). Zielkonflikte wirken somit auf den Zusammenhang zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität. Vor dem Hintergrund des erweiterten Zielmodells erscheint es daher notwendig, eine Interventionskomponente zu entwickeln, die den Umgang mit Zielkonflikten erleichtert.

Um Zielkonflikte zu reduzieren, entschied sich Spaniol (2007) nach eingehendem Vergleich der Theorie von Cantor und Blanton (1996) und der Theorie der motivationalen Handlungskonflikte von Hofer (2003) für die Strategie der *Priorisierung*. Die beiden genannten Konzepte beschreiben jeweils mehrere Strategien zum Umgang mit Zielkonflikten, die neben ihren spezifischen Charakteristika auch einige Parallelen aufweisen. Cantors und Blantons (1996) Überlegungen zu Folge können Menschen auf verschiedene Arten Zielkonflikte lösen: sie können hinsichtlich der Dringlichkeit Prioritäten setzen („*prioritizing*“), gleichzeitig multiple Ziele verfolgen oder scheinbar paradoxerweise weitere Ziele hinzufügen (Cantor & Blanton, 1996). Hofer (2003) beschreibt in seiner Theorie eine Reihe von Sequenzierungsstrategien, die zu einer multiplen Zielerreichung führen. Darunter fallen die *Strategie des Aufschiebens*, des *Springens* zwischen

verschiedenen Tätigkeiten, Mehrfachhandlungen und das vorzeitige Aufgeben eines Ziels. Bei einem Vergleich der beiden Strategien *prioritizing* und *Strategie des Aufschiebens* stellt Spaniol (2007) fest, dass es bei beiden darum geht, eine Entscheidung für eines von zwei oder mehreren Zielen zu treffen. Bei Cantors und Blantons (1996) Strategie des „prioritizing“ ist eine Priorisierung der Anliegen gemeint, indem die Person strategisch Aufgaben streicht, die die Leistung in dringenderen Bereichen beeinträchtigt (Cantor, Acker, & Cook-Flannagan, 1992; Cantor & Blanton, 1996). Die Entscheidung für ein Anliegen fällt hier allerdings absoluter aus als bei Hofer (2004), da man sich nicht nur für ein Ziel entscheidet, sondern die andere Alternative auch explizit ablehnt und sie dadurch völlig aufgibt. Mit der Strategie des Hinausschiebens in Hofers Theorie der motivationalen Handlungskonflikte (2004) werden ebenso Prioritäten gesetzt, indem auch hier eine Entscheidung für ein favorisiertes Ziel getroffen wird. Die Tätigkeit oder das Ziel, das weniger Wohlbefinden verspricht, wird aufgeschoben und eine Tätigkeit, die weniger Anstrengung erfordert, wird bevorzugt (Hofer, 2003). Diese Entscheidung fällt aber weniger absolut aus als bei Cantor und Blanton (1996), da das alternative Ziel nicht komplett aufgegeben wird, sondern nur eine zeitliche, von Prioritäten geleitete, Reihenfolge festlegt wird. Allerdings muss, um eine hinausgeschobene Tätigkeit zu realisieren, eine prospektive Gedächtnisleistung erbracht werden. Die Handlung muss geplant und erinnert werden sowie evtl. eine andere Tätigkeit für die hinausgeschobene unterbrochen werden, was einen komplexen mehrphasigen Prozess darstellt (Hofer, 2003). Für die *Priorisierung* spricht, dass sie von Cantor und Blanton (1996) als die einfachste Strategie eingestuft wird und dass die Festlegung einer Reihenfolge von Tätigkeiten (Priorisierung) im Vergleich zu den anderen Strategien aus Hofers theoretischem Konzept am wenigsten Verluste mit sich bringt.

Zahlreiche andere Autoren gehen auch davon aus, dass Personen Zielkonflikte lösen können, indem sie Prioritätensysteme entwickeln (vgl. Champion & Lord, 1982; H. M. Kehr, 2004; Kernan & Lord, 1990; R. G. Lord & Hanges, 1987; Michalak, Heidenreich, & Hoyer, 2004). Aus diesen Gründen wählte Spaniol (2007) diese Strategie als eine überzeugende und realisierbare Lösung von Zielkonflikten. Sie entschied, das Setzen von Prioritäten vor dem Hintergrund rationaler Motivationsmodelle, basierend auf Erwartungs-mal-Wert-Modellen, zu rekonstruieren. Hierbei konzentrierte sie sich auf das Entscheidungsmodell von

Kernan und Lord (1990) und das additive multiattributive Nutzen-Modell von Eisenführ und Weber (2003)⁶.

Laut Kernan und Lord (1990) sollte eine höhere Zielbindung ausgelöst werden, wenn im Zusammenhang mit Zielen eine Anreizstruktur vorliegt, durch die einem Ziel ein höherer Wert zugeschrieben werden kann. Die demnach erhöhte Zielbindung sollte zu einer Priorisierung dieses Ziels führen und somit den Zielkonflikt vorläufig lösen. Dieses Verhalten bezeichnen Kernan und Lord (1990) als entschieden rational. Darüber hinaus postulieren sie ein rationales Motivationsmodell, das zusätzlich zu dem Wert des Ziels auch die Erwartung für zukünftigen Erfolg als Prädiktor für eine Priorisierung mit aufnimmt.

Eines der bekanntesten Entscheidungsmodelle ist das additive multiattributive Nutzen-Modell (MAU=Multi-Attribute Utility), welches im Rahmen von rationalen Entscheidungsprozessen einen hohen Stellenwert einnimmt (Eisenführ & Weber, 2003). Die Attribute, mit deren Hilfe ein Produkt, eine Handlung, ein Ziel o. ä. beschrieben werden können, werden hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und ihres Partialnutzens bewertet. Die Summe der Produkte aus Wichtigkeit und Partialnutzen ergibt den Gesamtnutzen einer Alternative, so dass die Entscheidung für oder gegen eine Alternative erleichtert wird (Eisenführ & Weber, 2003; Jungermann, Pfister, & Fischer, 2005). Kennt man die Ausprägungen der Attribute (noch) nicht oder sind sie risikobehaftet, muss man auf die Erwartungsnutzentheorie zurückgreifen (vgl. Eisenführ & Weber, 2003).

Obwohl in Bezug auf Zielkonflikte keine Entscheidungsstrategie wie die MAU eingesetzt werden kann, da nicht von vergleichbaren Attributen auszugehen ist, kann dennoch von dem mathematischen Konzept der Kombination der einzelnen Elemente Gebrauch gemacht werden. Daher werden in dem Training von Spaniol (2007) in Anlehnung an die MAU die Gewichte der Attribute mit den Erwartungen der Attribute multipliziert und aufsummiert, um einen Gesamtnutzenwert der Alternative zu erhalten (vgl. Eisenführ & Weber, 2003).

Die Entscheidungsfindung erfolgt bei Spaniol (2007) im Sinne einer *between-attributes* Strategie (Johnson, 1989), bei der getrennt für die beiden Anliegen aus den Bereichen „Lernen und Leisten“ und „soziale Kontakte und Aktivitäten“

⁶ Jüngere Entscheidungsmodelle (Louro et al., 2007; Schmidt & Dolis, 2009) sind dynamischer und gehen speziell auf die Beziehung von multiplen Zielen und die persönliche Aufwandsverteilung (Priorisierung) ein (vgl. Kapitel 2.4).

verschiedene Attribute benannt und zur Berechnung des Gesamtnutzens herangezogen werden (Jungermann et al., 2005).

Im Anschluss an die Berechnung wird den Teilnehmern im Training empfohlen, das Anliegen mit dem höheren Gesamtnutzen zu präferieren (vgl. Eisenführ & Weber, 2003). Dadurch sollen die „immobilisierenden Effekte“ (Emmons & King, 1988) von Zielkonflikten abgefangen werden und so die Konzentration auf die Umsetzung der Ziele erleichtert werden. Spaniol (2007) erwartet, dass eine um diese Interventionskomponente erweiterte Intervention im Vergleich zur Originalintervention von Dargel (2005) nicht nur zu einer Reduktion des Zielkonflikts, sondern auch zu einer gesteigerten Zieleffektivität führt, welche sich förderlich auf das SWB auswirkt.

Modifikation zur verbesserten Zielplanung. Die theoretische Grundlage zur Verbesserung des ursprünglichen Zielplanungsmoduls bezieht sich zum einen auf Selbstregulationsprozesse und zum anderen auf Informationsverarbeitungsprozesse.

Im Kontext von Selbstregulationsprozessen sind Prozessmodelle sehr verbreitet, in denen verschiedene Phasen unterschieden werden. Oft beschäftigt sich die erste Phase mit der Zielsetzung und Planung (Präaktionale Phase), die zweite dient der Überwachung (Aktionale Phase) und die dritte dient der Regulation von Verhalten (Postaktionale Phase) (vgl. u.a. Schmitz, 2001; Winter & Hofer, 2006). Das Modell von Schiefele und Pekrun (1996) postuliert zum Beispiel die drei Phasen: Planung, Durchführung und Bewertung. Vor der Handlung, in der Phase der Planung, werden zuerst Ziele, dann Teilziele festgelegt und in der Reihenfolge geordnet, nach der sie bearbeitet werden sollen. In der zweiten Phase, der Durchführung, werden die Ziele selbstständig in Handlungen umgesetzt und diese überwacht. In der dritten Phase wird der abgeschlossene Prozess bewertet und gegebenenfalls Ziele und die Planung revidiert (Bewertung). Die Feststellung einer Ist-Soll-Diskrepanz in der Phase der Überwachung kann dazu führen, dass man sich danach stärker anstrengt, um sein Ziel doch noch zu erreichen (Winne & Perry, 2000). Eine systematische Überwachung des Verhaltens kann somit zu einer Optimierung des Verhaltens führen (Pintrich, 2000; Schunk, 1989). Da sowohl die aktionale als auch die postaktionale Phase in Dargels Interventionsprogramm vernachlässigt wurde, nimmt Spaniol (2007) an, dass eine Verbesserung des Zielplanungsmoduls erzielt werden kann, indem man Bedingungen schafft, die die Überwachung und Regulation des Verhaltens für die Teilnehmer erleichtert. Hülshoff und Kaldewey (1993) empfehlen

zum Beispiel, dass sich Studenten, um erfolgreich zu studieren, Merktzettel mit Vorhaben schreiben sollen, um diese entweder leicht erreichbar bei sich zu tragen oder gut sichtbar aufzuhängen. Dieser Empfehlung folgend, wird den Teilnehmern in dem Training von Spaniol (2007) die Mitnahme des Handlungsplans ermöglicht. Dies bietet ihnen stets die Möglichkeit, einen Ist-Soll-Vergleich vorzunehmen und regulierend in die Umsetzung zur Einhaltung des erstellten Planes einzugreifen.

Die letzte Veränderung des Dargel-Trainings basiert auf Informationsverarbeitungsprozessen. Die Benennung der Ziele und deren Konsequenzen, sowie die Erstellung des Handlungsplans finden im Interventionsprogramm von Dargel (2005) in einer rein verbalen Form statt. Dass Studenten jedoch bessere Leistungen erbringen können, wenn sie durch eine Kombination von Text und Bild lernen, wurde durch Mayer unter dem Begriff des „multimedia principle“ (Mayer, 2005, S. 3) bekannt. Visuelle Prozesse haben einen Einfluss auf die Gedächtnisleistung, da bildhaftes Material oder visuelle Vorstellungen besonders leicht und dauerhaft gespeichert werden (Metzig & Schuster, 2006). Unter den Gesichtspunkten der gesteigerten Gedächtnisleistung und der verbesserten Informationsverarbeitung ergänzte Spaniol (2007) das Zielplanungsmodul um eine bildhafte Komponente, indem der Handlungsplan graphisch dargestellt wird. Dabei bedient sie sich einer Darstellungsmethode aus dem Projektmanagement, das häufig für die Zeit-, Aktivitäten- und Kapazitätsplanung eingesetzt wird. Ein Gantt-Diagramm bildet die Dauer und die Lage von Aktivitäten an einer Zeitachse ab (Mertens, 2001). Anfangs- und Endzeitpunkte und somit die Dauer von Vorgängen lassen sich mittels Gantt-Diagrammen in einer anschaulichen und übersichtlichen Form darstellen (Boy, Dudek, & Kuschel, 1995; Domschke & Drexel, 1990). Da in ein Gantt-Diagramm problemlos mehrere Aktivitäten gleichzeitig eingezeichnet werden können, eignet sich diese nach Spaniols (2007) Meinung besonders gut, um die Handlungsschritte zweier Ziele übersichtlich darzustellen. Auf diese Weise werden mögliche Überforderungen oder zeitliche Engpässe schnell offensichtlich. Weiterhin können die Teilnehmer dadurch von den Vorteilen der visuellen Verarbeitung profitieren.

6.1.2.2 Aufbau der Intervention

Bei dem Zielerreichungstraining von Spaniol (2007) handelt es sich um eine ca. 100-minütige Intervention in paper-and-pencil-Format, die den Teilnehmern anhand von Leitfragen zur Reflexion ihrer persönlichen Ziele verhilft. Die Intervention umfasst drei verschiedene Module, deren einzelne Komponenten in Abbildung 14 dargestellt sind, während dort gleichzeitig die Veränderungen im Vergleich zur Intervention von Dargel (2005) hervorgehoben werden.

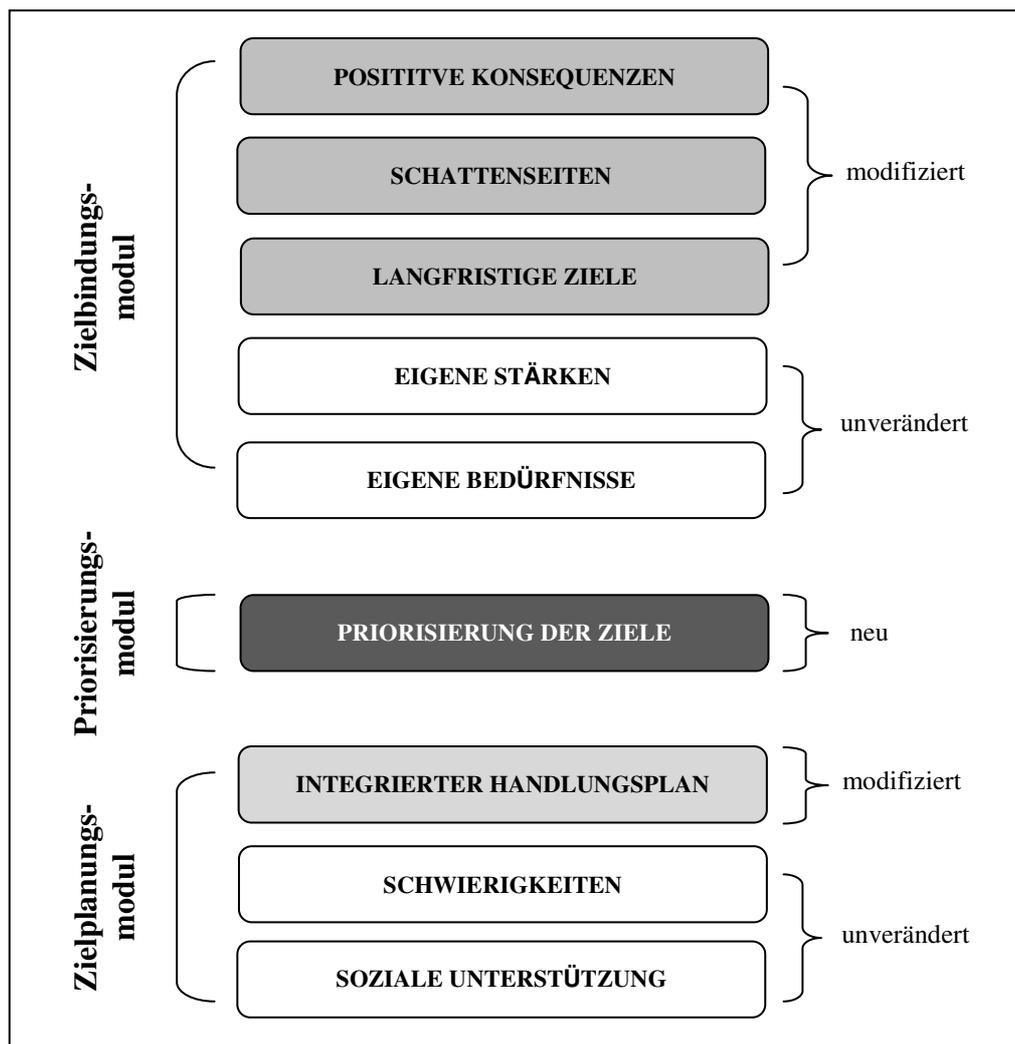


Abbildung 14: Aufbau des Zielerreichungstrainings von Spaniol (2007)

Zu Beginn des Trainings werden die Teilnehmer wie auch in der Intervention von Dargel (2005) schriftlich aufgefordert, Angaben zu zwei anspruchsvollen Anliegen zu machen, die für sie im Bereich ihres Studiums eine Herausforderung darstellen und die sie über den Zeitraum von vier Wochen verfolgen möchten. Die Teilnehmer werden gebeten, Anliegen aus zwei Bereichen zu nennen, welche im Konflikt

zueinander stehen. Der erste Bereich dreht sich um ein Ziel, das sich auf Lern- und Leistungsaspekte des Lebens an der Universität beziehen soll, wie z. B. (Prüfungs-) Leistungen im Studium zu erbringen. Im zweiten Bereich geht es um ein Ziel, das sich auf soziale Aspekte des Lebens an der Universität beziehen soll, wie z. B. sich regelmäßig mit Kommilitonen zu treffen und auszutauschen.

Zielbindungsmodul. Innerhalb des Zielbindungsmoduls beschäftigen sich die Teilnehmer in Anlehnung an das erweiterte kognitive Motivationsmodell (J. Heckhausen & Rheinberg, 1980; Rheinberg, 1989) mit Anreizen ihrer Ziele, die sich auf das angestrebte Ergebnis, die dafür erforderlichen Tätigkeiten und die Folgen des jeweiligen Ergebnisses beziehen (Dargel, 2005). Weiterhin überlegen sie, welche ihrer Stärken sie wie bei der Verwirklichung ihres Anliegens nutzen können und wie ihre persönlichen Bedürfnisse durch eine Zielerreichung befriedigt werden können. Um im nächsten Modul (Priorisierungsmodul) zwischen den persönlichen Zielen Prioritäten setzen zu können, soll der Gesamtwert einer Alternative (eines Ziels) bestimmt werden. Dabei erfüllt das Instruktionsmaterial von Spaniol (2007) zwei Anforderungen an eine Entscheidungstheorie: Erstens werden über Ratingskalen verschiedene Gewichte für die genannten Anreize bestimmt (vgl. Wigfield & Eccles, 2000) („Wie wichtig ist dir, dass diese Konsequenz eintritt?“) und zweitens wird für jede Konsequenz eine eigene Erwartung erhoben (vgl. Rheinberg et al., 2000) („Wie hoch schätzt du die Wahrscheinlichkeit ein, dass diese Konsequenz eintritt?“).

Priorisierungsmodul. Die innerhalb des Zielbindungsmoduls erhobenen Gewichte und Erwartungen der Zielattribute kommen im Priorisierungsmodul erneut zum Einsatz. Hier wird den Teilnehmern eine Berechnungstabelle zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe die zuvor angegebenen Skalenwerte in Anlehnung an die Multiattribute Nutzenfunktion (vgl. Eisenführ & Weber, 2003) mathematisch kombiniert werden. Die Gewichte und Erwartungen der Konsequenzen können hier in übersichtlicher Weise multipliziert und aufsummiert werden, um einen Gesamtnutzenwert der Alternative zu erhalten. Der Nutzenwert eines Ziels stellt für die Teilnehmer einen Orientierungswert dar, welcher das Festlegen einer Priorität erleichtert und hilft den Zielkonflikt zu lösen.

Zielplanungsmodul. Die Zielerreichung kann nur verbessert werden, wenn sich die Lösung des Zielkonfliktes auch im Verhalten niederschlägt. Prioritäten setzen alleine genügt nicht, sie müssen auch bei der Planung und Umsetzung der Ziele beachtet werden (Spaniol, 2007). Ähnlich dem Zeigarnik-Effekt (Zeigarnik, 1927)

geht Hofer (2004) im Rahmen seiner Theorie der motivationalen Handlungskonflikte davon aus, dass auch nach der Entscheidung für ein Ziel und gegen ein anderes der Konfliktzustand erhalten bleibt, da die nicht gewählte Intention aktiviert bleibt und zur Realisierung drängt und dadurch die Handlung zur Erreichung des gewählten Ziels beeinträchtigt wird. Daher macht Hofer (2004) den Vorschlag, die aufgeschobene Handlung genau zu planen. Deshalb sollen die Teilnehmer in dem Training genau festlegen, wann sie sich welchem Anliegen zuwenden wollen, so dass sie während der Umsetzung eines Anliegens nicht durch Konfliktgedanken belastet und gehemmt werden (Emmons & King, 1988; Hofer, 2004). Hierbei können sie zwischen den Möglichkeiten wählen, (1) ein Ziel komplett *aufzuschieben*, (2) beide Ziele innerhalb der nächsten vier Wochen *nacheinander* oder (3) *parallel* zu verfolgen. Vor allem bei der Wahl von Möglichkeit (2) oder (3) sind die Teilnehmer im Zielplanungsmodul gezwungen, zwei Handlungspläne für die nächsten vier Wochen zu formulieren, welche gut aufeinander abgestimmt waren.

Um die positiven Effekte einer visuellen Verarbeitung zu nutzen (vgl. Birkenbihl, Blickhan, & Ulsamer, 1991; Metzsig & Schuster, 2006; Paivio, 1971), werden die Teilnehmer dazu aufgefordert, ihren Handlungsplan in einem Gantt Diagramm zu visualisieren, welches sie am Ende des Trainings mit nach Hause nehmen können. Dadurch ist es den Teilnehmern möglich, die Einhaltung ihres Planes zu überwachen und eventuell versäumte Teilziele durch vermehrte Anstrengung aufzuholen (Pintrich, 2000; Winne & Perry, 2000). Spaniol (2007) schafft somit optimale Bedingungen zur Selbstregulation.

6.1.2.3 Ergebnisse zur Effektivität

Zur Prüfung der Wirksamkeit des erweiterten und modifizierten Zielerreichungstrainings führte Spaniol (2007) eine Evaluationsstudie durch, welche die erweiterte Intervention (Spaniol, 2007) (vgl. Kap. 6.1.2.2) der Originalintervention von Dargel (2005) (vgl. Kapitel 6.1.1.2) gegenüber stellte. Das Evaluationsdesign beinhaltete zusätzlich eine Placebointervention, um ausschließen zu können, dass schon die reine Beschäftigung mit den eigenen Zielen zu einer verbesserten Zielerreichung führt. In dieser Kontrollgruppe wurden die Teilnehmer lediglich aufgefordert Mind-Maps zu ihren Zielen und dem Zielkonflikt zu erstellen. Dieses Vorgehen diente lediglich der Reflektion der aktuellen Ziele. Die Studie mit insgesamt 85 Studierenden aus dem Grund- und Hauptstudium umfasste zwei Messzeitpunkte, zwischen denen ein Zeitraum von vier Wochen lag.

Die Evaluation des Trainings (Spaniol, 2007) ergab, dass die Reflexion zur intendierten Reduktion der Zielkonflikte im Studium führte ($d=-.24$). Weiterhin konnte eine hoch signifikante Verringerung des innerhalb der Reflexion betrachteten Zielkonfliktes nachgewiesen werden ($d=-.71$). Eine intensive Beschäftigung mit dem Zielkonflikt und eine strukturierte Suche nach dessen Lösung in Form von Priorisierung und deren Umsetzung innerhalb eines Handlungsplanes reduzierten den Zielkonflikt.

Die Reflexion hatte allerdings innerhalb der untersuchten Stichprobe im Gegensatz zu Dargels (2005) Ergebnissen keinen Einfluss auf die Erhöhung der Zielbindung. Diesen Befund erklärt Spaniol (2007) unter anderem damit, dass in dem Instruktionmaterial zur Erhebung der persönlichen Ziele explizit nach zwei Zielen gefragt wurde, die miteinander in Konflikt stehen. Da Zielkonflikte eher entstehen, wenn die Werte, die den Zielen zugeschrieben werden, hoch sind (Hofer, 2004), ist anzunehmen, dass auch die Bindung an die konfligierenden Ziele schon von vornherein hoch ausgeprägt war und eine weitere Steigerung kaum möglich war.

Auch die wahrgenommene Realisierbarkeit konnte nur für das Anliegen aus dem Leistungsbereich gesteigert werden ($d=.35$). Eine Zielpriorisierung und die zeitliche Abstimmung der Ziele in Abhängigkeit von diesen Prioritäten erhöhte die Realisierbarkeit des Leistungsziels, was allerdings auf Kosten des anderen Ziels ging. Die Realisierbarkeit konnte durch die Interventionsteilnahme somit nicht für beide Ziele gleichzeitig erhöht werden. Mehrere Aspekte dürften diesem Befund zugrundeliegen (Spaniol, 2007): Erstens bewirkte das Setzen von Prioritäten, dass die Realisierbarkeit für das Ziel mit der ersten Priorität zunimmt. Das ist insofern verständlich, da die Teilnehmer diesem Ziel innerhalb des Handlungsplans mehr Zeit einräumten und mehr Energie darauf verwenden wollten. Da die meisten Personen (90 %) ihre Priorität auf das Ziel aus dem Bereich „Leistung“ legten und einige sogar das Ziel mit der zweiten Priorität (Bereich „soziale Aktivitäten“) komplett aufschoben, ist es nicht verwunderlich, dass die Realisierbarkeit für „soziale Aktivitäten“ nicht gesteigert werden konnte. Zweitens konnte in anderen Studien bereits nachgewiesen werden, dass diese Art von Interventionen bei akademischen Zielen besser wirken als bei Freizeitzielen. So nehmen Cantor und Langston (1989) an, dass akademische Ziele aufgrund ihres höheren Schwierigkeitsniveaus hinsichtlich ihrer Verwirklichung intensiver durchdacht werden müssen als soziale Studienziele. Und drittens ist der Befund vereinbar mit dem Nachweis von

Gollwitzer und Brandstätter (1997), dass die Bildung von Implementierungsintentionen, an die sich das Zielplanungsmodul anlehnt, besonders bei schwierigen Zielen effektiv ist.

Eine signifikante Beziehung zwischen der Teilnahme an der Intervention und der Steigerung der Zieleffektivität oder dem Subjektiven Wohlbefinden konnte nicht nachgewiesen werden. Die Zieleffektivität für das Ziel aus dem Bereich „Leistung“ erhöhte sich zwar bei allen Teilnehmern der Studie, jedoch unterschieden sich die Gruppen hinsichtlich der Verbesserung nicht signifikant voneinander. Aufgrund der ausgebliebenen Unterschiede bzgl. Zielbindung und Zieleffektivität waren laut dem Modell vom Brunstein und Maier (2002) auch keine Trainingseffekte auf das Subjektive Wohlbefinden zu erwarten. Durch die erweiterte Intervention konnten Zielkonflikte zwar reduziert werden, das Subjektive Wohlbefinden blieb davon jedoch unbeeinflusst. Spaniol (2007) weist darauf hin, dass dieses Ergebnis in Einklang mit bisherigen Befunden steht, die zeigen, dass sich Zielkonflikte zwar negativ auf das SWB auswirken, umgekehrt jedoch keine fördernde Beziehung auf das SWB besteht, wenn Zielkonflikte reduziert werden (Emmons, 1986; Emmons & King, 1988; Riediger & Freund, 2004).

6.1.3 Schlussfolgerung und Ableitungen für ein verbessertes Training

Aus den bisherigen Interventionsprogrammen und deren Effektivitätsprüfungen lassen sich vielfältige Implikationen für neue Trainingsdesigns und weitere Forschungsarbeiten ableiten. Einerseits geben die Befunde Anhaltspunkte, welche Maßnahmen auch in neuen Konzepten beibehalten werden sollen, andererseits lassen sich auch Verbesserungspotentiale erkennen.

Konzeptbestandteile, an denen festgehalten werden soll. Das ergänzte Modell des Subjektiven Wohlbefindens (Abbildung 4) zeigt auf einen Blick wie komplex die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Zielfaktoren und der Zielerreichung einerseits sowie dem Wohlbefinden andererseits sind. Daher scheint der Glaube naiv, dass eine einzelne Maßnahme (z. B. Koestner et al., 2002), die sich nur auf die Modifikation eines einzelnen Zielfaktors bezieht, die Zieleffektivität so stark beeinflussen kann, dass davon wiederum das Wohlbefinden profitiert. Aus diesem Grund soll die Idee eines *Maßnahmen-„Pakets“* beibehalten werden (Morisano et al., 2010).

Die Kombination eines Zielbindungs- und eines Zielplanungsmoduls erwies sich bei Dargel (2005) als sehr erfolgreich. Aus diesem Grund wird weiterhin an der Idee festgehalten, die *Zielbindung* durch die Verknüpfung der Ziele mit verschiedenen Anreizen (ergebnis- und tätigkeitsbezogen) und positiven Konsequenzen sowie langfristigen Zielen, eigenen Stärken und Bedürfnissen zu erhöhen (z. B. Dargel, 2005; Spaniol, 2007). Desweiteren wird, wie in verschiedenen Interventionen (z. B. Dargel, 2005; Koestner et al., 2002; Morisano et al., 2010; Spaniol, 2007), weiterhin beabsichtigt die *Zielplanung* zu verbessern, indem spezifische Handlungspläne und detaillierte Implementierungspläne erstellt werden, die u. a. auch Hindernisse und deren Lösungsmöglichkeiten berücksichtigen. Auch der sozialen Unterstützung (z. B. Dargel, 2005; Spaniol, 2007) soll in dem neuen Training verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Trotz der in Teilen enttäuschenden Befunde bei Spaniol (2007) scheint es notwendig, dass sowohl teleologisch angelegte Rekonstruktionen des Zustandekommens von SWB als auch Interventionen zur Steigerung der Zieleffektivität weiterhin das Problem von Zielkonflikten aufgreifen. Zur *Reduzierung von Zielkonflikten* erwies sich in der Intervention von Spaniol (2007) die Strategie der Priorisierung als sehr effektiv und soll daher auch in dem neuen Training zum Einsatz kommen. Unterstützung findet dieser Ansatz zum Beispiel auch in dem Training von Kehr (2006).

Die positiven Resultate der Online-Intervention von Morisano et al. (2010) lassen weiterhin darauf schließen, dass eine Maßnahme zur Unterstützung der *Zielsetzung* sehr vielversprechend sein kann. Neben der Stärkung der Zielbindung und Zielplanung sowie der Reduzierung von Zielkonflikten sollte ein Maßnahmenpaket daher den Baustein der Zielsetzung nicht missen.

Verbesserungspotential. Wird das Training von Spaniol (2007) als Grundlage für eine Weiterentwicklung herangezogen, so stellt sich heraus, dass neben den beizubehaltenden Maßnahmen wie Zielbindung und Zielplanung (ursprünglich aus Dargel, 2005) sowie der Reduzierung von Zielkonflikten, vor allem die Zielsetzung zu kurz kommt. Die Effektivität der Maßnahme von Morisano et al. (2010), welche ihren Fokus auf die Zielsetzung legt, ermutigt dazu, das Training von Spaniol (2007) um eine Maßnahme zur effektiveren Zielsetzung zu ergänzen. Auch wenn bei Dargel (2005) und Spaniol (2007) die Teilnehmer gebeten werden, sich anspruchsvolle und herausfordernde Ziele zu vergegenwärtigen, scheint es wichtig, sich intensivere

Gedanken über die *Zielinhalte* (Kapitel 2.3) sowie den damit einhergehenden *Zielsetzungsprozess* zu machen.

Bezogen auf den *Zielinhalt* werden sowohl bei Dargel (2005) als auch bei Spaniol (2007) nur zwei Ziele aus den Bereichen „Studium“ und „soziale Kontakte“ erfasst. Wie Kapitel 2.3 zeigt, sind für die meisten Menschen jedoch weitere Bereiche in ihrem Leben von großer Bedeutung. Daher wird die Betrachtung der Ziele in Anlehnung an das Balance-Modell von Peseschkian und Seiwert (Seiwert, 2002; Seiwert & McGee-Cooper, 2003) auf insgesamt vier Lebensbereiche ausgedehnt. Basierend auf der Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1990) scheint es hilfreich den Teilnehmern außerdem einige *Kriterien für die Zielformulierung* (S.M.A.R.T.e Ziele) an die Hand zu geben, welche die größte Wahrscheinlichkeit zum Zielerfolg und zu Subjektivem Wohlbefinden versprechen.

Morisano et al. (2010) berichten in ihrer Studie, dass die Anzahl der Worte, die Studenten nutzten, um ihre Ziele zu beschreiben, ein starker Prädiktor für die akademische Verbesserung ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass eine detailliertere Spezifikation von Zielen, bei denen der Umfang der Beschreibung nicht eingeschränkt ist, zum Trainingserfolg beiträgt. Neben einer kurzen schriftlichen Formulierung ihrer Ziele sollen die Teilnehmer des neuen Trainings daher die Möglichkeit bekommen, ihre Ziele den anderen Teilnehmern *mündlich ohne Zeitdruck* vorzustellen.

Auch wenn oder gerade weil dem Zielsetzungsprozess in dem neuen Training mehr Gewicht geschenkt wird als zuvor, bleiben die Personen mit einem stark selbst reflektierten Entscheidungsprozess konfrontiert, der von ihnen abwägende Gedanken in Bezug auf die vier Ziele fordert. Es kann nämlich nicht ausgeschlossen werden, dass diese vier Ziele in einen Zielkonflikt geraten (Kapitel 2.4). Im Unterschied zu der Intervention von Spaniol (2007) werden die Teilnehmer des neuen Trainings nicht von vornherein aufgefordert Ziele zu nennen, die miteinander konfliktieren. Aus diesem Grund muss in einem ersten Schritt überprüft werden, in welchem Verhältnis die Ziele zueinander stehen. Hierfür wird den Teilnehmern wie bei Kehr (2006) eine *Zielvergleichsmatrix* zur Verfügung gestellt.

Im Falle von Zielkonflikten ist es weiterhin Ziel der Maßnahme, den Umgang mit den Zielkonflikten zu erleichtern und eine Lösung herbeizuführen. Die spezielle Priorisierungsstrategie (Erwartungs-Nutzen-Modell), die in der Intervention von Spaniol (2007) genutzt wurde, stellt nur einen möglichen Ansatz zur Lösung von

Zielkonflikten dar und es sollten dringend weitere Möglichkeiten zum Umgang mit Zielkonflikten erprobt werden. Aus diesem Grund wird in dem neuen Training die Priorisierung nicht durch ein Erwartungs-Nutzen-Modell, sondern durch eine *Prioritätenmatrix* unterstützt. Mit Hilfe dieses Instruments wird ein systematischer Zielvergleich im Hinblick auf die Wichtigkeit eines Ziels vorgenommen. Zusätzlich lernen die Teilnehmer das *Eisenhower-Prinzip* kennen, in welchem Prioritäten nicht nur über die Wichtigkeit, sondern auch über die Dringlichkeit gesetzt werden.

Die Fähigkeit zur Priorisierung ist nicht nur für Zielkonflikte von Nutzen, sondern wirkt sich auch erfolgreich auf die Lebensbalance aus (Gröpel & Kuhl, 2006). Bekannt wurde der Balance-Begriff im Rahmen der „Work/Family-Balance“, welche bei nicht Erreichen sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen zu einer Reihe von negativen Konsequenzen führen kann, welche von höherem Stress über zunehmenden Absentismus bis zu niedrigerer Produktivität reichen (Hobsor, Delunas, & Kesic, 2001). Mittlerweile wird von weiteren wichtigen Lebensbereichen ausgegangen, die über Arbeit und Familie hinausgehen (z. B. Gröpel & Kuhl, 2006; Seiwert & McGee-Cooper, 2003). In Kapitel 3.2.2 wurde bereits angedeutet, dass nicht nur Zielkonflikte sondern auch die gefühlte Lebensbalance in Zusammenhang mit dem Wohlbefinden gesehen wird. Eventuell gehen geringe Zielkonflikte mit einer hohen Lebensbalance einher. Daher soll in dem neuen Training ein *Lebens-Balance-Ansatz* zum Tragen kommen, welcher wie oben schon erwähnt von Peseschkian und Seiwert (Seiwert, 2002; Seiwert & McGee-Cooper, 2003) stammt.

Eine zusätzlich wichtige Quelle zur Aufdeckung von Verbesserungspotential liegt in dem Feedback der Teilnehmer. So bezeichnet Kibel (1999) persönliche Aussagen der Teilnehmer als die beste Informationsquelle zur Evaluation von Interventionsprogrammen, da in diesen Informationen ein Reichtum liegt, der allein durch Zahlen gar nicht abzudecken ist. Zu oft finden diese Informationen im Rahmen von Neuentwicklungen keine Berücksichtigung, sollen in dieser Arbeit aber in Betracht gezogen werden: Sowohl das mündliche Feedback direkt nach der Intervention von Spaniol (2007) als auch die offenen Kommentare der Teilnehmer aus der Onlinebefragung zeigten deutlich, dass die Teilnehmer enttäuscht waren, dass das Zielerreichungstraining in einer rein schriftlichen Form stattfand. Es wurde entscheidend mehr Interaktion innerhalb des Trainings gefordert. Viele Teilnehmer beklagten zudem, dass sie keine Hilfestellung bekamen, sondern u. a. mit ihrem Zielkonflikt alleine gelassen wurden (Spaniol, 2007). Hilfestellung und Interaktion

sind in zwei Versionen denkbar: Zum einen könnten sich die Teilnehmer in einem *interaktiven Trainingskontext*, welcher Gruppenarbeit oder den Austausch im Plenum beinhaltet, gegenseitig unterstützen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Zum anderen könnte durch die Einführung von *Beraterteams* nicht nur Hilfestellung innerhalb der Intervention sichergestellt werden, sondern darüber hinaus auch die Zielverfolgung verbessert werden, vorausgesetzt die Beraterteams bleiben nach dem Training aktiv bestehen. Diese beiden Maßnahmen verstärken somit den Aspekt der sozialen Unterstützung.

Ein positiver Nebeneffekt des interaktiven Kontexts kann auch in Bezug auf die Zielbindung vermutet werden. Wenn die Teilnehmer wie oben angedeutet, ihre Ziele mündlich vortragen, bewirkt dies nicht nur eine effektivere und spezifischere Zielsetzung, sondern kann durch das *öffentlich Machen der Ziele* auch dafür sorgen, dass die Bindung an das Ziel steigt. Hollenbeck, Charles und Klein (1989) konnten zeigen, dass es für die Zielbindung und die Zielerreichung förderlich ist, eigene Ziele publik zu machen. Zusätzlich wird die Annahme getroffen, dass dies nicht nur zur individuellen Zielbindung beiträgt, sondern auch ein Verpflichtungsgefühl den anderen Teilnehmern gegenüber auslöst.

Die soeben dargelegten Anforderungen an die Weiterentwicklung eines Zielerreichungstrainings sind in Tabelle 15 zusammengefasst. Daneben werden die bereits erwähnten Lösungsansätze und Maßnahmen abgebildet, welche im nächsten Kapitel theoretisch fundiert als Grundlagen des neuen Trainings vorgestellt werden.

Die letzte Spezifikation bezieht sich auf das Trainingsumfeld. Da persönliche Ziele auch in der Berufswelt eine große Rolle spielen und da die meisten Interventionen an der Universität getestet werden (z. B. Dargel, 2005; Koestner et al., 2002; Morisano et al., 2010; K. Sheldon et al., 2002; Spaniol, 2007), soll im Kontrast dazu das neue Training auf den Arbeitskontext zugeschnitten sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein neues *interaktives* Zielerreichungstraining für den *beruflichen* Kontext entwickelt werden soll, welches im Vergleich zu dem Training von Spaniol (2007) einige Verbesserungen aufweisen wird. Genau genommen sollen in dem Training Ziele aus *vier Lebensbereichen* in Betracht gezogen werden, um mehr bedeutungsträchtige *Zielinhalte* zu erfassen und eine *Lebensbalance* zu fördern. Mithilfe greifbarer *Kriterien zur Zielformulierung* und einem zeitlich unbeschränkten *mündlichen Vortrag* der Ziele soll die Zielsetzung optimiert werden. Weiterhin sollen über eine *Zielvergleichsmatrix* Zielkonflikte

identifiziert und mithilfe einer *Prioritätenmatrix* und dem *Eisenhower-Prinzip* Zielkonflikte gelöst werden. Grundzüge der *Kollegialen Beratung* sollen die Hilfestellung innerhalb und wenn möglich im Anschluss an das Training sichern. Als letztes soll das *öffentlich Machen der eigenen Ziele* zur Erhöhung der Zielbindung beitragen.

Tabelle 15: Anforderungen an ein verbessertes Zielerreichungstraining und passende Lösungsansätze

Anforderung	Lösungsansatz/Maßnahme
Bessere Zielauswahl mit bedeutungsträchtigeren Zielinhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele basierend auf den vier Lebensbereichen des Balance-Modells (Seiwert)
Optimierung der Zielsetzung und adäquate Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> • S.M.A.R.T. -Kriterien zur Zielformulierung • mündlicher Vortrag der Ziele
Identifikation von Zielkonflikten	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvergleichsmatrix
Zielpriorisierung zur Reduzierung von Zielkonflikten	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritätenmatrix • Eisenhower-Prinzip
Umgang mit multiplen Zielen und Förderung der Lebensbalance	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele basierend auf den vier Lebensbereichen des Balance-Modells (Seiwert)
Mehr Hilfestellung und soziale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktiver Trainingskontext • Idee der kollegialen Fallberatung
Erhöhung der Zielbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlich Machen der eigenen Ziele

6.1.3.1 Theoretische Grundlagen des verbesserten Trainings

Die in Kapitel 6.1.3 angedeuteten Lösungsansätze (Tabelle 15) zur Verbesserung der Intervention von Spaniol (2007) umfassen ein Balance-Modell verschiedener Lebensbereiche, Kriterien zur Zielsetzung, Maßnahmen zur Identifikation und Reduzierung von Zielkonflikten sowie einen interaktiven Trainingskontext mit beratenden und „öffentlichen“ Elementen. Im Folgenden wird der theoretische bzw. empirische Hintergrund dieser Lösungsansätze beleuchtet.

Das Zeit-Balance-Modell von Peseschkian und Seiwert. Es scheint sehr sinnvoll im Rahmen von Interventionen zur Steigerung des Wohlbefindens Zielkategorisierungen einzusetzen, um dadurch Menschen, die das Gefühl haben, bedeutungsvolle Vorhaben in ihrem Leben zu vermissen, Struktur zu geben oder Quellen der persönlichen Erfüllung zu finden (Emmons, 2003). Weiterhin kann

dieser Lösungsansatz sinnvoll sein, um Menschen zu einer Lebensbalance zu verhelfen. Hierbei gilt zu beachten, dass es umso einfacher gelingen wird Balance herzustellen, je weniger Lebensbereiche herangezogen werden (Eyre & Eyre, 1987). In der Arbeits- und Organisationspsychologie (AO-Psychologie) wird hauptsächlich von einer Arbeit-Familie-Balance (Work/Family-Balance) gesprochen, wobei diese definiert ist als das Ausmaß, in dem ein Individuum fähig ist, gleichzeitig zeitliche, emotionale und verhaltensbezogene Anforderungen zwischen bezahlter Arbeit und Verantwortung gegenüber der Familie auszubalancieren (Gröpel & Kuhl, 2006). An diesem Ansatz ist zu bemängeln, dass er wichtige bedeutungsvolle Lebensbereiche einer Person außer Acht lässt (vgl. Kapitel 2.3). Aus diesem Grund wird dem vorliegenden Training ein Ansatz zugrundegelegt, der sich von den traditionellen Ansätzen der AO-Psychologie unterscheidet.

Seiwert (2002; Seiwert & McGee-Cooper, 2003) geht davon aus, dass das Arbeit-Leben-System nicht nur zweidimensional, sondern mehrdimensional ist und ergänzt daher in seinem Konzept die beiden Dimensionen *Körper & Gesundheit* (Ernährung, Erholung, Fitness, etc.) und *Sinn & Kultur* (Selbstverwirklichung, Philosophie, etc.). In seinem Modell der Lebensbalance (Abbildung 15) repräsentieren diese Bereiche zusammen mit *Arbeit & Leistung* (Engagement im Beruf, Aufgabenbewusstsein, berufliche Weiterentwicklung, etc.) und *Familie & Kontakt* (qualitativ hochwertige Kontakte zu Ehe- oder Lebenspartnern, Kindern, Eltern, Freunden, etc.) die wichtigsten vier Bereiche des Lebens, die ausbalanciert werden müssen.

Laut des Modells kann die einseitige chronische Überbetonung eines Lebensbereichs zwangsläufig zu Problemen in den anderen Bereichen führen (Seiwert & McGee-Cooper, 2003). Zum Beispiel kann sich einerseits das Risiko von Gesundheitsproblemen und Konflikten in der Familie erhöhen, wenn zu viel Zeit bei der Arbeit verbracht wird. Andererseits kann es zu Problemen am Arbeitsplatz und eventuell einem Verlust des Arbeitsplatzes führen, wenn zu wenig Zeit bei der Arbeit verbracht wird (Gröpel & Kuhl, 2006).

Das hier beschriebene Konzept wird als sehr anwenderfreundlich eingestuft (Gröpel & Kuhl, 2006) und seine Konstruktvalidität konnte in empirischen Studien (Gröpel, 2005; Gröpel & Kuhl, 2006) bereits belegt werden: Ein Gleichgewicht dieser vier Lebensbereiche ist positiv assoziiert mit Wohlbefinden, Beziehungs- und Lebenszufriedenheit und allgemeiner Gesundheit sowie weniger Stress und somatischen Beschwerden.

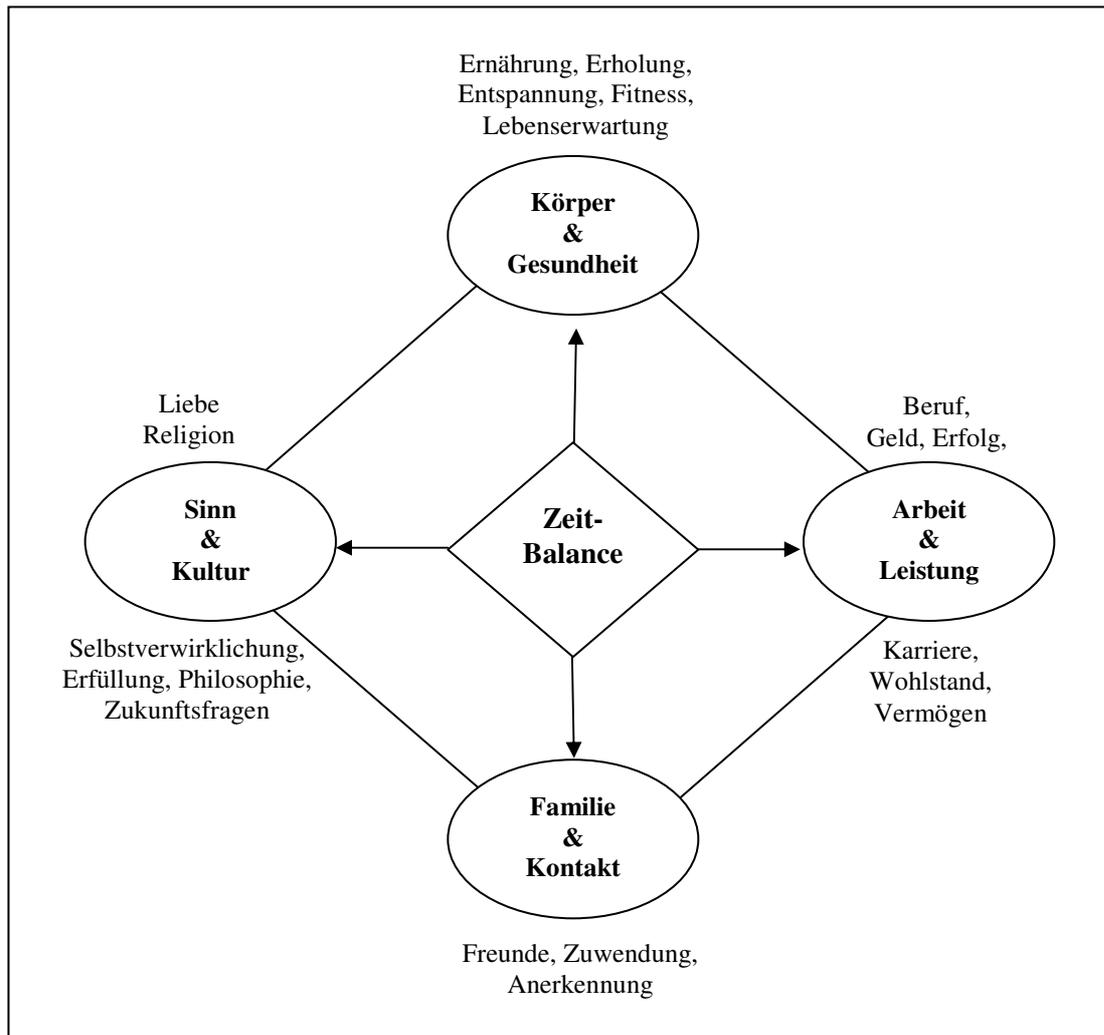


Abbildung 15: Das Zeit-Balance-Modell von Peseschkian und Seiwert
(eine Kombination aus Seiwert, 2002, p. 59; Seiwert & McGee-Cooper, 2003, p. 77)

Vor dem Hintergrund von Zielkonflikten erscheint es sinnvoll, Ziele aus diesen vier Bereichen zum Trainingsgegenstand zu machen. Denn gelingt es, Zielkonflikte in diesen Bereichen zu reduzieren, sollte damit gleichzeitig eine Verbesserung der Lebens-Balance einhergehen.

Im Vergleich zu Zielkonfliktdefinitionen, die oft mehrere Ressourceneinschränkungen (Zeit, Energie, Geld) aufgreifen, haben die Lebens-Balance-Ansätze oft nur einen temporalen Fokus und definieren Lebensbalance als die angemessene Aufteilung von Zeit (Gröpel & Kuhl, 2006; Seiwert & McGee-Cooper, 2003). Die persönlich verfügbare Zeit sollte für Menschen im Vergleich zu energetischen oder finanziellen Ressourcen leichter zu beeinflussen und daher innerhalb einer Interventionsmaßnahme am besten planbar sein. Aus diesem Grund wird in Übereinstimmung mit dem Lebensbalance-Ansatz diese Vorgehensweise auch für das neue Training gewählt.

Bleibt zuletzt nur die Frage offen, wie genau die Zeitverteilung aussehen soll. Laut Seiwert (2002) erweist sich unser Kulturkreis weniger als Sinngesellschaft, sondern eher als Leistungsgesellschaft. Personen investieren oft 50 bis 70 % ihrer Zeit in den Beruf und beschäftigen sich nur 5 bis 15 % ihrer Zeit mit Sinnthemen. Eine Balance lässt sich jedoch nicht herstellen, indem jedem Bereich 25 % der Zeit zugesprochen wird. Vielmehr liegt der Einteilung eine subjektive Zeitqualität zugrunde, da eine persönliche Wohlfühl-Balance recht unterschiedlich wahrgenommen wird. Eine Person muss in Abhängigkeit ihrer Werte und Anforderungen der einzelnen Lebensbereiche entscheiden, welcher Betrag an Zeit für diesen speziellen Bereich angemessen ist (Gröpel & Kuhl, 2006).

Die S.M.A.R.T.-Kriterien der Zielsetzung. Ein großes Interesse der Zielpsychologie liegt in der Frage, welche Art von Ziel die höchste Erfolgsrate hat (Storch, 2009). Diese Frage lässt sich am Beispiel eines spezifischen und konkreten Zieltyps beantworten, der in der Praxis mit dem Akronym S.M.A.R.T.-Ziele bezeichnet wird. S.M.A.R.T ist eines der am meisten benutzten Akronyme in Unternehmen und wird in vielen Trainingsprogrammen vorgestellt (Rawolle et al., 2008). Es hat seinen Ursprung in der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990), stammt in seiner ursprünglichen Version aber von Doran (1981), welcher folgende Kriterien zur Beschreibung eines Ziels mit optimalen Erfolgsaussichten vorschlägt: **S**pecific, **M**easurable, **A**ssignable, **R**ealistic, **T**erminated.

Specific (spezifisch). Bei der Formulierung von Zielen sollte darauf geachtet werden, dass eine spezifische Verbesserung angestrebt wird (Doran, 1981) und genau spezifiziert wird, worum es sich bei dem Ziel handelt, warum es verfolgt wird und wie es erreicht werden soll (Rawolle et al., 2008). Aufgrund ihrer Untersuchungen gelangten Locke und Latham (Locke, 2001; Locke & Latham, 1990) immer wieder zu der Empfehlung, dass Ziele mit einer hohen Erfolgsaussicht möglichst spezifisch formuliert sein sollen. Im Vergleich zu vage formulierten Zielen führen diese besser zum Erfolg. Denn wenn ein Ziel unklar ist, können auch keine Handlungen zur Zielerreichung abgeleitet werden. Ebenso wenig kann bewertet werden, ob das Ziel erreicht wurde.

Measurable (messbar). Weiterhin sollen Indikatoren für den Zielfortschritt festgelegt werden (Doran, 1981) und Kriterien zur Messung des Erfolgs verfügbar sein (Rawolle et al., 2008). Für die Selbstregulation ist es von großer Bedeutung, dass Ziele messbar sind, damit Fortschritte bei der Zielverfolgung erkannt werden

und gegebenenfalls gegengesteuert werden kann. Ohne die Messbarkeit kann auch nicht überprüft werden, ob und wann ein Ziel tatsächlich erreicht wird.

Assignable / attainable / attraktiv (zuweisbar / erreichbar / attraktiv). Die meisten unterschiedlichen Begriffszuweisungen erhielt der Buchstabe „A“ des Akronyms. Doran (1981) sprach ursprünglich von einer Zuweisbarkeit des Ziels, indem festgelegt wird, wer das Ziel ausführt. Andere Autoren empfehlen, dass das Ziel erreichbar sein muss (Rawolle et al., 2008). Meistens findet sich jedoch die Aussage, dass ein Ziel attraktiv sein soll (Gollwitzer, 1991; H. Heckhausen, 1989; Storch, 2009). Unter diesem Aspekt lassen sich einige Theorien und Forschungsergebnisse zusammenfassen, um den Attraktivitätsbegriff näher zu definieren. Laut Locke und Latham (1990, Latham, Seijts, & Crim, 2008) und weiteren Autoren (Harter et al., 2003; Zimmerman, 1998) handelt es sich hierbei um die Schwierigkeit eines Ziels. Sie fordern, dass Ziele mit einer hohen Erfolgsaussicht möglichst anforderungsreich formuliert sein sollen, da schwierige Ziele zu einer größeren Anstrengung und Ausdauer führen. Andere Forscher fordern, dass Ziele interessant und bedeutungsvoll (Harter et al., 2003) sowie als Herausforderung betrachtet werden sollen (Brunstein & Maier, 1996). Letztlich soll durch die Attraktivität die intrinsische Motivation am besten gefördert werden (Klein, Alge, Wesson, & Hollenbeck, 1999).

Realistic (realistisch). Hinter dem Buchstaben „R“ steckt die Empfehlung, dass nur Ziele festgelegt werden, die unter der Berücksichtigung aller verfügbaren Ressourcen (Doran, 1981), Fähigkeiten und Zeit (Rawolle et al., 2008) realistischerweise erreicht werden können. Ein Beispiel einer solchen Theorie stellt das Rubikonmodell von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1991) dar. Laut dieses Modells hängt die Motivation einer Person u. a. davon ab, ob das Ziel als erreichbar eingeschätzt wird. Zum Beispiel spricht auch Zimmermann (1998) Personen mit einer hohen Selbstregulationsfähigkeit zu, realistische Ziele formulieren zu können. Dieses Kriterium hat eine große Bedeutung für das Wohlbefinden, denn eine permanente Überforderung kann schließlich in anhaltenden Frusterlebnissen münden.

Time-related (terminiert). Die letzte Eigenschaft eines erfolgsversprechenden Ziels liegt in der Festsetzung eines Zeitrahmens (Rawolle et al., 2008) und einem genauen Endpunkt (Doran, 1981). Die Gefahr von nicht terminierten Zielen liegt darin, das Ziel endlos vor sich herzuschieben und es dadurch nie zu erreichen.

Abschließend soll jedoch bemerkt werden, dass nicht alle fünf Kriterien immer erfüllt sein müssen oder erfüllt werden können. Sie sollten eher als eine Richtschnur betrachtet werden (Doran, 1981).

Die Konfliktmatrix. Es gibt verschiedene Ansätze, die Matrizen benutzen, um die Beziehungen von Zielen untereinander und mögliche Konflikte zu untersuchen und einen Wert für das Konfliktpotential eines Ziels zu berechnen. Beispiele stellen die „Striving Instrumentality Matrix“ von Emmons & King (1988), die „Personal Project Matrix“ von Palys & Little (1983), die „Cross-Impact-Matrix“ von Little (1989) und die „Motivational Structure Questionnaire Goal Matrix“ von Cox und Klinger (2011) dar. Die Vorgehensweisen sind in den Ansätzen uneingeschränkt vergleichbar: Nachdem von einer Person eine Liste mit persönlichen Zielen angefertigt wurde, werden damit die Randzeilen bzw. Randspalten einer Matrix benannt. Um das Ausmaß eines Konflikts zwischen zwei Zielen zu bestimmen, vergleicht eine Person nun jedes Zeilenziel mit jedem anderen Spaltenziel in der Hinsicht, ob das Verfolgen oder Erreichen des (Zeilen)Ziels einen hilfreichen, einen schädlichen oder keinen Effekt auf das (Spalten)Ziel hat. In der Regel werden Werte von -2 (sehr schädlich) bis +2 (sehr förderlich) vergeben (Michalak et al., 2011). Abbildung 16 zeigt ein Beispiel einer solchen Konfliktmatrix.

		auf das Ziel # hat				Summe der Zeilen
		Ziele	A	B	C	
Effekt den das Ziel #	A	0	-1	-2	-1	-4
	B	+2	0	+1	+2	+5
	C	-1	+2	0	+2	+3
	D	+2	+1	0	0	+3

Abbildung 16: Beispiel einer Konfliktmatrix

Mit Hilfe dieser Matrix kann für jedes einzelne Ziel ein Konfliktwert berechnet werden, indem über die gesamte Zeile ein Mittelwert gebildet wird (W. M. Cox & Klinger, 2011). Ziele mit einem hohen Summenwerten wirken sich positiv auf andere Ziele aus, im Gegensatz dazu haben Ziele mit niedrigen Summenwerten schädliche Auswirkungen auf andere Ziele. Durch diesen Zielvergleich wird die Bewertung möglich, welche Ziele einander widersprechen (Zielkonflikte), welche einander unterstützen (Zielunterstützung) oder welche neutral zueinander stehen

(Zielunabhängigkeit) (vgl. Riediger, 2007, Kapitel 2.3). Kritisch zu betrachten sind diejenigen Ziele, die ein hohes Konfliktpotential aufweisen, da sie die Verfolgung anderer wichtiger Ziele beeinträchtigen oder sogar gefährden können.

Die Prioritätenmatrix. Ähnlich dem Prinzip der Zielvergleichsmatrix beruht auch das Prinzip der Prioritätenmatrix (Wazeck, 2006) auf dem paarweisen Vergleich einzelner Ziele. Jedoch ist das Bewertungskriterium ein anderes. Bei der Prioritätenmatrix werden Ziele dahingehend beurteilt, welches Ziel im Vergleich zu einem anderen wichtiger ist. Auch hier werden die gelisteten Ziele einer Person in die Randspalten und Randzeilen eingetragen, bevor im nächsten Schritt jedes Zeilenziel mit jedem Spaltenziel verglichen wird. Dabei stellt sich die Frage, ob das Zeilenziel weniger wichtig (Wert 0), gleichwichtig (Wert 1) oder wichtiger (Wert 2) ist als das Spaltenziel. Zur Bestimmung der Priorität eines Zeilenziels werden zum Schluss die Werte in den Zellen über eine Zeile hinweg aufsummiert. Das wichtigste Ziel ist das Ziel mit dem größten Summenwert, das "unwichtigste" Ziel mit der geringsten Priorität besitzt den geringsten Summenwert. Im Bedarfsfall können die Summenwerte normiert werden, in dem sie auf eine beliebige Skala (z.B. von 1 bis 9) projiziert werden (Wazeck, 2006). Eine detailliertere Beschreibung dieser strukturierten Methode findet der Leser im Instruktionsmaterial des Trainings (Anhang B3). Sollte der Anwender mit Hilfe der Prioritätenmatrix zu keiner klaren Priorisierung gelangen, kann in Ergänzung dazu die Eisenhower-Methode (s. u.) angewendet werden, bei der neben der Wichtigkeit auch die Dringlichkeit berücksichtigt wird.

Das Eisenhower-Prinzip. Einige Autoren (z. B. Reither & Stäudel, 1985) empfehlen, dass bei der Priorisierung von Zielen nicht nur die Wichtigkeit, sondern auch die Dringlichkeit mitberücksichtigt wird. Eine bewährte Methode stellt das Eisenhower-Prinzip dar. Diese Methode des Arbeits- und Zeitmanagements geht auf den amerikanischen General und Präsidenten Dwight D. Eisenhower (1890-1969) zurück und erhielt zugleich seinen Namen. Mit dieser Methode können sinnvolle Prioritäten gesetzt und anstehende Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit geordnet werden. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, zu entscheiden, ob eine bestimmte Aufgabe sofort, später oder gar nicht erledigt werden soll. Für den Zweck dieser Arbeit wird das Eisenhower-Prinzip von Aufgaben auf Ziele übertragen.

Bei der Betrachtung der persönlichen Ziele, soll sich eine Person zuerst die Frage stellen, welche Ziele wichtiger und welche unwichtiger sind. Die zweite Unterscheidung erfolgt anhand der Zeitachse und beantwortet die Frage nach der Dringlichkeit. Die auf diesem Wege erzeugte Klassifizierung in A-, B- und C- Ziele stellt die Grundlage für die sich anschließende Zeitplanung dar (Meifert & Kesting, 2003). Hierbei wird das Prinzip verfolgt, das Wichtige vor dem Dringenden zu erledigen. Ziele, die gleichzeitig wichtig und dringend sind, fallen in die Kategorie A und sind in der Regel sofort und am besten selbst zu erledigen. Ziele, die zwar wichtig aber weniger dringend sind, fallen in die Kategorie B und können warten, sollten aber zumindest terminiert werden. Ziele, die sehr dringend aber weniger wichtig sind, fallen in die Kategorie C und stehen somit an dritter Stelle. Notfalls sollte man sich um diese Ziele selbst kümmern, aber wenn möglich, rechtzeitig delegieren. Ziele, die weder wichtig noch dringend sind, erfordern keine Handlung und fallen in die Kategorie „Papierkorb“ (Hinz, 2000). Dieses Vorgehen kann übersichtlich in einer Matrix dargestellt werden (Abbildung 17).

B Terminieren Wichtig genug, um in Zeitplan aufgenommen zu werden.	A Sofort tun Kein Aufschub möglich	hoch	Wichtigkeit
P Papierkorb Dieses Ziel eventuell komplett aufgeben	C Delegieren Evtl. delegieren oder nach den A- und B- Zielen erledigen	niedrig	
Niedrig	hoch		
Dringlichkeit			

Abbildung 17: Die Eisenhower-Matrix

Interaktiver Trainingskontext und Beratergruppen. Da die Unterstützung von anderen bei der Zielerreichung ein starker Prädiktor für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit ist (Brunstein, 1993; Brunstein et al., 1999), wurde für das neue Training ein interaktives Trainingsdesign gewählt, in dem die Teilnehmer

Hilfestellung und Unterstützung erfahren. Ein wesentlicher Bestandteil des neuen Trainings soll die Bildung von Beratergruppen sein. Diesbezüglich wird die Idee der kollegialen Fallberatung aufgegriffen. Die kollegiale Beratung beschreibt ein Format personenbezogener Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden. Dieses Verständnis entspricht laut Tietze (2010) der Mehrzahl der einschlägigen Definitionen aus der deutsch- und englischsprachigen Literatur.

Diese Definition wird bis auf den Begriff „berufsbezogen“ der Beratungsmaßnahme zugrunde gelegt. Da sich die zu beratenden Fälle der Teilnehmer auf die Zielverfolgung im Gesamten und nicht nur auf berufliche Situationen beziehen, soll in dieser Arbeit von teleologischen Fällen gesprochen werden. Die eben vorgestellte Definition soll folgendermaßen zur Umsetzung kommen: Es werden Gruppen von mindestens drei Personen gebildet (*Gruppenmodus*), innerhalb derer eine Person (*personenorientiert*) ihren Fall (z. B. Zieldefinition, aufgetretene Probleme bei der Zielplanung, etc.) vorstellt und sich von den anderen Gruppenmitgliedern beraten lässt. Da die Methode für die meisten Teilnehmer neu sein wird, werden den „Beratern“ Leitfragen an die Hand gegeben. So können Probleme mit Hilfe der anderen Gruppenmitglieder systematisch reflektiert und Lösungsoptionen entwickelt werden (*ergebnisorientiert*). Sobald die Fallschilderung und Beratung für eine Person aus der Gruppe abgeschlossen ist, wechseln die Rollen und die Gruppe hat einen neuen Fallzähler (*wechselseitig*). *Systematisch* ist diese Methode vor allem deshalb, weil sich das Beratungsgespräch nach dieser vorgegebenen Gesprächsstruktur richtet.

Es wäre wünschenswert, wenn die gebildeten Beratergruppen auch nach Abschluss des Trainings Bestand hätten. Somit könnte die Intervention auf den Prozess der Zielverfolgung ausgedehnt werden (Brunstein et al., 2008).

Das Publikum machen von Zielen. Ein wertvoller Nebeneffekt eines interaktiven Trainings-Settings ist das Offenbaren von Teilnehmeraussagen. Es ist zu wünschen, dass sowohl die Zielbindung als auch das Commitment zur Einhaltung des erstellten Handlungsplanes gesteigert wird, indem die Teilnehmer die Ergebnisse ihrer persönlichen Reflexionen im Plenum bekanntgeben. Es wird angenommen, dass sich die Teilnehmer dadurch nicht nur sich selbst, sondern auch den anderen gegenüber stärker verpflichtet fühlen, ihre Vorhaben einzuhalten.

Diese Annahme stützt sich auf eine Erklärung von Salancik (1977), der annimmt, dass Menschen ein starkes Bedürfnis haben, vor anderen rational und konsistent zu erscheinen. Ausgehend von dieser Vermutung behauptet er, dass Menschen es vermeiden, einmal begonnene Handlungsausführungen zu verändern, da sie ansonsten inkonsistent wirken würden. Demzufolge geht er davon aus, dass Öffentlichkeit das (Ziel)Commitment erhöhen kann, was auch bereits von Hollenbeck et al. (1989) belegt wurde.

Im nächsten Kapitel wird deutlich, wie die vorgestellten Konzepte in Kombination mit den bewährten Maßnahmen in einem optimierten Trainingskonzept münden.

6.1.3.2 Aufbau des verbesserten Trainings

Grobstruktur. Das neue Training „Ziel-Coaching: Methoden zur Zielerreichung“ besteht insgesamt aus fünf Modulen und erstreckt sich über einen Zeitraum von acht Stunden. Nach der Begrüßung der Teilnehmer durch den Trainer⁷ und einer Vorstellungsrunde jedes einzelnen Trainingsteilnehmers, stellt der Trainer den Tagesablauf des Workshops vor und gibt einen kurzen Überblick über die fünf Themen (Module), mit denen sich die Teilnehmer im Laufe des Tages beschäftigen werden. Zwischen dem ersten Modul „Zielsetzung“ und dem zweiten Modul „Zielreflexion“ liegt eine kurze Kaffepause. Bezogen auf das ergänzte Modell des subjektiven Wohlbefindens (vgl. 4.3) sollen die Module am Vormittag die Bindung an die persönlichen Ziele erhöhen. Danach findet die Mittagspause mit einer anschließenden Aktivierungsübung statt, bevor die Teilnehmer das dritte Modul „Zielvergleich & Priorisierung“ bearbeiten, welches Zielkonflikte zwischen persönlichen Zielen reduzieren soll. Zwischen dem vierten Modul „Zielplanung“ zur Erhöhung der Realisierbarkeit persönlicher Ziele und dem fünften Modul „Tipps & Ratschläge“ liegt auch am Nachmittag eine Kaffepause. In der Aufgabenstellung des letzten Moduls wird Bezug auf alle vorangegangenen Module genommen, um die Wirkung der Zielbindung, den erfolgreichen Umgang mit Zielkonflikten und die Realisierbarkeit der Ziele zu steigern sowie eine Reflexion der kompletten Trainingsinhalte sicherzustellen. Die intendierte Wirkweise des kompletten Trainings ist in Abbildung 18 dargestellt.

⁷ Zwecks Vereinfachung wird hier und im Folgenden das generische Maskulinum verwendet.

In Anhang B1 findet sich außerdem ein übersichtlicher Ablaufplan des Trainings, in dem neben allen Trainingszeiten für jede Phase (Übungen, Pausen, etc.) auch die Methode und deren Ziele, benötigte Materialien sowie eine hilfreiche Bemerkung zur Durchführung eingetragen sind. Zur Vorbereitung des Trainings werden in Anhang B2 entsprechende Arbeitsschritte und eine Auflistung der benötigten Materialien für den Workshop zur Verfügung gestellt. Desweiteren findet der Leser im Anhang alle Arbeitsblätter (Ü) und Fotos der Flip Charts (FC) (Anhang B3), welche zum besseren Verständnis der nun folgenden Detailbeschreibung des Trainings beitragen sollen. Um den Lesefluss zu gewährleisten, wird hierbei die Bezugnahme zum theoretischen Hintergrund (s. hierzu Kapitel 6.1.3.1) des Trainingskonzepts bis auf das Minimalste reduziert.

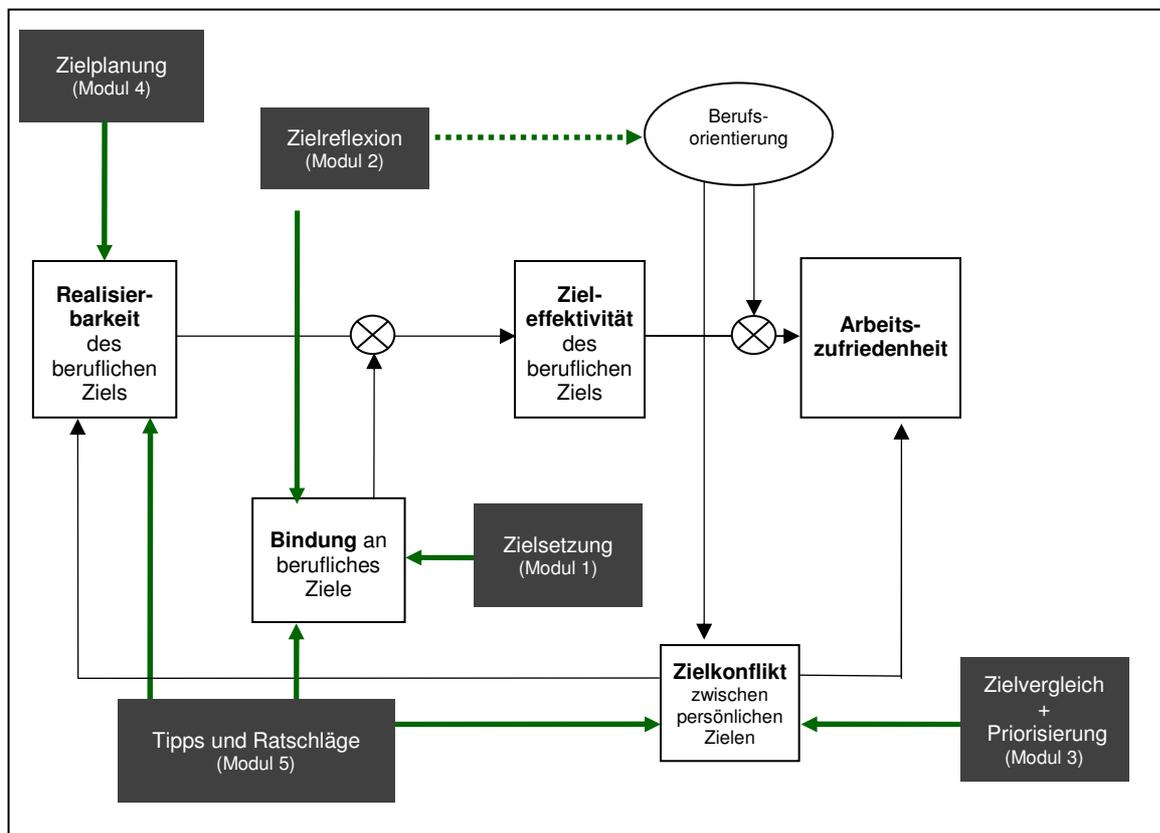


Abbildung 18: Intendierte Wirkungsweise der 5 Module (graue Felder) des neuen Zielerreichungstrainings in Bezug auf das ergänzte Zielmodell im beruflichen Kontext (ohne Persönlichkeitsfaktoren)

Begrüßung und Einführung. Der Trainer heißt die Teilnehmer zum Workshop „Ziel-Coaching: Methoden zur Zielerreichung“ willkommen (Anhang B3, FC 1). Nach ein paar einleitenden Worten zum Thema des heutigen Tages stellt sich der Trainer persönlich vor und eröffnet damit die Vorstellungsrunde. Hierbei kann auf

Punkte, wie die berufliche Erfahrung als Trainer, die Rolle innerhalb des Workshops, die Affinität zum Thema oder auf persönliche Informationen, wie z.B. das Alter, Herkunft oder Hobbys eingegangen werden. Wie viel der Trainer von sich preis gibt, ist ihm selbst überlassen, jedoch schafft es Vertrauen und löst Offenheit bei den Teilnehmern für die eigene Vorstellung aus. An die Vorstellungsrunde schließt die Vorstellung der Workshop-Agenda (Anhang B3, FC 2) an. Den Teilnehmern werden die 5 Themen des heutigen Tages zusammen mit den geplanten Pausenzeiten genannt und kurz umrissen, worum es in den einzelnen Modulen geht. Die Agenda wird bei nächster Gelegenheit im Raum aufgehängt, so dass sich die Teilnehmer im Workshopverlauf immer wieder daran orientieren können. Mit der nächsten Frage (Anhang B3, FC 3) leitet der Trainer in die Thematik des Workshops ein. Die Teilnehmer werden gebeten, öffentlich mitzuteilen, warum es für sie wichtig ist, sich mit ihren Zielen auseinanderzusetzen. Sie werden so gedanklich auf die Themen des Workshops eingestimmt und durch die Formulierung der Gründe ihrer Teilnahme zur späteren Mitarbeit angespornt. Der Trainer notiert alle Zurufe der Teilnehmer auf einem Flip Chart (Anhang B3, FC 3) und nimmt potentielle Erwartungen an das Training auf und entgegnet diesen bei Bedarf. Sollten Teilnehmer zu hohe oder gar unrealistische Erwartungen an das Training mitbringen, ist es unbedingt nötig, darauf hinzuweisen, dass diese nicht erfüllt werden können. So kann möglichen Frustrationen nach Abschluss des Trainings vorgebeugt werden.

Modul 1: Zielsetzung. Um optimale Voraussetzungen für die kommenden Trainingsmaßnahmen zu schaffen, wird zu Beginn des neuen Trainings besonderer Wert auf den Zielsetzungsprozess gelegt. Zur Vorbereitung auf den ersten Arbeitsauftrag wird den Teilnehmern eine Definition von „persönlichen Anliegen“ gegeben (Brunstein, 2001) (Anhang B3, FC 4) und die SMART-Kriterien bei der Zielsetzung anhand von Beispielen erläutert (Anhang B3, FC 5). Im Anschluss daran werden den Teilnehmern in Anlehnung an das Balance-Modell von Peseschkian & Seiwert (Seiwert, 2002) die vier Lebensbereiche vorgestellt (Anhang B3, FC 6), zu denen sie in der nächsten Übung eigene Ziele formulieren sollen. Bei der Vorstellung des Vier-Felder-Schemas werden die einzelnen Zielbereiche mit Beispielen untermauert und nacheinander auf vorgeschriebenen Moderationskarten in die Felder geklebt. An dieser Stelle soll auch betont werden, dass in dem vorliegenden Workshop mit konkreten Zielen der Teilnehmer gearbeitet wird. Methoden zur Zielerreichung werden somit nicht nur theoretisch kennengelernt, sondern sofort

angewendet, so dass die Teilnehmer nach dem Training mit individuell nutzbaren Ergebnissen nach Hause gehen. Dies ist ein großer Vorteil und hilft den Transfer in den Alltag zu sichern. Die Teilnehmer werden mit dem Arbeitsauftrag (s. Anhang B3, Ü1) in eine Einzelübung entlassen, vier persönliche Ziele aus den vier Lebensbereichen unter Berücksichtigung der SMART-Kriterien zu formulieren. Diese sollen auf rechteckige Moderationskarten geschrieben und anschließend auf ein Flip Chart geklebt werden, auf welches die Teilnehmer das Vier-Felder-Schema übertragen haben. Dabei sollen die Farben gleich denen im Trainer-Beispiel gewählt werden (Anhang B3, FC 6). Die Formulierung der persönlichen Ziele stellt die Grundlage für alle weiteren Übungen innerhalb des Workshops dar. Der Trainer soll daher sicherstellen, dass die Zielformulierungen den gewünschten Anforderungen (d. h. Einschluss aller Lebensbereiche, Erfüllung der SMART-Kriterien) entsprechen, damit die weiteren Übungen ohne Hindernisse durchgeführt werden können. Nach einer kurzen Kaffeepause wird jeder Teilnehmer gebeten, sein Flip Chart an die Wand zu hängen und seine Ziele den anderen Teilnehmern mitzuteilen und zu erläutern. Nach jeder Einzelvorstellung fragt der Trainer, ob die anderen zu den vorgestellten Zielen Fragen haben. Danach stellt der Trainer, wenn nötig, eigene Fragen an den Teilnehmer, um eine gute Zielsetzung sicherzustellen. Durch diesen öffentlichen Vortrag soll die Bindung der Teilnehmer an die eigenen Ziele erhöht werden (Hollenbeck et al., 1989).

Modul 2: Zielreflexion. In diesem Modul geht es wie in Dargels „Zielbindungsmodul“ (Dargel, 2005, s. Kapitel 6.1.1.2) vorrangig darum, durch eine Reflexion über und eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen die Bindung an die eigenen Ziele zu erhöhen. Verstärkt werden soll dieser ursprüngliche Effekt durch den interaktiven Charakter des Trainings indem sich die Teilnehmer untereinander austauschen. Der Trainer gibt den Teilnehmern den Arbeitsauftrag, jeweils zu zweit ein Interview zu führen, in dem sie sich gegenseitig zu ihren persönlichen Zielen befragen (Anhang B3, FC 7). Hierzu wird den Teilnehmern ein Interviewleitfaden zur Verfügung gestellt (Anhang B3, Ü2), in dem nach den positiven Konsequenzen, Schattenseiten, langfristigen Zielen, eigenen Stärken und Bedürfnissen gefragt wird. Der Interviewer wird aufgefordert die Antworten in Form von Notizen auf bunte Moderationskarten zu schreiben. Hierbei sollen die Farben der Karten wieder wie im Trainer-Beispiel (Anhang B3, FC 8) gewählt werden, damit das Fotoprotokoll im Nachhinein noch sinnvoll interpretiert werden kann. Die

Interviewsituation, der Arbeitsauftrag und die Leitfragen sind in einem Arbeitsblatt zusammengefasst (Anhang B3, Ü2), welches die Arbeitspaare mit in die Übung nehmen können. Nachdem beide Partner alle Fragen beantwortet haben, kann jeder Teilnehmer zur Visualisierung seine bunten Moderationskarten um seine Ziele herum kleben (s. Teilnehmerbeispiele in Anhang B3).

Modul 3: Zielvergleich und Priorisierung. Nach der Mittagspause und einer Aktivierungsübung, die frei gewählt werden kann, erhalten die Teilnehmer in Modul 3 die Aufgabe, ihre Ziele miteinander zu vergleichen und daraus abgeleitet eine Priorisierung der 4 Ziele vorzunehmen. Dadurch sollen mögliche Zielkonflikte aufgedeckt und sogleich reduziert werden, um später eine bessere Planung zur Umsetzung der Ziele zu realisieren. Zu Beginn dieses Moduls erhalten die Teilnehmer theoretischen Input vom Trainer, der ihnen eine Definition von Zielkonflikten liefert und die Konsequenzen dieser aufzeigt (Anhang B3, FC 9). Danach werden den Teilnehmern drei Methoden zum Zielvergleich und zur Priorisierung vorgestellt (Anhang B3, FC 10-12), indem der Trainer nacheinander die Zielvergleichsmatrix, die Prioritätenmatrix und das Eisenhower-Prinzip erklärt (s. Kapitel 6.1.3.1). Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass auch die „Konsequenzen“, die in der vorherigen Übung formuliert wurden, Anhaltspunkte für die Priorisierung liefern können. Im Anschluss an den theoretischen Input, werden die Teilnehmer gebeten, die 3 vorgestellten Methoden auf ihre eigenen Ziele anzuwenden, um eine Priorisierung ihrer Ziele zu erreichen (Anhang B3, FC 13). In den daraufhin ausgehändigten Arbeitsblättern ist der Arbeitsauftrag zusammengefasst, in welchen den Teilnehmern auch leere Matrizen zum Ausfüllen zur Verfügung gestellt werden (Anhang B3, Ü 3). Im Anschluss an diese Einzelübung initiiert der Trainer zur Reflexion des Arbeitsprozesses eine Diskussion im Plenum, indem er nach der Lösung der Aufgabe oder aufgetretenen Schwierigkeiten fragt. Dadurch kann die vorherige Einzelarbeit von den Teilnehmern besser verarbeitet und mögliche offene Fragen geklärt oder Schwierigkeiten besprochen werden.

Modul 4: Zielplanung. Ziel des vierten Moduls ist das Aufstellen von Handlungsplänen und deren Integration in ein Gantt-Diagramm. Dieses Modul unterscheidet sich nur in der Anzahl der Ziele von dem Zielplanungsmodul aus Spaniols (2007) Interventionsprogramm (s. Kapitel 6.1.2.2). Am Flip Chart werden den Teilnehmern der Aufbau eines Gantt-Diagramms (Anhang B3, FC 14) und die

drei Strategien der Zielverfolgung „Ziele aufschieben, Ziele nacheinander verfolgen, Ziele parallel verfolgen“ (Anhang B3, FC 15) erklärt. Die Teilnehmer erhalten den Auftrag, für jedes ihrer vier Ziele einen separaten Handlungsplan für die kommenden zwei Monate zu erstellen, wobei sie darauf achten sollen, dass die Pläne aufeinander abgestimmt sind. Die zeitliche Planung aller vier Handlungspläne soll in einem Gantt-Diagramm dargestellt werden. Die Arbeitsmaterialien (Anhang B3, Ü 4) umfassen eine kurze Instruktion, vier Handlungsplanvorlagen zum Ausfüllen und ein Gantt-Diagramm, welches mit dem Programm *Ganttproject* (<http://ganttproject.biz/download.php>, open source) für jedes Training neu erstellt wird, damit der Zeitraum jedes Gantt-Diagramms vom Tag des Trainings bis zwei Monate danach reicht und die Ziele der Teilnehmer realistisch geplant werden können.

Modul 5: Tipps und Ratschläge. Die letzte Übung basiert auf der Idee der kollegialen Beratung (Tietze, 2010), bei der sich die Teilnehmer gegenseitig zu aktuellen Fragestellungen beraten können. Aus Zeitgründen wird diese Maßnahme „Blitzberatung“ genannt. In diesem Modul werden Dreiergruppen oder Vierergruppen gebildet, in denen immer eine Person ihre zuvor erstellten Handlungspläne schildert und das Gantt-Diagramm vorstellt. Der Teilnehmer hat an dieser Stelle die Möglichkeit, sich von seinen „Kollegen“ eine Rückmeldung zu seinen Ergebnissen einzuholen und sich bzgl. offener Fragen oder möglicher Schwierigkeiten Tipps und Ratschläge geben zu lassen. Gleichermaßen sollen die Berater aus der Gruppe die vorgestellte Zielverfolgungsstrategie hinterfragen und prüfen, ob der Plan realistisch klingt, ob genug Puffer eingeplant wurde oder ob die Planung konkret genug stattgefunden hat. Die Berater sollen darauf achten, ob Zielkonflikte offensichtlich sind, ob Prioritäten erkennbar sind und ob die SMART-Kriterien eingehalten wurden. Nachdem der Arbeitsauftrag vom Trainer gegeben wurde (Anhang B3, FC 16), werden Arbeitsgruppen gebildet und Leitfragen für die Blitzberatung (Anhang B3, Ü 5) ausgeteilt. Sobald die Fallschilderung und Beratung für eine Person aus der Gruppe abgeschlossen ist, ist die nächste Person mit ihrem Fall an der Reihe. Im Anschluss an diese Übung bekommt jeder Teilnehmer noch einmal Zeit, die Ratschläge und Tipps der Kollegen zu verarbeiten und evtl. Änderungen im eigenen Handlungsplan vorzunehmen.

Trainingsabschluss. Vor der Abschlussrunde bittet der Trainer die Teilnehmer anonym einen Feedbackbogen zur Veranstaltung (Anhang C7) auszufüllen, diese

werden vom Trainer eingesammelt und nach dem Workshop ausgewertet. Mit der Frage „Womit gehe ich heute nach Hause?“ (Anhang B3, FC 17) leitet der Trainer die Abschlussrunde des Workshops ein. Jeder Teilnehmer kann zu diesem Zeitpunkt den kompletten Tag noch einmal Revue passieren lassen und seine wichtigste Erkenntnis auf eine Moderationskarte schreiben, welche danach an eine Pinnwand gesteckt wird. Dabei kann jeder Teilnehmer seine persönlichen Abschlussworte vor der Gruppe ausdrücken. Das letzte Wort hat der Trainer, der sich für die gute Mitarbeit und Motivation der Teilnehmer bedankt! Er wünscht allen vielen Erfolg bei ihrer persönlichen Zielverfolgung!

6.1.3.3 Komponenten des verbesserten Trainings im Überblick

Einen Überblick über die Komponenten des neuen Trainings liefert Abbildung 19 und hebt gleichzeitig die Neuerungen und vorgenommenen Veränderungen (rechte Spalte) im Vergleich zu den Interventionen von Dargel (2005; Kapitel 6.1.1) und Spaniol (2007; Kapitel 6.1.2) hervor. Das neue Training „Ziel-Coaching: Methoden zur Zielerreichung“ besteht aus fünf Modulen, von denen es sich bei den drei Modulen „Zielsetzung“, „Zielpriorisierung“ und „Tipps und Ratschläge“ um völlig neue Komponenten (graue Felder) handelt, die es in der Form zuvor weder in dem Training von Dargel (2005) noch in dem Training von Spaniol (2007) gab. Die anderen beiden Module, „Zielreflexion“ und „Zielplanung“ bestehen aus den gleichen Inhalten wie in den Trainings von Dargel (2005) (weiße Felder) und Spaniol (2007) (gepunktete Felder), wobei die Umsetzung des Moduls „Zielreflexion“ modifiziert wurde, indem eine schriftliche Zielreflexion in einen interaktiven Trainingskontext transformiert wurde. All diese Verbesserungsansätze werden in Kapitel 7 im Rahmen einer empirischen Studie überprüft.

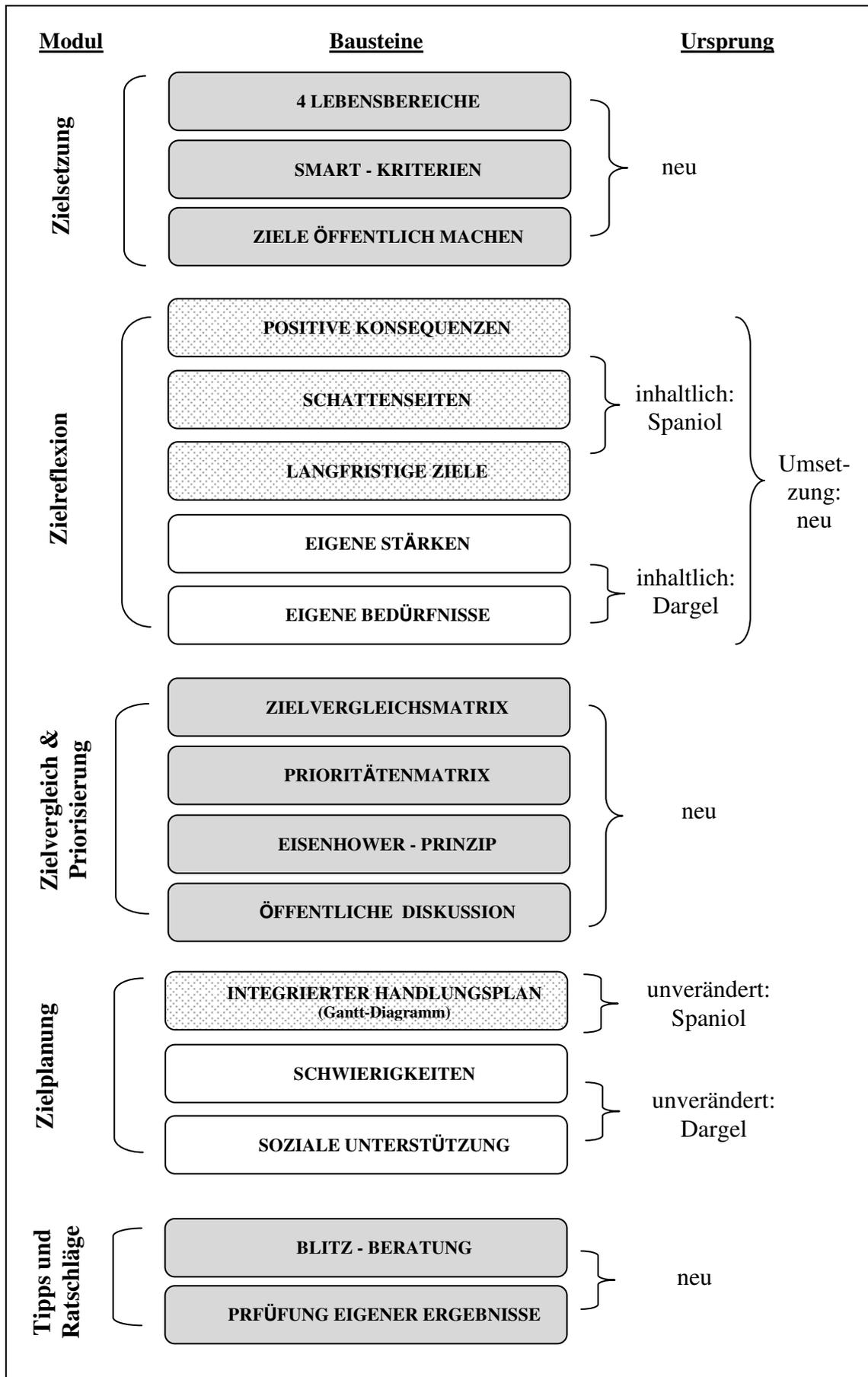


Abbildung 19: Aufbau des neuen Zielerreichungstrainings.

Legende: grau: neue Trainingskomponente; gepunktet: aus Spaniol (2007); weiß: aus Dargel (2005)

7 Studie 2: Trainingsevaluation

Ziel dieser Studie ist es, die Wirksamkeit des unter Kapitel 6.1.3.2 beschriebenen Zielerreichungstrainings zu überprüfen. In diesem Kapitel werden zu Beginn -in Anlehnung an die theoretischen Herleitungen der Intervention (s. Kapitel 6.1.3.1)- Forschungsfragen formuliert. Anschließend wird die Datenerhebungsmethode inklusive Hypothesenkonkretisierung (Kapitel 7.2) vorgestellt. Nach Beschreibung der Datenauswertungsmethoden (Kapitel 7.3) schließt das Kapitel mit der Präsentation der Ergebnisse (Kapitel 7.4) sowie deren Diskussion (Kapitel 7.5).

7.1 Forschungsfragen

In diesem Kapitel soll gleichermaßen ein kurzer Rückblick auf die beschriebenen Interventionsansätze (Kap. 6) gegeben und anhand von Forschungsfragen ein verständlicher Einstieg in diese Evaluationsstudie gewährleistet werden.

Rückblick. Die aus zwei Modulen bestehende Interventionsmaßnahme von Dargel (2005) (vgl. Kapitel 6.1.1) verfolgte das Ziel, bei den Teilnehmern die Zielbindung und die erlebte Realisierbarkeit von persönlichen Zielen zu stärken. Diese Wirkungsweise konnte in den Studien von Brunstein und Dargel (Brunstein et al., 2008; Dargel, 2005) auch durchaus belegt werden. Durch eine Modifikation und Erweiterung dieser Intervention strebte Spaniol (2007) (vgl. Kapitel 6.1.2) durch ihr Training an, neben der Erhöhung der Zielbindung auch Zielkonflikte der Teilnehmer zu mindern. Zusätzlich sollte die erlebte Realisierbarkeit im Vergleich zur Maßnahme von Dargel noch mehr gestärkt werden. Die Ergebnisse einer Effektivitätsprüfung zeigten eine deutliche Reduktion des Zielkonflikts und eine Erhöhung der Realisierbarkeit des leistungsbezogenen Ziels. Eine Stärkung der Zielbindung blieb jedoch vollständig aus.

Daran anknüpfend wurde ein neues Zielerreichungstraining für multiple Ziele entwickelt (vgl. Kapitel 6.1.3), welches durch den Einsatz von Methoden zum Zielvergleich und zur Priorisierung auch künftig darauf abzielt, Zielkonflikte zu reduzieren. Durch die Vorteile eines interaktiven Trainingskontextes sowie einer ausführlichen Definition und intensiven Reflexion der eigenen Ziele soll zudem die Zielbindung gesteigert werden. Weiterhin soll durch eine schrittweise Planung jedes einzelnen Ziels und mithilfe des Feedbacks der anderen Teilnehmer die Realisierbarkeit von Zielen weiter erhöht werden. Diese Trainingsziele stützen sich auf die kausalen Annahmen, die im Rahmen des ergänzten Modells des SWB

(Abbildung 5) getroffen werden: Die Erhöhung der Zielbindung und wahrgenommenen Realisierbarkeit eines jeden Ziels sollte in Kombination mit der Reduktion eines potentiellen Zielkonflikts zu einer höheren Zieleffektivität aller Ziele und darüber vermittelt zu einer Steigerung des Wohlbefindens führen. Bei Personen in einem Beschäftigungsverhältnis wirkt sich die erhöhte Zieleffektivität insbesondere positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Forschungsfragen. In der folgenden Studie wird die postulierte Wirkungsweise des neuen Zielerreichungstrainings (s. Abbildung 18) in Form einer Evaluation einer empirischen Prüfung unterzogen. Im Hinblick auf die Evaluation des neuen Trainings lassen sich spezifische Forschungsfragen in Bezug auf (a) die zielbezogenen theoretischen Modellvariablen und das SWB, (b) den verhaltensbezogenen Trainingstransfer und (c) potentielle Kovariaten ableiten. Die Forschungsfragen werden in Kapitel 7.2.6 in Form von Hypothesen konkretisiert.

(a) Zielbezogene theoretische Modellvariablen und das SWB. Die herausragende Eigenschaft des vorliegenden Trainings liegt darin, dass es auf den Annahmen eines theoretischen und in großen Teilen schon belegten (s. Studie 1 und Brunstein et al., 2008; Dargel, 2005) Modells beruht. In der Konsequenz fungieren die theoretischen Variablen des Modells als Zielgrößen der Evaluation. Die ersten fünf Forschungsfragen beziehen sich daher auf die Annahme, dass das Training positive Auswirkungen auf die Modellvariablen hat:

FF 1: Können durch einen strukturierten Vergleich der Ziele und dem Einsatz verschiedener Priorisierungsmethoden sowie den unterstützenden Austausch der Teilnehmer **Zielkonflikte** reduziert werden?

FF 2: Kann durch die strukturierte Zielsetzung (S.M.A.R.T.-Kriterien), die anreizbezogene Zielreflexion sowie das öffentlich Machen von Zielen in der Teilnehmergruppe die **Zielbindung** erhöht werden?

FF 3: Wird in dem Training durch das Erstellen von graphischen Handlungsplänen, in denen die Planung aller Ziele unter Berücksichtigung der eigenen Prioritäten geschieht, sowie durch Ratschläge der Teilnehmer die **wahrgenommene Realisierbarkeit** gesteigert?

FF 4: Kann durch den positiven Einfluss der Trainingsmaßnahme auf die Zielbindung, die Realisierbarkeit und die Zielkonflikte (FF 1-3) auch die **Zielerreichung** optimiert werden?

FF 5: Kann durch die erhöhte Zieleffektivität (FF 4), ausgelöst durch das neue Zielerreichungstraining, auch das **Subjektive Wohlbefinden**, insbesondere die **Lebenszufriedenheit** und (bei Berufstätigen) die **Arbeitszufriedenheit**, gesteigert werden?

(b) Verhaltensbezogener Trainingstransfer. Mit der dahinterliegenden Absicht, theoretische Modellvariablen wie z. B. die Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit oder Zieleffektivität zu erhöhen, verfolgt das Training aber auch ganz konkrete verhaltensbezogene Ziele. In der Annahme, dass sich dadurch die eben genannten zielbezogenen Variablen verbessern, sollen die Teilnehmer lernen, mit ihren Zielen anders umzugehen, z. B. Ziele zu definieren und zu reflektieren oder Prioritäten zu setzen und Pläne zur Zielerreichung aufzustellen.

Die Teilnehmer sollten die Inhalte, Methoden und Techniken, die innerhalb des Trainings vermittelt werden, verstehen und in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen. Die Evaluation des neuen Zielerreichungstrainings soll daher nicht nur einen Effekt der Intervention auf die Modellvariablen testen, sondern auch prüfen, ob die Teilnehmer den konkreten Umgang mit ihren Zielen geändert haben bzw. ein Lerntransfer stattgefunden hat. Daraus lassen sich folgende vier Forschungsfragen ableiten:

FF 6: Führt die Intervention dazu, dass die Teilnehmer nach dem Training mehr über ihre Ziele reflektieren bzw. sich gedanklich mehr mit ihren Zielen beschäftigen?

FF 7: Führt die Intervention dazu, dass die Teilnehmer nach dem Training häufiger prüfen, ob ihre unterschiedlichen Ziele zusammenpassen oder sich gegenseitig behindern und setzen sie ggf. häufiger Prioritäten zwischen Zielen, die im Zielkonflikt zueinander stehen?

FF 8: Führt die Intervention dazu, dass die Teilnehmer nach dem Training Ziele für einen bestimmten Zeitraum festlegen, Pläne zur Zielerreichung aufstellen und diese schriftlich und graphisch festhalten?

FF 9: Führt die Intervention dazu, dass sich die Teilnehmer nach dem Training häufiger mit anderen Personen über ihre Ziele austauschen und sich Rat holen?

(c) *Potentielle Kovariaten.* Das dem neuen Training zugrunde liegende ergänzte Modell des Wohlbefindens im beruflichen Kontext (Kapitel 4.3) schließt auch potentielle Kovariaten mit ein. Diese Variablen können möglicherweise einen zusätzlichen direkten oder moderierenden Einfluss auf die abhängigen Variablen und somit auf die Wirksamkeitsprüfung der Intervention haben.

Eine teleologische Grundhaltung scheint laut der Befunde aus Studie 1 (Kapitel 5) zum Beispiel einen Einfluss auf die Zieleffektivität zu haben. Außerdem wird im Rahmen des Modells ein Effekt der Häufigkeit von Zielkonflikten (trait) auf das Ausmaß des konkret vorliegenden Zielkonflikts gesehen. Da sich in Studie 1 der Zielkonflikt als signifikanter und relativ starker Prädiktor für das Wohlbefinden belegen ließ, soll in dieser Studie der Einflussfaktor „Häufigkeit von Zielkonflikten (trait)“ auf den Zielkonflikt mit untersucht werden. Weiterhin zeigte Studie 1 (Kapitel 5), dass eine hohe Kontextpassung zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Daher werden, in Bezug auf diese Kovariaten und in Verbindung mit den Annahmen zur Effektivität des neuen Zielerreichungstrainings, folgende Forschungsfragen formuliert:

FF 10:

Wird eine wünschenswerte Veränderung in der Zieleffektivität zusätzlich zu einem potentiellen Trainingseffekt durch eine **teleologische Grundeinstellung** der Person beeinflusst?

FF 11:

Wird eine wünschenswerte Veränderung im Zielkonflikt zusätzlich zu einem potentiellen Trainingseffekt durch die **Häufigkeit von Zielkonflikten** einer Person beeinflusst?

FF 12:

Wird eine wünschenswerte Veränderung der Arbeitszufriedenheit zusätzlich zu einem potentiellen Trainingseffekt durch die **Kontextpassung** beeinflusst?

7.2 Methode

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Evaluationsstudie vorgestellt, indem zuerst das Design der vorliegenden Studie und die Variablen der Evaluation mit den verwendeten Erhebungsinstrumenten beschrieben werden. Danach wird auf die Rekrutierung und Zusammensetzung der Stichprobe sowie die Datenerhebung eingegangen, ehe vor der Datenanalyse (Kapitel 7.3) noch eine Hypothesenkonkretisierung vorgenommen wird.

7.2.1 Design

Zur Evaluation des neuen achtstündigen Trainings wurde ein quasi-experimentelles Prätest-Posttest-Kontrollgruppen-Design angewendet. Neben einer Experimentalgruppe (EG), die an dem zu evaluierenden Zielerreichungstraining teilnahm, schloss das Untersuchungsdesign eine unbehandelte Kontrollgruppe (KG) ein. Unter methodischen Aspekten diskutierte Spaniol (2007) in ihrer Studie zwar die Wahl einer Placebobedingung, die eingesetzt wurde, um den positiven Effekt einer reinen Beschäftigung mit den persönlichen Zielen auszuschließen. Die deskriptiven Befunde bzgl. der Zieleffektivität legen jedoch nahe, dass das Treatment der Placebointervention nicht adäquat gewählt wurde. Das Erstellen von Mind-Maps in der Placebogruppe ging wahrscheinlich über die reine Beschäftigung mit persönlichen Zielen hinaus (Spaniol, 2007). In der vorliegenden Studie werden den Teilnehmern der Kontrollgruppe daher keinerlei Vorgaben für die Beschäftigung mit ihren Zielen gemacht. Es kann vielmehr angenommen werden, dass die Erhebung der Evaluationskriterien zum ersten Messzeitpunkt (vgl. Fragebögen in Anhang C5 und C6) schon eine Beschäftigung mit den eigenen Zielen auslöst.

Die Erhebung umfasste zwei Messzeitpunkte, zwischen denen ein Zeitraum von zwei Monaten lag. Die erste Erhebung fand für die Experimentalgruppe in schriftlicher Form statt. Hierbei war die Trainerin anwesend und stand für aufkommende Fragen zur Verfügung. Aus ökonomischen Gründen bot sich für die Experimentalgruppe zum zweiten Messzeitpunkt und für die Kontrollgruppe zu beiden Erhebungszeitpunkten eine Online-Erhebung an. So konnten die Versuchspersonen die Befragung von zu Hause aus und zu selbst gewählten Zeitpunkten durchführen. Hiermit sollte die Drop-Out-Rate minimiert werden. Den Teilnehmern der Experimentalgruppe wurde das Zielerreichungstraining zu drei verschiedenen Terminen angeboten. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die

Gruppengröße pro Training in einem überschaubaren Rahmen zu halten und zwecks höherer Teilnahmequote den Teilnehmern Wahlmöglichkeiten zwischen Terminen zu geben. Alle Teilnehmer der Kontrollgruppe erhielten die Einladung zur ersten Online-Erhebung zum gleichen Zeitpunkt. Die Einladung zur zweiten Erhebung wurde für alle Teilnehmer exakt zwei Monate nach dem ersten Erhebungszeitpunkt versendet. Die zweite Befragung wurde durchschnittlich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt der Email bearbeitet. Daher lagen zwischen beiden Untersuchungszeitpunkten teilweise mehr als zwei Monate. Eine nähere Beschreibung der beiden Prozeduren zur Datenerhebung und ein Verweis auf die eingesetzten Materialien wird in Kapitel 7.2.5 gegeben.

7.2.2 Die Variablen der Evaluation

Um eine statistische Evaluation der Intervention vornehmen zu können, wurden zu beiden Messzeitpunkten dieselben abhängigen Variablen erhoben. Hierbei handelte es sich zum einen um Variablen aus dem ergänzten Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens im beruflichen Kontext (s. Abbildung 5). Erhoben wurde das Ausmaß eines potentiellen *Zielkonflikts* zwischen vier von den Teilnehmern genannten Zielen aus den Bereichen „*Arbeit und Leistung*“, „*Familie und Kontakt*“, „*Körper und Gesundheit*“ und „*Sinn und Kultur*“. Weiterhin wurden die *Zielbindung*, die *Realisierbarkeit* und die *Zieleffektivität* für jedes der vier Ziele getrennt erhoben. Zwei weitere Kriterien, die zur Evaluation herangezogen wurden, dienten der Erfassung des Subjektiven Wohlbefindens. Hierbei handelte es sich um die *Lebenszufriedenheit* (allgemeines Wohlbefinden) und die *Arbeitszufriedenheit* (kontextspezifisches Wohlbefinden).

Unabhängig von dem ergänzten Modell des Subjektiven Wohlbefindens im beruflichen Kontext (s. Kapitel 4.3) wurden Variablen erhoben, die sich auf die Einstellung zu persönlichen Zielen und den *Umgang* mit diesen bezogen. Durch deren Einsatz sollten Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob die Intervention möglicherweise einen Effekt auf die Einstellung und das allgemeine Zielverfolgungsverhalten der Teilnehmer hatte. Sollte sich diese Wirkung statistisch belegen lassen, kann vermutet werden, dass eine Transferleistung auf andere Ziele und zukünftige Zielkonstellationen der Teilnehmer erbracht werden kann.

Desweiteren wurden zu Beginn der Studie Kontrollvariablen erhoben, die sich auf die *teleologische Grundhaltung* einer Person, ihr persönliches Empfinden bzgl.

der Passung zum aktuellen Arbeitgeber bzw. zu den Kollegen (*Kontextpassung*) und das generelle Auftreten von Zielkonflikten zwischen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen (*Häufigkeit von Zielkonflikten*) bezogen. Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Variablen der Evaluation, deren Operationalisierung überwiegend identisch zu Studie 1 (Kapitel 5.2.2) erfolgte. Auf Variablen, die in Studie 2 neu hinzukamen, wird in Kapitel 7.2.3 gesondert eingegangen.

Tabelle 16: Die Variablen der Evaluation im Überblick

UV:	Treatment
AV 1:	Ausmaß des konkreten Zielkonflikts zwischen den 4 Zielen
AV 2a:	Zielbindung „Leistung“ ⁸
AV 2b:	Zielbindung „Kontakt“ ⁹
AV 2c:	Zielbindung „Gesundheit“ ¹⁰
AV 2d:	Zielbindung „Kultur“ ¹¹
AV 3a:	Realisierbarkeit „Leistung“
AV 3b:	Realisierbarkeit „Kontakt“
AV 3c:	Realisierbarkeit „Gesundheit“
AV 3d:	Realisierbarkeit „Kultur“
AV 4a:	Zieleffektivität „Leistung“
AV 4b:	Zieleffektivität „Kontakt“
AV 4c:	Zieleffektivität „Gesundheit“
AV 4d:	Zieleffektivität „Kultur“
AV 5a:	Lebenszufriedenheit (allgemeines Wohlbefinden)
AV 5b:	Arbeitszufriedenheit (kontextspezifisches Wohlbefinden)
AV 6a:	Umgang - gedankliche Beschäftigung (<i>NEU*</i>)
AV 6b:	Umgang – Zielkonflikte (<i>NEU</i>)
AV 6c:	Umgang – Zielplanung (<i>NEU</i>)
AV 6d:	Umgang – Austausch (<i>NEU</i>)
KV 1:	Häufigkeit von Zielkonflikten (trait) (<i>NEU</i>)
KV 2:	Teleologie
KV 3:	Kontextpassung

Anmerkung: UV: unabhängige Variable, AV: abhängige Variable, KV: Kovariate; *im Vergleich zu Studie 1 hier neu eingeführte Variable.

⁸ Um den Lesefluss zu begünstigen, wird an dieser Stelle die Kurzschreibweise „Leistung“ eingeführt, die für den Ausdruck „im Lebensbereich *Arbeit und Leistung*“ steht.

⁹ Um den Lesefluss zu begünstigen, wird an dieser Stelle die Kurzschreibweise „Kontakt“ eingeführt, die für den Ausdruck „im Lebensbereich *Familie und Kontakte*“ steht.

¹⁰ Um den Lesefluss zu begünstigen, wird an dieser Stelle die Kurzschreibweise „Gesundheit“ eingeführt, die für den Ausdruck „im Lebensbereich *Körper und Gesundheit*“ steht.

¹¹ Um den Lesefluss zu begünstigen, wird an dieser Stelle die Kurzschreibweise „Kultur“ eingeführt, die für den Ausdruck „im Lebensbereich *Sinn und Kultur*“ steht.

7.2.3 Erhebungsinstrumente

Grundlage dieser Studie stellten 4 konkrete persönliche Ziele der Teilnehmer dar, die im Rahmen des Trainings bzw. der ersten Erhebung erarbeitet wurden. Alle zur Evaluation der Intervention nötigen Variablen (vgl. Kapitel 7.2.2) wurden sowohl vor der Intervention als auch zwei Monate danach erfasst. Die meisten Skalen zur Messung der Variablen sind identisch mit den Erhebungsinstrumenten aus Studie 1 (s. Kapitel 5.2.2), welche die Skalen zur Zielbindung, Realisierbarkeit, Zieleffektivität, Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Kontextpassung, teleologischen Grundhaltung und die Häufigkeit von Zielkonflikten zwischen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen einschließt. Diese Erhebungsinstrumente werden aufgrund dessen an dieser Stelle nicht nochmals erläutert.

Eine Abweichung gab es allerdings in der Erhebung der persönlichen Ziele. Weiterhin wurde eine Unterscheidung zwischen der „Häufigkeit von Zielkonflikten“ und dem „Ausmaß des konkreten Zielkonflikts“ vorgenommen und Items zum Umgang mit persönlichen Zielen ergänzt. Zusätzlich wurde in der Experimentalgruppe nach dem Training von den Teilnehmern eine Einschätzung zu dem Training erbeten. Die Erhebung dieser neuen Maße wird nun im Einzelnen u.a. anhand von Itembeispielen näher erläutert. Die vollständigen Skalen, die im Vergleich zu Studie 1 neu hinzukamen, findet der Leser in Anhang C3.

Persönliche Ziele. Die Erhebung der persönlichen Ziele basierte ähnlich wie in Studie 1 (s. Kapitel 5.2.2) auf einer einleitenden Definition zu persönlichen Anliegen von Maier und Brunstein (2001). Persönliche Anliegen werden als Ziele, Vorhaben und Bestrebungen definiert, mit denen sich die Personen gegenwärtig beschäftigen und die sie über einen längeren Zeitraum (z. B. zwei Monate) verfolgen. Die Teilnehmer wurden gebeten, bei persönlichen Anliegen an Dinge zu denken, die sie verwirklichen wollen, Ereignisse, die sie herbeiführen möchten, Aufgaben, die sie erledigen und Erfahrungen, die sie machen wollen oder Veränderungen, die sie anstreben. Es wird betont, dass es sich um anspruchsvolle, längerfristige Anliegen handeln soll, die für die Versuchspersonen eine Herausforderung darstellen. Im Unterschied zu Studie 1 werden hier allerdings nicht nur berufliche Ziele abgefragt, sondern Anliegen aus vier verschiedenen Lebensbereichen erfasst. Die Aufteilung in die vier Lebensbereiche „Arbeit und Leistung“ (z. B. Beruf, Karriere), „Familie und Kontakt“ (z. B. Freunde, soziale Anerkennung), „Körper und Gesundheit“ (z. B. Entspannung, Fitness) und „Sinn und Kultur“ (z. B. Religion, Selbstverwirklichung)

richtet sich nach dem Balance-Modell von Peseschkian und Seiwert (2002). In der Instruktion zur Erhebung der persönlichen Ziele wurden diese vier Bereiche anhand von Beispielen erläutert. Nach diesen Definitionen zu persönlichen Anliegen und der vier Lebensbereiche wurden die Teilnehmer gebeten, jedes Ziel in 1-2 Sätzen zu beschreiben. Den Teilnehmern der Kontrollgruppe stand hierfür ein freies Feld innerhalb des Online-Formulars zur Verfügung. Die Teilnehmer des Trainings (Experimentalgruppe) wurden gebeten, ihre Ziele auf vier verschiedenfarbige Moderationskarten zu notieren, wobei jedem Lebensbereich zuvor eine Farbe zugeordnet wurde (Anhang A3, FC 6). Diese Vorgehensweise ermöglichte auch im Nachhinein noch eine Zuordnung der genannten Ziele zu den vorgegeben Lebensbereichen und verhinderte Verwechslungen.

Die Erhebung der persönlichen Ziele wurde ausschließlich zum ersten Messzeitpunkt durchgeführt. Eine inhaltliche Auswertung der Ziele fand innerhalb dieser Studie nicht statt. Alle Ziele wurden jedoch digitalisiert, um den Teilnehmern zu Beginn der zweiten Erhebung online präsentiert zu werden. Tabelle 17 präsentiert aus allen vier Bereichen je eine Auswahl an genannten Zielen. Da in dieser Studie vier Ziele aus unterschiedlichen Lebensbereichen erhoben wurden, fand die Erhebung der Variablen *Zielbindung*, *Realisierbarkeit* und *Zieleffektivität* (vgl. Kapitel 5.2.2) für jedes Ziel separat statt.

Tabelle 17: Beispiele genannter Anliegen aus den vier Lebensbereichen

Anliegen aus dem Bereich „Arbeit und Leistung“

Ich möchte den Programmiereteil in meiner Doktorarbeit fertigstellen.

Ich möchte nach einer Stelle suchen und Bewerbungen schreiben.

Ich möchte im Rahmen meiner Stelle mehr Verantwortung übernehmen.

Ich möchte mein Englisch verbessern.

Ich möchte meine Techniker-Prüfung abschließen.

Ich möchte den Umgang mit einer neuen Software erlernen.

Ich möchte neue Perspektiven und Ziele in meiner Arbeit schaffen.

Ich möchte mich kontinuierlich weiterbilden und meine Qualifikationen steigern.

Ich möchte in eine Führungsposition aufsteigen.

Ich möchte mehr Geld verdienen und dieses Ziel überzeugend bei meinem Arbeitgeber vorbringen.

Anliegen aus dem Bereich „Familie und Kontakte“

- Ich strebe danach, neue Kontakte zu knüpfen.
- Ich strebe danach, unsere Erlebnisfreizeit zu einem interessanten Event zu machen.
- Ich möchte mit meiner ehemals besten Freundin wieder Kontakt herstellen.
- Ich möchte das Verhältnis zu meiner Schwester verbessern.
- Ich möchte den Kontakt zu Freunden aufbauen, die ich aus den Augen verloren habe.
- Ich möchte Freundschaften pflegen und alte Freundschaften „auffrischen“.
- Ich möchte Verständnis und Zeit für meine pubertierenden Kinder aufbringen.
- Ich strebe danach, eine Familie zu gründen mit allem was dazu gehört.
- Ich möchte meinen Katzen wohnlichen Anstand beibringen (wie Familienmitglieder)
- Meine Ziele sind Hochzeit und Hausbau.

Anliegen aus dem Bereich „Körper und Gesundheit“

- Ich möchte regelmäßigen Sport in meinen Wochen- und Tagesablauf integrieren.
- Ich strebe danach, in 2 Monaten 3 Kilo abzunehmen.
- Ich möchte eine Sportart finden, die mir Spaß macht.
- Ich sollte für meinen Rücken öfter schwimmen gehen.
- Ich möchte am Baden-Marathon teilnehmen.
- Ich möchte eine Kletterwand im Haus bauen.
- Ich möchte auf eine gesunde Ernährung achten und Stress vermeiden.
- Ich möchte mich wieder mehr der Tiefenentspannung widmen.
- Ich möchte weniger Fertiggerichte essen.
- Ich möchte mit dem Rauchen aufhören.

Anliegen aus dem Bereich „Sinn und Kultur“

- Ich möchte meine Fähigkeiten im Gitarre spielen verbessern.
 - Ich möchte in den nächsten 2 Monaten 2 Bücher lesen (keine Fachliteratur).
 - Ich übe Yoga und mache Zen-Meditationskurse.
 - Ich möchte mir Gedanken machen, was ich nach meiner Doktorarbeit machen will.
 - Ich möchte mein Hobby „Malen“ wieder aufnehmen.
 - Ich möchte mich über Traditionen anderer Länder informieren.
 - Ich möchte das Musical „Starlight Express“ sehen.
 - Ich möchte Urlaub in Neuseeland machen.
 - Ich möchte meine alte Gelassenheit wieder finden.
 - Ich möchte eine klassische Oper in Dresden sehen.
-

Häufigkeit von Zielkonflikten (trait). Wie in Studie 1 fand auch hier das Messinstrument von Riediger und Freund (2004) Anwendung. Anders als in der vorherigen Studie fand hier allerdings vor dem Einsatz der Items keine Abfrage von Zielen statt. Somit waren diese Fragen nicht auf konkrete Ziele, sondern auf die allgemeine Situation von Konflikten zwischen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen bezogen und sollten somit eine generelle Eigenschaft der Person abbilden (Beispielitem: „Mir passiert es häufig, dass sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.“).

Ausmaß des konkreten Zielkonflikts (state). Um zu prüfen, ob ein eventuell vorliegender Zielkonflikt durch die Intervention reduziert werden konnte, wurde das Ausmaß des konkreten Konflikts erfasst. Hierzu wurde das unter Kapitel 5.2.2 beschriebene Erhebungsinstrument von Riediger und Freund (2004) eingesetzt und auf die vier genannten Ziele bezogen. Den Teilnehmern stand eine sechsstufige Skala von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu* zur Verfügung, um zu vier Aussagen wie beispielsweise „Mir passiert es häufig, dass sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen“ Stellung zu nehmen.

Umgang mit eigenen Zielen. Neben den postulierten Effekten (Kapitel 7.1) der Intervention auf die zielbezogenen Modellvariablen (Zielbindung, Realisierbarkeit, Ausmaß des konkreten Zielkonflikts, Zieleffektivität) ist auch von Interesse, ob die Intervention Einfluss auf die Einstellung zu und den Umgang mit persönlichen Zielen im Allgemeinen (*verhaltensbezogener Trainingstransfer*) hat. Um den Umgang mit den eigenen Zielen zu beschreiben, wurden die Teilnehmer gebeten 14 Items auf einer sechsstufigen Skala bzgl. der Häufigkeit (von *immer* bis *nie*) und Wichtigkeit (von *sehr wichtig* bis *sehr unwichtig*) einzustufen. Die Items bezogen sich auf die (1) bewusste gedankliche Beschäftigung mit Zielen (Beispielitem: „Ich denke darüber nach, warum ich bestimmte Ziele überhaupt erreichen möchte.“), den (2) Umgang mit Zielkonflikten (Beispielitem: „Ich versuche bewusst Balance zwischen Zielen verschiedener Lebensbereiche zu schaffen“), die (3) Planung von Zielen (Beispielitem: „Ich lege persönliche Ziele fest, die ich in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchte.“), und den (4) Austausch mit anderen über die eigenen Ziele (Beispielitem: „Ich hole mir bei Freunden, Familie oder Kollegen Rat, wenn ich bei der Verfolgung meiner Ziele auf Schwierigkeiten stoße.“). Unter der

Annahme von vier Subskalen wurde mit den 14 Items zu T1 und T2 jeweils eine Faktorenanalyse durchgeführt. Die Ladungsmuster nach einer Rotation mit der Varimax-Methode sind für beide Messzeitpunkte in Anhang C4 (Tabelle 29 und Tabelle 30) ersichtlich. Das Ladungsmuster legt nahe, dass die Items der Subskala „Zielplanung“ und der Subskala „Austausch“ jeweils vollständig auf 2 getrennten Faktoren laden. Die Items der Subskalen „gedankliche Beschäftigung“ und „Umgang mit Zielkonflikten“ konnten allerdings nicht eindeutigen zwei Faktoren zugeordnet werden.

Einschätzung des Trainings. Nach Abschluss des Trainings wurden die Teilnehmer der Experimentalgruppe um ihre persönliche Einschätzung zur Qualität des Trainings und des Trainingsleiters gebeten (s. Anhang C7). Es wurde gefragt, ob die Erwartungen an das Training erfüllt wurden und ob die Trainingsinhalte praxisbezogen waren. Die Teilnehmer sollten angeben, ob sie Kenntnisse zum Umgang mit ihren Zielen dazu gewonnen haben und ob sie denken, dass sie ihre Ziele in Zukunft besser erreichen werden. Weiterhin sollten sie beurteilen, ob der Trainer die Inhalte verständlich vermittelt und eine ergebnisorientierte Mitarbeit angeregt sowie eine positive Lern- und Arbeitsatmosphäre geschaffen hat. Darüber hinaus wurde gefragt, ob bestimmte Themen zu kurz kamen und was den Teilnehmern besonders gut oder schlecht an dem Training gefallen hat. Zum Abschluss wurde nach einer Gesamtbewertung auf einer vierstufigen Skala von *sehr gut* bis *nicht zufriedenstellend* gefragt. Zu allen Themen stand den Teilnehmern ein offenes Bemerkungsfeld für freie Antworten zur Verfügung. Obwohl diese Antworten zur Einschätzung des Trainings nicht zur statistischen Hypothesenprüfung herangezogen werden, sind sie dennoch für die Weiterentwicklung und Verbesserung des bestehenden Trainings von großem Interesse und im Rahmen von Trainingsevaluationen weit verbreitet (vgl. Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Oft liegen in den offenen Aussagen der Teilnehmer wichtige Informationen, die durch eine rein zahlengesteuerte Evaluation nicht abgebildet werden können (Patton, 2002).

7.2.4 Stichprobe

Teilnehmer dieser Studie waren Mitarbeiter einer Niederlassung eines deutschen Personaldienstleisters sowie Studenten kurz vor dem Berufseintritt und Arbeitssuchende. Die Rekrutierung der Teilnehmer für die Experimentalgruppe erfolgte über eine unternehmensinterne Bekanntgabe von Weiterbildungsangeboten

für die Mitarbeiter des Unternehmens und über Werbung in Form von Informationsflyern (Anhang C1), die in der Agentur für Arbeit und auf dem Campus der Universität Karlsruhe verteilt wurden. Interessierte Mitarbeiter aus dem Unternehmen konnten sich über die Abteilung Personalentwicklung direkt für einen von zwei angebotenen Veranstaltungsterminen anmelden. Die Anmeldung für interessierte Studenten und Arbeitssuchende fand über die Agentur für Arbeit statt. Auf diese Art und Weise meldeten sich insgesamt 34 Personen zum Zielerreichungstraining an, von denen 27 Personen letztendlich zum jeweiligen Termin erschienen. Die Gruppengröße lag bei 7, 9 und 11 Teilnehmern. Da die Versuchspersonen im Vorfeld nicht darüber informiert wurden, dass es sich um eine Evaluationsstudie handelt, ist davon auszugehen, dass sie aus eigener Motivation und reinem Interesse an der Veranstaltung teilnahmen. Eine randomisierte Aufteilung der Teilnehmer in die Experimentalgruppe und die Kontrollgruppe war aufgrund dieses Designs jedoch nicht möglich.

Kurz vor Beginn des Trainings wurde den Probanden die Teilnahme an der Evaluationsstudie angeboten. Sie konnten sich in diesem Moment dafür oder dagegen entscheiden. Diese Entscheidung hatte keinen Einfluss auf die Teilnahme an dem Training, d. h. auch bei einer Ablehnung hätte der Proband weiterhin die Veranstaltung besuchen dürfen. Es erklärten sich allerdings alle Personen zur Teilnahme an der Studie bereit. An der Online-Erhebung zum zweiten Messzeitpunkt nahmen aus der Experimentalgruppe 23 Personen teil, so dass die Rücklaufquote bei 85% lag.

Die Rekrutierung der Teilnehmer für die Kontrollgruppe erfolgte über einen Email-Aufruf im oben genannten Unternehmen (s. Anhang C2) mit der Bitte, diese Einladung auch an Bekannte und Freunde weiterzuleiten. Zur Teilnahme an der Umfrage meldeten sich 34 Personen, von denen 23 die zweite Online-Erhebung vollständig ausfüllten. Die Rücklaufquote lag in der Kontrollgruppe zum zweiten Messzeitpunkt bei 68%. Nach dem genannten Drop-Out und der Eliminierung von Versuchspersonen, die die Fragebögen nur sehr lückenhaft ausfüllten, belief sich die Anzahl der Gesamtstichprobe somit auf 46 Personen. Laut einer post-hoc Power-Berechnung mit dem Programm „G*Power“ (Buchner, Erdfelder, & Faul, 1997; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009) können mit dieser Anzahl von Versuchspersonen bei dem Einsatz einer ANOVA mit Messwiederholung, einer angenommenen Effektgröße von mindestens $f = 0.25$ und einem vorgegebenen

Signifikanzniveau von $\alpha=10\%$ immer noch statistische Aussagen mit einer Teststärke (Power) von 95% getroffen werden.

Die Stichprobe setzte sich zum größten Teil aus Informatikern (36%), Elektrotechnikern (33%) und Maschinenbauingenieuren (25%) zusammen. Die restlichen 6% stammten aus unterschiedlichen Berufsgruppen. Von der Gesamtstichprobe hatten mehr als die Hälfte einen Diplom-Abschluss (65%). Im Vergleich zu denjenigen (33%), die über die Arbeitsagentur, den Campus oder Emailweiterleitung rekrutiert wurden, stammten doppelt so viele Teilnehmer aus zuvor genanntem Unternehmen (67%). In einem festen Beschäftigungsverhältnis befanden sich insgesamt 78 % aller Teilnehmer. Die meisten Teilnehmer (73%)

Tabelle 18: Demographische Variablen der gesamten Stichprobe und der beiden Testgruppen

Variable	Experimentalgruppe (N =23)	Kontrollgruppe (N =23)	Gesamte Stichprobe (N =46)
Alter			
20-25	9 %	0 %	5 %
26-30	52 %	39 %	46 %
31-35	22 %	33 %	27 %
36-40	0 %	11 %	5 %
41-45	17 %	11 %	14 %
> 50	0 %	6 %	3 %
Geschlecht			
männlich	56 %	94 %	75 %
weiblich	44 %	6 %	25 %
Rekrutierung			
Unternehmen	57 %	78 %	67 %
Anderer Kontext	43 %	22 %	33 %
Fachbereich			
Maschinenbau	28 %	22 %	25 %
Elektrotechnik	33 %	33 %	33 %
Informatik	33 %	39 %	36 %
sonstiges	6 %	6 %	6 %
Ausbildung			
Diplom	68 %	61 %	65 %
Master	14 %	0 %	7 %
Bachelor	5 %	0 %	3 %
Techniker	9 %	22 %	15 %
sonstiges	4 %	17 %	10 %
Beschäftigungsstand			
berufstätig	56 %	100 %	78 %
arbeitslos	44 %	0 %	22 %
Familienstand			
single	22 %	22 %	22 %
ledig	52 %	28 %	40 %
verheiratet o. Kinder	22 %	22 %	22 %
verheiratet m. Kinder	4 %	28 %	16 %

Anmerkung: N=Teilnehmeranzahl

waren zwischen 26 und 35 Jahren alt, wobei es keinen Teilnehmer jünger als 20 Jahre gab und nur wenige (3%) älter als 45 Jahre waren. Tabelle 18 veranschaulicht die demographischen Kennwerte der gesamten Stichprobe sowie der beiden Testgruppen. Dabei fällt auf, dass in Bezug auf die Variablen Geschlecht und Beschäftigungsstand ein starkes Ungleichgewicht bezüglich der Verteilung auf die beiden Testgruppen vorliegt. Mögliche Auswirkungen dieser organisatorisch bedingten, mangelhaften Randomisierung werden im Rahmen der Voranalysen (Kapitel 7.3.1) überprüft.

Als Anreiz zur Teilnahme an der Studie und um den Drop-Out zum zweiten Erhebungszeitpunkt gering zu halten, wurde unter allen Teilnehmern ein Buchgutschein verlost.

7.2.5 Datenerhebung

Die Datenerhebung zur Evaluation des neuen Zielerreichungstrainings umfasste zwei Messzeitpunkte. Da die betrachteten Ziele der Teilnehmer eine bestimmte Reichweite hatten, fanden die Erhebungen in einem zeitlichen Abstand von zwei Monaten statt. Eine Datenerfassung direkt nach dem Training gab es aus genanntem Grund nicht.

Für die Experimentalgruppe fand die erste Erhebung in schriftlicher Form statt. Die Personen, die sich für das Zielerreichungstraining angemeldet hatten, erschienen zum vereinbarten Termin in einem für die Veranstaltung gebuchten Seminarraum eines Veranstaltungshotels. Die Wahl eines Veranstaltungshotels hatte den Vorteil, dass sich der Trainer einzig und allein auf die Durchführung und Moderation des Trainings konzentrieren konnte, da für die Verpflegung (Getränke, Kaffeepausen mit Snacks und Mittagspause) und Bereitstellung der Materialien seitens des Hotels gesorgt wurde. Bei Eintreffen wurden die Teilnehmer gebeten, einen ersten Fragebogen auszufüllen (s. Anhang C5), welcher zur Wahrung der Anonymität zu Beginn einen sechsstelligen personenbezogenen Code abfragte. Dieser Code sollte sicherstellen, dass die Fragebogen aus unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten einander richtig zugeordnet werden können. Als nächstes wurden die Variablen zum Umgang mit den eigenen Zielen erhoben, gefolgt von der Erhebung des Subjektiven Wohlbefindens (Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit). Weiterhin wurden vor Beginn des Trainings die Kovariaten (Häufigkeit von Zielkonflikten, Teleologie und Kontextpassung) sowie demographische Daten erhoben. Die Bearbeitungszeit

betrug ca. 20 Minuten. Bei Teilnehmern, die zum Zeitpunkt der Erhebung in keinem festen Beschäftigungsverhältnis standen, entfiel die Erhebung der Variablen Arbeitszufriedenheit und Kontextpassung. Außerdem wurde in dem Fall nicht nach der Unterstützung des Unternehmens bzw. des Vorgesetzten bei der Realisierbarkeit der eigenen Ziele gefragt.

Nach dem ersten Teil der Erhebung begann für die Teilnehmer der Experimentalgruppe das Zielerreichungstraining (vgl. Kapitel 6.1.3.2). Nach der Begrüßung, einer Vorstellungsrunde und der Bekanntgabe des Tagesablaufs wurden die Teilnehmer in das Thema des Trainingstags eingeführt. In der ersten Übung (Zieldefinition) sollten sie vier Ziele aus den Lebensbereichen „Arbeit und Leistung“, „Familie und Kontakt“, „Körper und Gesundheit“ und „Sinn und Kultur“ beschreiben, auf Moderationskarten notieren und an einem Flipchart anbringen. Im Anschluss an diese Übung fand der zweite, ca. 10-minütige Teil der ersten Erhebung (s. Anhang C6) statt, welcher die zielbezogenen Variablen beinhaltete. Erhoben wurde das Ausmaß des konkreten Zielkonflikts und für jedes der vier Ziele die Zielbindung, Realisierbarkeit und Zieleffektivität, bevor die Teilnehmer am Ende wieder gebeten wurden, ihren sechsstelligen Code anzugeben. Der weitere Verlauf des Trainings wurde durch keine zusätzliche Erhebung unterbrochen. Im nächsten Modul (Zielreflexion) interviewten sich die Teilnehmer gegenseitig, um so über verschiedene Aspekte ihrer Ziele zu reflektieren. Nach der Mittagspause sollten die Teilnehmer ihre Ziele miteinander vergleichen und zwischen den Zielen Prioritäten setzen (Zielvergleich und Priorisierung), bevor sie im darauffolgenden Modul (Zielplanung) Handlungspläne für jedes Ziel erstellten und diese in einem Gantt-Diagramm zusammenführten. Die abschließende Übung (Tipps und Ratschläge) diente dazu, sich von den anderen Teilnehmern Unterstützung und Feedback zu den Arbeitsergebnissen des Trainingstages einzuholen. Nach dem Training wurde den Teilnehmern ein Feedbackbogen zur Veranstaltung (s. Anhang C7) ausgeteilt, der sich auf die Erwartungen der Teilnehmer, die Trainingsinhalte und den Trainer bezog.

Die Kontrollgruppe nahm im Vergleich zur Experimentalgruppe an einer Online-Befragung teil, die mit Hilfe der Online-Software „SurveyMonkey“ durchgeführt wurde (Finley, 1999-2012), welche bereits in Studie 1 zum Einsatz kam (vgl. Kapitel 5.2.3). Die Einladung zur Umfrage erfolgte per Email (s. Anhang C8), in der sich die Versuchsleiterin für das Engagement bedankte, darauf hinwies, dass die Erhebung

höchstens 45 Minuten in Anspruch nimmt und dass die zweite Erhebung in zwei Monaten stattfindet. Die Variablen und eingesetzten Skalen waren identisch zu denen der Experimentalgruppe mit dem Unterschied, dass diese Befragung nicht aus zwei zeitlich getrennten Teilen bestand. Teil 1 (Anhang C5) und Teil 2 (Anhang C6) der Experimentalgruppenerhebung waren in der Kontrollgruppe über die Instruktion zur Erfassung der vier Ziele miteinander verknüpft. Die Bearbeitungszeit dauerte im Durchschnitt 40 Minuten.

Um die Drop-out-Rate möglichst gering zu halten, wurde die zweite Erhebung für beide Gruppen online durchgeführt. Alle Teilnehmer der Studie erhielten per Email (s. Anhang C9 und C10) eine Einladung zur Umfrage, die den link zur „SurveyMonkey“-Befragung enthielt und zur Motivation an der Teilnahme darauf hinwies, dass unter allen Teilnehmern ein Buchgutschein verlost wird. Vor der Erhebung der zielbezogenen Variablen wurden die Teilnehmer der Kontrollgruppe gebeten, ihren Code, den sie zwei Monate zuvor angegeben hatten, aus einer Liste auszuwählen. Die Umfrage war so programmiert, dass die Teilnehmer automatisch zu ihren damals genannten Zielen weitergeleitet wurden. Hiermit sollte sichergestellt werden, dass die Teilnehmer die nachfolgenden Fragen auf die richtigen Ziele bezogen. Den Teilnehmern der Experimentalgruppe wurde zusammen mit der Einladung zur zweiten Befragung das Fotoprotokoll des Trainings zugesandt. Innerhalb der Befragung wurden sie aufgefordert, sich ihr individuelles Zielplakat (siehe Beispiel in Anhang A3) aus dem Training anzuschauen, bevor sie die zielbezogenen Fragen beantworten.

Für die Teilnehmer der Experimentalgruppe gab es im Vergleich zur ersten Erhebung einige ergänzende Fragen (s. Anhang C11). Diese bezogen sich darauf, ob die Teilnehmer in den vergangenen zwei Monaten versuchten, ihre aufgestellten Pläne einzuhalten, wie oft sie sich die Pläne erneut anschauten und was sie mit dem Gantt-Diagramm unternahmen. Zusätzlich wurden sie gefragt, ob sie überhaupt Kontrolle über die eigene Zielerreichung hatten und welche Gründe sie für ein mögliches Scheitern bei der Zielerreichung ansehen. Die zweite Erhebung nahm ca. 30 Minuten in Anspruch.

Nach einer Woche wurden die Teilnehmer in einer Erinnerungsmail (s. Anhang C12) erneut auf die Belohnung und auf die Wichtigkeit der Daten zum zweiten Messzeitpunkt hingewiesen. Um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden, wurde die Online-Befragung jedoch nach zwei Wochen deaktiviert.

7.2.6 *Hypothesenkonkretisierung*

Im Anschluss an die Beschreibung der Inhalte und des Ablaufs der Studie wird nun eine Konkretisierung der Hypothesen vorgenommen, die im Rahmen der Evaluation einer statistischen Analyse unterzogen werden. Die in diesem Kapitel aufgestellten Hypothesen wurden aus den Forschungsfragen (vgl. Kapitel 7.1) abgeleitet und jeweils abgestimmt auf das vorliegende Prä-Post-Test-Kontrollgruppen-Design formuliert. Zur besseren Übersicht sind in Tabelle 19 die Hypothesen in statistischer Schreibweise dargestellt. Während die Darstellung der Forschungsfragen in die drei Bereiche (a) theoretische Modellvariablen, (b) verhaltensbezogener Trainingstransfer und (c) potentielle Kovariaten eingeteilt war, orientiert sich die Darstellung bzw. Gruppierung der Hypothesen an den Modellvariablen (Zielkonflikt, Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit, Zieleffektivität und Subjektives Wohlbefinden). Die thematisch zusammengehörenden Hypothesen aus den drei Bereichen (a, b, c.) werden hierbei gemeinsam, jeweils in Bezug auf die Modellvariablen, aufgeführt.

Zielkonflikt. Innerhalb des Zielerreichungstrainings (vgl. Kapitel 6.1.3) sollen die Teilnehmer *bezogen auf ihr Verhalten* einen sicheren und effektiven Umgang mit multiplen Zielen erlernen. Dabei wird eine Balance zwischen Zielen verschiedener Lebensbereiche angestrebt, indem die Teilnehmer prüfen, ob ihre Ziele zusammen passen oder sich gegenseitig behindern, um gegebenenfalls Prioritäten zwischen ihren Zielen zu setzen. Hierfür stehen den Teilnehmern in dem Training bestimmte Modelle und Techniken zur Anwendung zur Verfügung. Dabei handelt es sich zur Benennung multipler Ziele um das Balance-Modell von Peseschkian und Seiwert (2002; Seiwert & McGee-Cooper, 2003) und zur Identifikation von Zielkonflikten um die Zielvergleichsmatrix bzw. Konfliktmatrix (W. M. Cox & Klinger, 2011; Emmons & King, 1988; B. R. Little, 1989; Michalak et al., 2011; Palys & Little, 1983). Um eine Priorisierung zwischen konfligierenden Zielen vorzunehmen, werden die Prioritätenmatrix (Wazeck, 2006) und das Eisenhower-Prinzip (Hinz, 2000; Meifert & Kesting, 2003; Reither & Stäudel, 1985) eingesetzt.

Zahlreiche *theoretische Annahmen* gehen davon aus, dass Zielkonflikte genau durch diese Maßnahme, nämlich eine Priorisierung der eigenen Ziele, abgebaut werden können (Campion & Lord, 1982; Cantor et al., 1992; Cantor & Blanton, 1996; Hofer, 2003, 2004; H. M. Kehr, 2004; Kehr & Rosenstiel, 2006; Kernan & Lord, 1990; R. G. Lord & Hanges, 1987; Reither & Stäudel, 1985; Spaniol, 2007).

In dem ergänzten Modell des Wohlbefindens (Kapitel 4.3) wird die Häufigkeit von Zielkonflikten (trait) als Persönlichkeitseinfluss auf das Ausmaß eines vorliegenden Zielkonflikts und den damit verbundenen Zielfaktoren gesehen. Es ist daher nicht auszuschließen, dass Personen, die häufig Zielkonflikte erleben, anders auf die Intervention reagieren, als Personen mit einer relativ konfliktfreien Zielverfolgung. Aus jenem Grund wurde diese Variable als *potentielle Kovariate* in die Untersuchung mit aufgenommen.

Von zentralem Interesse ist im Rahmen der Evaluation daher einerseits die Frage, ob die Teilnehmer oben genannte Inhalte des Trainings verinnerlichen und in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen konnten (FF7/H1a) und andererseits, ob dadurch Zielkonflikte abgebaut werden können (FF1/H1b), wobei dieser positive Trainingseffekt nicht durch die Häufigkeit von Zielkonflikten (trait) beeinflusst werden soll (FF11/H1):

H1a: *Verhaltensbezogener Trainingstransfer*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe weisen 2 Monate nach der Intervention einen methodisch effektiveren **Umgang mit Zielkonflikten** auf als zuvor. Diese Veränderung ist in der Experimentalgruppe größer als in der Kontrollgruppe.

H1b: *Theoretische Modellvariable*

Der konkret **vorliegende Zielkonflikt** ist bei den Teilnehmern der Experimentalgruppe zwei Monate nach der Intervention geringer als zuvor. Diese Reduktion ist in der Experimentalgruppe größer als eine zufällige Reduktion in der Kontrollgruppe.

H1c: *Potentielle Kovariate*

Der in Hypothese H1b postulierte Zusammenhang bleibt auch dann signifikant bestehen, wenn der Einfluss der Persönlichkeitseigenschaft „**Häufigkeit von Zielkonflikten**“ auf das Ausmaß des aktuellen Zielkonflikts statistisch konstant gehalten wird.

Zielbindung. Die Teilnehmer sollen sich in dem Training sehr bewusst mit ihren Zielen beschäftigen, über die Konsequenzen der eigenen Zielerreichung nachdenken und sich z. B. fragen, warum sie bestimmte Ziele überhaupt verfolgen oder ob die

Zielerreichung überhaupt realistisch ist. Als Leitfaden für dieses *neue Reflektionsverhalten* stehen ihnen zum einen die S.M.A.R.T.-Kriterien (Doran, 1981; Locke & Latham, 1990; Rawolle et al., 2008) zur Verfügung; zum anderen kommt eine Liste mit Fragen zum Einsatz (Dargel, 2005), die sich auf verschiedene ergebnis- und tätigkeitsbezogene Anreize, positive Konsequenzen sowie langfristige Ziele, eigene Stärken und Bedürfnisse bezieht.

Weiterhin soll durch das interaktive Trainingsdesign der Austausch mit anderen über die eigenen Ziele angeregt und die gegenseitige Beratung gefördert werden. Diesbezüglich gewährt eine der Übungen im Training die strukturierte Beratung im Gruppenmodus in Form sogenannter Beratergruppen (Tietze, 2010). Außerdem werden die Teilnehmer dazu angehalten, ihre Ziele publik zu machen, was die Zielbindung erhöhen soll (Hollenbeck et al., 1989). Ebenso soll der Austausch über die eigenen Ziele und die strukturierte Reflexion zur Steigerung der Zielbindung beitragen (Dargel, 2005; J. Heckhausen & Rheinberg, 1980).

Dementsprechend sollen die Teilnehmer innerhalb des Trainings dafür sensibilisiert werden, auch in Zukunft häufiger und intensiver über ihre eigenen Ziele zu reflektieren (FF6/H2a) und dazu ermutigt werden sich mit anderen Personen über ihre Ziele auszutauschen (FF9/H2b). Es wird vermutet, dass durch diese beiden Ansatzpunkte die Zielbindung erhöht werden kann (FF2/H2c).

H2a: *Verhaltensbezogener Trainingstransfer*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe **beschäftigen** sich 2 Monate nach der Intervention **gedanklich** mehr mit ihren Zielen als zuvor. Diese Veränderung ist in der Experimentalgruppe größer als in der Kontrollgruppe.

H2b: *Verhaltensbezogener Trainingstransfer*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe **tauschen** sich 2 Monate nach der Intervention mehr mit Freunden und Kollegen über ihre Ziele **aus** als zuvor. Diese Veränderung ist in der Experimentalgruppe größer als in der Kontrollgruppe.

H2c: *Theoretische Modellvariable*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe weisen 2 Monate nach der Intervention eine höhere **Zielbindung** auf als zuvor. Diesbezüglich sind sie der Kontrollgruppe überlegen.

(Diese Hypothese gilt für jedes der vier Ziele gleichermaßen.)

Wahrgenommene Realisierbarkeit. Das Modul zur Zielplanung verfolgt innerhalb des Trainings vorwiegend das Ziel, den Teilnehmern ein effektiveres Zielplanungsverhalten beizubringen, indem sie Pläne zur Zielerreichung erstellen, welche sie graphisch und schriftlich festhalten. Im Sinne der Implementierungsintentionen (Gollwitzer, 1999; Gollwitzer & Brandstätter, 1997) wird zum Beispiel festgelegt, wie, wann und wo die formulierten Ziele in Handlungen umgesetzt werden sollen. Weiterhin sollen sich die Teilnehmer Gedanken über ihr soziales Unterstützungssystem machen (Dargel, 2005; Zimmerman, 1998). Wie schon von Spaniol (2007) beabsichtigt, soll der zu erstellende visuelle Handlungsplan in Form eines Gantt-Diagramms (Mertens, 2001) einerseits förderlich auf die Informationsverarbeitung wirken (Birkenbihl et al., 1991; Metzig & Schuster, 2006; Paivio, 1971) und andererseits als Basis für Ist-Soll-Vergleiche bei der Zielverfolgung dienen. Hierdurch sollen die Selbstregulationsprozesse der Teilnehmer gefördert werden (Hülshoff & Kaldewey, 1993; Pintrich, 2000; Schiefele & Pekrun, 1996; Schmitz, 2001; Schunk, 1989; Winne & Perry, 2000; Winter & Hofer, 2006; Zimmerman, 1998). Außerdem soll eine integrierte Planung zur Umsetzung aller vier Ziele die hemmenden Effekte von Zielkonflikten auffangen (Hofer, 2003). Nicht zuletzt wird durch den interaktiven Trainingskontext beabsichtigt, dass sich die Teilnehmer bei der Erstellung ihrer Handlungspläne Ratschläge und Feedback einholen können, um zum Beispiel das Aufstellen von unrealistischen Handlungsplänen zu vermeiden.

Mit dieser Summe an Zielplanungsstrategien wird außerdem das Ziel verfolgt, die *theoretische* Erreichbarkeit der Ziele zu verbessern.

Bezogen auf die Hypothesen heißt dies, dass die Teilnehmer ein effektiveres Zielplanungsverhalten erlernen sollen (FF8/H3a), welches eine Erhöhung der wahrgenommenen Realisierbarkeit bewirkt (FF3/H3b):

H3a: *Verhaltensbezogener Trainingstransfer*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe weisen zwei Monate nach der Intervention eine methodisch effektivere **Zielplanung** auf als zuvor. Diese Veränderung ist in der Experimentalgruppe größer als in der Kontrollgruppe.

H3b: *Theoretische Modellvariable*

Die **wahrgenommene Realisierbarkeit** ist in der Experimentalgruppe nach zwei Monaten höher als zuvor. Bezüglich dieser Erhöhung ist die Experimentalgruppe der Kontrollgruppe überlegen.

(Diese Hypothese gilt für jedes der vier Ziele gleichermaßen.)

Zieleffektivität. Ausgehend von den *theoretischen Annahmen* des erweiterten Modells des SWB (Spaniol, 2007) und des ergänzten Modells des SWB (Kapitel 4.3) soll eine starke Zielbindung in Verbindung mit einer hohen wahrgenommenen Realisierbarkeit und einem geringen Maß an Zielkonflikten zu einer hohen Zieleffektivität führen. Da es die Kernziele des vorliegenden Trainings sind, exakt diese drei auslösenden Facetten der Zieleffektivität zu optimieren, ist davon auszugehen, dass auch diese durch die Teilnahme an der Intervention gesteigert wird.

Eine teleologische Grundhaltung erwies sich in Studie 1 (Kapitel 5.4), wie in dem ergänzten Modell (Kapitel 4.3) vorhergesagt, als wichtiger Einflussfaktor auf die Zieleffektivität. Da sich auch die Intervention auf die Zieleffektivität auswirken soll, muss der Einfluss der teleologischen Grundhaltung als *potentielle Kovariate* (FF10/H4b) bei der Effektprüfung (FF4/H4a) berücksichtigt werden. Daraus ergeben sich folgende zwei Hypothesen:

H4a: *Theoretische Modellvariable*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe weisen 2 Monate nach der Intervention eine höhere **Zieleffektivität** auf als zuvor. Diese Steigerung fällt in der Experimentalgruppe größer aus als in der Kontrollgruppe.

(Diese Hypothese gilt für jedes der vier Ziele gleichermaßen.)

H4b: *Potentielle Kovariate*

Der in Hypothese H4a postulierte Zusammenhang bleibt auch dann signifikant bestehen, wenn der Einfluss einer **teleologischen Grundhaltung** auf die Zieleffektivität statistisch konstant gehalten wird.

Subjektives Wohlbefinden. Das ergänzte Modell des Subjektiven Wohlbefindens im beruflichen Kontext (Kapitel 4.3) beschreibt sowohl einen direkten positiven Einfluss der Zielerreichung auf das SWB (Brunstein, 1993; Brunstein & Maier, 2002), als auch einen direkten negativen Einfluss von Zielkonflikten auf das SWB (z. B. Amstad et al., 2011; Karoly & Ruchman, 1996; Palys & Little, 1983; Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004). Eine Balance multipler Ziele aus verschiedenen Lebensbereichen ist hingegen positiv mit dem Wohlbefinden assoziiert (Gröpel, 2005; Gröpel & Kuhl, 2006). Da durch das Zielerreichungstraining bezweckt wird, die Zielerreichung zu steigern und Zielkonflikte zu reduzieren, sollte *theoretisch begründet* auch das SWB positiv davon profitieren und sich in einer Steigerung der Arbeits- und Lebenszufriedenheit widerspiegeln.

Bezüglich der Arbeitszufriedenheit erwies sich in Studie 1 (Kapitel 5.4), wie in dem ergänzten Modell (Kapitel 4.3) vorhergesagt, die Kontextpassung als wichtige Einflussgröße. Da sich die Intervention auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken soll, muss der Einfluss der Kontextpassung als *potentielle Kovariate* bei dieser Effektprüfung berücksichtigt werden.

In Form von Zusatzeffekten des Zielerreichungstrainings kann folglich davon ausgegangen werden, dass sich die Lebenszufriedenheit der Teilnehmer verbessert (FF5/H5a) und die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird (FF5/H5b). Der letztgenannte positive Trainingseffekt soll auch durch eine vorliegende Kontextpassung nicht beeinflusst werden (FF12/H5c).

H5a: *Theoretische Modellvariable*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe weisen 2 Monate nach der Intervention eine höhere **Lebenszufriedenheit** auf als zuvor. Bezüglich dieser Erhöhung ist die Experimentalgruppe der Kontrollgruppe überlegen.

H5b: *Theoretische Modellvariable*

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe weisen 2 Monate nach der Intervention eine höhere **Arbeitszufriedenheit** auf als zuvor. Bezüglich dieser Erhöhung ist die Experimentalgruppe der Kontrollgruppe überlegen.

H5c: *Potentielle Kovariate*

Der in Hypothese H5b postulierte Zusammenhang bleibt auch dann signifikant bestehen, wenn der Einfluss der **Kontextpassung** auf die Arbeitszufriedenheit statistisch konstant gehalten wird.

Tabelle 19: Übersicht über die Hypothesen in verkürzter Schreibweise

Hypothese	Veränderung innerhalb der Experimentalgruppe (Prä-Post-Test-Design)	Vergleich der Gruppen (Kontrollgruppen-Design)
H1a: Umgang mit Zielkonflikten	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H1b: konkreter Zielkonflikt	H0: $\mu_{T1} \leq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} > \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H2a: Gedankliche Beschäftigung mit Zielen	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H2b: Austausch über Ziele	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H2c: Zielbindung	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H3a: Umgang mit Zielplanung	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H3b: Realisierbarkeit	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H4a: Zieleffektivität	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H5a: Lebenszufriedenheit	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$
H5b: Arbeitszufriedenheit	H0: $\mu_{T1} \geq \mu_{T2}$ H1: $\mu_{T1} < \mu_{T2}$	H0: $\mu_{Diff_EG} = \mu_{Diff_KG}$ H1: $\mu_{Diff_EG} > \mu_{Diff_KG}$

Anmerkung: H = Hypothese, μ = Erwartungswert, T1 = Erster Messzeitpunkt, T2 = Zweiter Messzeitpunkt, Diff = Differenz: T2-T1, EG = Experimentalgruppe, KG = Kontrollgruppe

7.3 Datenanalyse

Zur Testung der eben formulierten Hypothesen (Kapitel 7.2.6) fand mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 20.0.0 eine umfangreiche Datenanalyse statt. Im Rahmen der Voranalysen (Kapitel 7.3.1) wurden Skalenreliabilitäten, Interkorrelationen der Evaluationskriterien sowie Geschlechts- und andere Gruppenunterschiede betrachtet. In Kapitel 7.3.2 wird die methodische Vorgehensweise der Datenauswertung beschrieben und anschließend die daraus resultierenden Ergebnisse berichtet (Kapitel 7.4). Im letzten Abschnitt werden Befunde aus Zusatzanalysen genannt (Kapitel 7.4.2), bei denen es sich um eine Beschreibung des Verhaltens der Teilnehmer nach dem Training sowie deren Trainingsbewertung handelt.

7.3.1 Voranalysen

Im Rahmen der Voranalysen wurden in einem ersten Schritt Reliabilitätsanalysen durchgeführt, um die Güte der Erhebungsinstrumente beurteilen zu können. Um im Vorfeld einen Überblick über die Zusammenhänge der einzelnen Variablen (Zielkonflikt, Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit, Zieleffektivität, Subjektives Wohlbefinden und Kovariaten) zu erhalten, wurden außerdem Interkorrelationen berechnet. Weiterhin wurden Gruppenunterschiede zum ersten Erhebungszeitpunkt überprüft, um eventuelle Konsequenzen (z. B. Aufnahme von Drittvariablen) für die Datenanalyse abzuleiten.

Reliabilitätsanalysen. Um die Güte der Erhebungsinstrumente (vgl. Kapitel 7.2.2, 5.2.2 und 7.2.3) zu beurteilen, wurden die internen Konsistenzen der einzelnen Skalen über den Alpha-Koeffizienten nach Cronbach (1951) berechnet. Wie Tabelle 20 und Tabelle 21 zeigen, fielen mehr als ein Drittel der Reliabilitäten zufriedenstellend ($\alpha \geq .8$) bis sehr zufriedenstellend ($\alpha \geq .9$) aus, was v. a. für die vier Variablen zum Umgang mit Zielen, die Zielbindung zu T2 mit Ausnahme des Ziels „Leistung“, die Lebenszufriedenheit zu beiden Messzeitpunkten und die Arbeitszufriedenheit zu T1 sowie die Kontextpassung zutrifft.

Knapp unterhalb der für die Reliabilität wünschenswerte Höhe (von $\alpha = .80$) (Fisseni, 1997) liegen die meisten Koeffizienten der Zielbindung zu T1 und nach Entfernen von Item 7 („Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?“) auch die Arbeitszufriedenheit zu T2. Für die weitere Datenanalyse wird daher mit einer gehaltsunabhängigen Arbeitszufriedenheit verfahren (s. Anhang C13). Auch das Entfernen von Item 2 aus der Skala „Häufigkeit von Zielkonflikten“ („Mir passiert

es häufig, dass sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Geld habe, um alle Ziele zu erreichen.“) führte zu einer Erhöhung des Koeffizienten ($\alpha > .70$) (s. Anhang C13). Die Reliabilitätsanalysen der Skala zur „Zieleffektivität“ deuten für jedes der vier Ziele darauf hin, Item 2 („Viele Dinge behindern dieses berufliche Ziel.“) aus der Skala zu entfernen (s. Anhang C13). Danach liegen die Koeffizienten der Zieleffektivität für beide Messzeitpunkte im oder knapp unterhalb des zufriedenstellenden Bereichs ($\alpha \geq .8$).

Tabelle 20: Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T1

	Ursprüngliches Cronbachs α	Cronbachs α (Item eliminiert)
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	.50	.60 (2)
Zielbindung „Leistung“	.58	.67 (2)
Zielbindung „Kontakt“	.78	
Zielbindung „Gesundheit“	.76	
Zielbindung „Kultur“	.90	
Realisierbarkeit „Leistung“	.46	
Realisierbarkeit „Kontakt“	.58	.61 (5)
Realisierbarkeit „Gesundheit“	.63	.66 (3)
Realisierbarkeit „Kultur“	.62	
Zieleffektivität „Leistung“	.67	.85 (2)
Zieleffektivität „Kontakt“	.80	.87 (2)
Zieleffektivität „Gesundheit“	.71	.75 (2)
Zieleffektivität „Kultur“	.75	.85 (2)
Lebenszufriedenheit	.81	.86 (5)
Arbeitszufriedenheit	.80	.81 (7)
Umgang - gedankliche Beschäftigung	.86	
Umgang – Zielkonflikte	.88	
Umgang – Zielplanung	.91	
Umgang - Austausch	.81	
Häufigkeit von Zielkonflikten	.60	.72 (2)
Teleologie	.62	
Kontextpassung	.80	

Anmerkung: Die α -Koeffizienten der Skalen, aus denen für die weitere Analyse ein Item eliminiert wurde, sind **fett** formatiert.

Tabelle 21: Reliabilitäten der Skalen zur Erfassung der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T2

	Ursprüngliches Cronbachs α	Cronbachs α (Item eliminiert)
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	.59	.68 (2)
Zielbindung „Leistung“	.60	
Zielbindung „Kontakt“	.88	
Zielbindung „Gesundheit“	.83	
Zielbindung „Kultur“	.90	
Realisierbarkeit „Leistung“	.55	.59 (1)
Realisierbarkeit „Kontakt“	.54	.59 (2)
Realisierbarkeit „Gesundheit“	.72	
Realisierbarkeit „Kultur“	.36	.42 (5)
Zieleffektivität „Leistung“	.72	.79 (2)
Zieleffektivität „Kontakt“	.82	.86 (2)
Zieleffektivität „Gesundheit“	.77	.88 (2)
Zieleffektivität „Kultur“	.72	.79 (2)
Lebenszufriedenheit	.84	
Arbeitszufriedenheit	.77	.79 (7)
Umgang - gedankliche Beschäftigung	.86	
Umgang – Zielkonflikte	.87	
Umgang – Zielplanung	.86	
Umgang - Austausch	.87	
Teleologie	.69	
Kontextpassung	.91	

Anmerkung: Die α -Koeffizienten der Skalen, aus denen für die weitere Analyse ein Item eliminiert wurde, sind **fett** formatiert.

Eine weniger hohe interne Konsistenz ($\alpha \geq .6$) weist die Skala „Teleologie“ zu beiden Messzeitpunkten auf. Die Skala „Ausmaß des konkreten Zielkonflikts“ erreicht dieses Niveau erst nach Eliminierung von Item 2 („*Mir passiert es häufig, dass sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Geld habe, um alle Ziele zu erreichen.*“), welches daher für die weiteren Berechnungen entfernt wurde (s. Anhang C13). Die Koeffizienten der Skala Realisierbarkeit weisen je nach Ziel und Messzeitpunkt unterschiedliche Werte von $\alpha=.36$ bis $\alpha=.72$ auf. Obwohl einzelne Koeffizienten durch das Entfernen von Items aus der Skala erhöht werden könnten, wird bei dieser Variable auf diese Maßnahme verzichtet, da abhängig von der

Zielkategorie unterschiedliche Items zur Verbesserung beitragen würden. Anders als bei der Zieleffektivität liegt hier kein eindeutiger Hinweis zur Eliminierung eines Items vor. Die Skala wird daher trotz teilweise niedriger Koeffizienten in ihrer ursprünglichen Form beibehalten, da sie wichtige inhaltliche Aspekte der Realisierbarkeit abdeckt.

Interkorrelationen. Zu beiden Messzeitpunkten (T1 und T2) wurden mit dem Pearson's Korrelationskoeffizienten Interkorrelationen aller abhängigen Variablen und Kovariaten berechnet, welche in Tabelle 31 und Tabelle 32 in Anhang C14 präsentiert werden. Die Zusammenhänge der Variablen untereinander passen mit einigen Ausnahmen größtenteils zu den Aussagen des Modells des Subjektiven Wohlbefindens (Brunstein & Maier, 2002, s. Kapitel 4.1) bzw. des ergänzten Zielmodells im beruflichen Kontext (s. Kapitel 4.3). Mit kleinen Abweichungen zeigt sich modellkonform über alle Zielbereiche hinweg zum zweiten Erhebungszeitpunkt (T2) ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen der Zielbindung und der Realisierbarkeit, welche wiederum beide schwach bis mittelstark mit der Zieleffektivität korrelieren. Für die Ziele „Arbeit und Leistung“ und „Familie und Kontakt“ korreliert wie erwartet die Zielbindung schwach mit der Realisierbarkeit (zu T2) und schwach bis stark mit der Zieleffektivität (zu T1 und T2) des jeweiligen Ziels. Ebenso liegt ein erwarteter Zusammenhang zwischen der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität des jeweiligen Zielbereichs vor. Bei den Zielen „Körper und Gesundheit“ (zu T1 und T2) und „Sinn und Kultur“ (zu T2) korreliert mittelstark jeweils nur die Zielbindung mit der Zieleffektivität. Ein Zusammenhang zwischen der Zielbindung und der Realisierbarkeit liegt bei diesen beiden Zielen nicht vor. Jedoch korreliert bei dem Ziel „Körper und Gesundheit“ die Realisierbarkeit zu T2 mittelstark mit der Zieleffektivität desselben Ziels. Das Ziel „Sinn und Kultur“ fällt bzgl. des Zusammenhangs der Realisierbarkeit mit der Zieleffektivität aus dem oben beschriebenen Muster, da keine Korrelation nachzuweisen war. Die Realisierbarkeiten der einzelnen Anliegen korrelieren zu beiden Erhebungszeitpunkten meist schwach miteinander. Für die Zielbindungen und die Zieleffektivitäten konnten Korrelationen der Ziele untereinander nur vereinzelt schwach nachgewiesen werden.

Das Ausmaß des konkreten Zielkonflikts ist zum ersten Messzeitpunkt mittelstark mit der Häufigkeit von Zielkonflikten und der Kontextpassung korreliert. Die Häufigkeit von Zielkonflikten weist zu T1 weiterhin einen schwachen

Zusammenhang zur Zielbindung „Körper und Gesundheit“, der Zieleffektivität „Familie und Kontakt“ und der gedanklichen Beschäftigung mit Zielen auf. Zu T2 liegt außerdem eine Korrelation zwischen dem Zielkonflikt und dem Umgang mit Zielkonflikten vor.

Die Variablen zum Umgang mit Zielen korrelieren zu beiden Messzeitpunkten unterschiedlich stark miteinander. Die „gedankliche Beschäftigung“ weist zu T1 einen Zusammenhang zur Zielbindung „Leistung“ und zu T2 zur Realisierbarkeit und Zieleffektivität des Ziels „Sinn und Kultur“ auf. Der „Umgang mit Zielkonflikten“ hängt zu T2 auch positiv mit der Zieleffektivität des Ziels „Sinn und Kultur“ und der Lebenszufriedenheit zusammen. Die „Zielplanung“ korreliert zu T1 mit der Zielbindung und Zieleffektivität und zu T2 mit der Realisierbarkeit und der Zieleffektivität des Ziels „Arbeit und Leistung“. Der „Austausch mit anderen über die eigenen Ziele“ weist positive Zusammenhänge zur Zielbindung „Leistung“ und „Gesundheit“ (T2) sowie zur Zieleffektivität „Kontakte“ (T1 und T2) und „Kultur“ (T2) auf.

Die Lebens- und Arbeitszufriedenheit sind zu beiden Zeitpunkten signifikant mittelstark miteinander und mit den einzelnen Realisierbarkeiten korreliert. Weitere positive Zusammenhänge gibt es vereinzelt zu den Zielbindungen und den Zieleffektivitäten der unterschiedlichen Ziele.

Eine teleologische Grundhaltung korreliert schwach bis mittelstark mit den Variablen Zielbindung (für einzelne Ziele) und Zieleffektivität für das Ziel aus dem Bereich „Sinn und Kultur“, der Lebenszufriedenheit sowie den Variablen zum Umgang. Bezogen auf die Kovariate Kontextpassung liegt zu T1 ein mittelstarker Zusammenhang zur „gedanklichen Beschäftigung“, „Zielkonflikten“ und „Zielplanung“ vor. Zu T2 korreliert die Kontextpassung wie erwartet schwach mit der Lebenszufriedenheit und mittelstark mit der Arbeitszufriedenheit.

Gruppenunterschiede zum ersten Erhebungszeitpunkt. Um im Vorfeld Gruppenunterschiede zwischen der Experimentalgruppe (EG) und der Kontrollgruppe (KG) zu untersuchen, wurden mit Werten vom ersten Erhebungszeitpunkt t-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Dabei dienten die verschiedenen Evaluationskriterien als abhängige Variablen und das Treatment als unabhängige Variable. Dieser Test ist vor allem aufgrund der mangelhaften Randomisierung innerhalb dieser Studie von großer Bedeutung. Signifikante Ergebnisse erbrachten die t-Tests nur für die Variable des konkreten

Zielkonflikts ($t(44)=-2.31, p<.05$), die Zielbindung „Familie und Kontakte“ ($t(44)=1.28, p<.01$) und den Umgang mit der Zielplanung ($t(44)=-2.34, p<.05$). Alle weiteren t-Tests fielen nicht signifikant aus, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sich die beiden Gruppen vor der Intervention vorwiegend nicht unterschieden.

Unterschiede bzgl. Geschlechtes, Alter und Beschäftigungsverhältnis. Neben der Überprüfung der Treatmentvariable (EG vs. KG) wurden auch Unterschiede bzgl. des Geschlechts und des Alters untersucht. Aufgrund des in Kapitel 7.2.4 erwähnten Ungleichgewichts bei der Verteilung von Berufstätigen und Arbeitslosen auf die beiden Testgruppen, wird zusätzlich auch die Variable „Beschäftigungsverhältnis“ analysiert.

Für den Großteil aller Variablen wurden keine bezeichnenden Geschlechtsunterschiede festgestellt. Signifikante Ergebnisse erbrachten t-Tests nur für die abhängige Variable der Realisierbarkeit des Ziels „Familie und Kontakte“ ($t(39)=2.45, p<.05$) sowie der Zieleffektivität „Sinn und Kultur“ ($t(39)=-2.85, p<.01$). Da der Anteil an Frauen in der Kontrollgruppe sehr gering war, kann die Evaluation nicht für Frauen und Männer getrennt durchgeführt werden, jedoch wird das Geschlecht als Kovariate in die Datenanalyse der beiden genannten Variablen aufgenommen.

Zur Analyse von Altersunterschieden wurde vor Durchführung der t-Tests für unabhängige Stichproben ein Trennwert von 35 für die Variable „Alter“ festgelegt. Die Ergebnisse zeigen, dass es signifikante Unterschiede zwischen Personen jünger und älter als 35 Jahre alt gibt. Die Unterschiede betreffen die Variablen Zieleffektivität der Ziele „Körper und Gesundheit“ ($t(39)=4.67, p<.05$) und „Sinn und Kultur“ ($t(39)=2.57, p<.05$). Weiterhin fiel der t-Test für die Lebenszufriedenheit signifikant aus ($t(39)=2.02, p<.05$). Da es sich hierbei um zentrale Variablen der Evaluation handelt, muss das Alter als mögliche Kovariate in die Datenanalyse der drei genannten Variablen aufgenommen werden.

Beim statistischen Vergleich der Mittelwerte von Berufstätigen und Arbeitslosen in Bezug auf die Variablen der Evaluation ließen sich kaum signifikante Unterschiede aufdecken. Lediglich bei zwei Variablen, der Realisierbarkeit „Gesundheit“ ($t(44)=2.35, p<.05$) und der Lebenszufriedenheit ($t(44)=-2.12, p<.05$), führten die t-Test für unabhängige Stichproben zu signifikanten Werten. Für diese

beiden Variablen wird das Beschäftigungsverhältnis als potentielle Kovariate mit in die folgende Datenanalyse aufgenommen.

Zusammenfassung der Voranalysen. Zusammenfassend zeigen die Voranalysen, dass die einzelnen Variablen stark miteinander korrelieren. Außerdem liegen für die meisten Skalen ausreichend hohe Reliabilitäten vor. Grenzwertig verhält es sich nur mit den Skalen zur Teleologie, der Realisierbarkeit und dem Ausmaß des konkreten Zielkonflikts. Diese Erkenntnis wird in die Diskussion der Ergebnisse einfließen. Die beschriebenen Gruppenunterschiede zum ersten Erhebungszeitpunkt in Bezug auf das Alter, das Geschlecht und das Beschäftigungsverhältnis werden im Rahmen der Datenanalyse Berücksichtigung finden und in der Wahl eines geeigneten Datenanalyseverfahrens resultieren.

7.3.2 *Statistische Datenauswertung*

Im Anschluss an die Voranalysen folgt nun die statistische Hypothesentestung. Zu Beginn des Kapitels werden die dafür eingesetzten Analysemethoden beschrieben, bevor die Erfüllung der Voraussetzungen für deren Anwendung überprüft wird. Anschließend werden die Befunde der Evaluation differenziert vorgestellt (Kapitel 7.4).

Angewendete Verfahren. Um die Effektivität des Trainings in Bezug auf die Kriterien der Evaluation (s. Kapitel 7.2.2) zu testen, wurden einfaktorielle Varianzanalysen (ANOVA) mit Messwiederholung durchgeführt. Hierbei diente der Erhebungszeitpunkt (T1, T2) der abhängigen Variable als Innersubjekt- bzw. Messwiederholungsfaktor und die Teilnahme an dem Training (EG vs. KG) als Zwischensubjektfaktor. Zur Berechnung wurde die Statistik-Software SPSS 20.0.0 herangezogen.

Für einzelne Variablen wurden innerhalb der Voranalysen (Kapitel 7.3.1) mögliche Drittvariablen (Alter, Geschlecht, Beschäftigungsverhältnis) identifiziert. In diesen Fällen wurden die Drittvariablen als Kovariaten mit in die ANOVA aufgenommen. Durch diese Vorgehensweise wurde den genannten Gruppenunterschieden zu T1 Rechnung getragen. Auf gleiche Weise wurde mit den in Hypothesen H1c, H4b, H5c genannten, potentiellen Kovariaten (Häufigkeit von Zielkonflikten, teleologische Grundhaltung, Kontextpassung) verfahren (vgl. Kapitel 7.2.6).

Um die praktische Bedeutsamkeit eines signifikanten Ergebnisses hervorzuheben, wurden außerdem Effektstärken berechnet. Das Effektstärkemaß, das im Rahmen von varianzanalytischen Untersuchungen am häufigsten Verwendung findet, ist η^2 (η^2). η^2 ist ein Maß dafür, wie viel Gesamtvarianz in der abhängigen Variable durch den interessierenden Faktor (UV= das Training) erklärt wird (Bühner & Ziegler, 2009). Berechnet wird η^2 über die Formel $\eta^2 = QS_{zw} / QS_{tot}$, wobei „ QS_{zw} “ für die „Quadratsumme zwischen“ und „ QS_{tot} “ für die „Quadratsumme total“ steht. Das Ergebnis ist demnach ein Maß der Varianzerklärung, bei dem ein Wert von .01 einen kleinen Effekt, ein Wert von .06 einen mittelgroßen und .14 einen großen Effekt demonstriert (J. Cohen, 1988). Da η^2 (η^2) ein relativ globales Effektstärkemaß darstellt, wurden zusätzlich noch um Prätest-Unterschiede korrigierte Effektstärken nach der Formel $d_{kor} = d_{post} - d_{prä}$ berechnet (vgl. Klauer, 1991; 1993). Dieses Effektstärkemaß verdeutlicht Unterschiede zwischen den beiden Gruppen und kann an dieser Stelle ohne Bedenken angewendet werden, da es sich bei dem vorliegenden Design nicht um mehr als zwei Gruppen handelt. Die beiden für diese Berechnung nötigen Effektstärken wurden zu beiden Messzeitpunkten mittels Cohens d ($d = M_{EG} - M_{KG} / SD_{KG}$) berechnet (vgl. Fricke & Treinies, 1985).

Prüfung der Voraussetzungen. Für die Durchführung einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) mit Messwiederholung sollten die beiden Voraussetzungen „Normalverteilung“ und „Varianzhomogenität“ erfüllt sein (Bortz, 2005). Obwohl die ANOVA bei gleich großen Stichproben und einer Stichprobengröße von $n > 10$ gegenüber Verletzungen ihrer Voraussetzungen relativ robust ist (Bortz, 2005), wurden unterschiedliche statistische und graphische Tests zur Überprüfung beider Voraussetzungen durchgeführt, deren Ergebnisse in den folgenden beiden Abschnitten berichtet werden.

Normalverteilung. Wie Tabelle 33 und Tabelle 34 in Anhang C15 zeigen, erfüllen laut des Kolmogorov-Smirnov-Tests und des Shapiro-Wilk-Tests ungefähr ein Drittel aller Variablen die Voraussetzung der Normalverteilung nicht. Eine anschließende graphische Prüfung der Normalverteilung der betroffenen Variablen über Histogramme mit Normalverteilungskurven (vgl. Anhang C15, Tabelle 35 und Tabelle 36) bestätigt mehr oder weniger die Ergebnisse der beiden vorherigen Signifikanztests. Generell lässt sich allerdings sagen, dass die Verteilungen der Variablen eher schief und selten schmalgipflig sind. In dem Fall kann laut Glass

(1972, zit. nach Bortz, 2005) die Abweichungen der Normalverteilung vernachlässigt werden.

Varianzhomogenität. Zur Überprüfung der Varianzhomogenität wurde der Levene-Test auf Gleichheit der Varianzen (Homoskedastizität) (s. Anhang C16, Tabelle 37) durchgeführt. Auf Grund lediglich drei signifikanter Ergebnisse zu T2 (Arbeitszufriedenheit, Umgang bzgl. „Austausch“ und Kontextpassung) kann hier größtenteils von einer Erfüllung der Voraussetzung ausgegangen werden. Auch die drei Fälle der Verletzungen der Varianzhomogenität haben wenig Einfluss auf den F-Wert, solange die Stichproben gleich groß sind (Glass, 1972, zit. nach Bortz, 2005), was in der vorliegenden Stichprobe der Fall ist. Dennoch wird im gegebenen Fall einer Varianzheterogenität das Greenhouse-Geisser-korrigierte Signifikanzniveau berichtet, welches von SPSS direkt mit ausgegeben werden kann.

Ausreißer. Neben den beiden genannten Voraussetzungen kann ein Analysebefund auch durch Ausreißer verfälscht oder verzerrt werden, da der Mittelwert nicht mehr korrekt ist. Aus diesem Grund wurde zusätzlich eine Ausreißeranalyse durchgeführt. Zu Beginn konnten mit Hilfe von Boxplot-Diagrammen für mehr als die Hälfte der Variablen 2-3 Ausreißer identifiziert werden. In Anhang C17 sind alle Boxplots abgebildet, die im Diagramm Ausreißer (=Werte, die mehr als das 1,5-fache der Boxhöhe unterhalb des 25%- oder oberhalb des 75%-Perzentils liegen) aufweisen (s. Abbildung 26 bis Abbildung 41). In einem nächsten Schritt wurden die identifizierten Ausreißer sukzessiv entfernt und die Auswirkungen auf die Normalverteilung (Tabelle 39 und Tabelle 40) und Varianzhomogenität (Tabelle 41) der jeweiligen Variable geprüft. Tabelle 38 gibt einen Überblick über die identifizierten und diejenigen Ausreißer, die bei Eliminierung zu einer Verbesserung mindestens einer der beiden Voraussetzungen führte. Im Rahmen der Varianzanalysen werden testweise die Ausreißer ausgeschlossen, die für die jeweilige Variable zu einer Verbesserung der Voraussetzungen führte. Um eine unnötige Reduzierung der Stichprobengröße zu vermeiden, werden diese Ergebnisse allerdings nur berichtet, wenn die ANOVA dadurch von dem Befund abweicht, der ohne Eliminierung der Ausreißer erreicht wurde.

7.4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation werden getrennt für die Befunde in Bezug auf die unmittelbaren Evaluationskriterien (Kapitel 7.4.1) und die Erkenntnisse aus den Zusatzanalysen (Kapitel 7.4.2) dargestellt. Im Anschluss daran folgt eine Diskussion dieser Evaluationsstudie (Kapitel 7.5), in der die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert werden.

7.4.1 Befunde der Evaluation

Nachdem die Voraussetzungen zur Anwendung einer Varianzanalyse weitestgehend erfüllt sind, werden in diesem Kapitel sowohl deskriptive (M , SD)¹² als auch statistische Befunde der Effektivitätsprüfung des Trainings berichtet. Hierbei interessieren vor allem die Interaktionseffekte der ANOVA, durch welche die Wirkung des Trainings auf die jeweiligen abhängigen Variablen abgebildet wird. Im Falle signifikanter Interaktionseffekte auf einem α -Niveau von mindestens $p < .10$ wird die praktische Relevanz des Ergebnisses sowohl graphisch als auch in Form von Effektstärken (η^2 , d_{kor}) verdeutlicht. In Anhang C18 werden die varianzanalytischen Kennwerte ausführlich für jede einzelne Variable berichtet, in diesem Kapitel sind hingegen die Werte verschiedener Variablen direkt untereinander und in verkürzter Form dargestellt. Die Befunde werden nun für die einzelnen Variablen in der Reihenfolge aufgeführt, wie sie in den Hypothesen (s. Kapitel 7.2.6) genannt werden.

Zielkonflikt. Die Teilnahme an dem Training hatte einen signifikanten Effekt auf den Umgang der Teilnehmer mit den eigenen Zielkonflikten ($F(1,44)=4.40$, $p < .05$). In der Experimentalgruppe nahm der effektive Umgang mit Zielkonflikten deutlich zu ($M_{T1}=4.27$, $M_{T2}=4.56$), in der Kontrollgruppe verhielt sich dies tendenziell gegenläufig ($M_{T1}=4.18$, $M_{T2}=4.07$), s. Abbildung 20. Der Faktor Gruppe erklärte in dem Fall 9% der Gesamtvarianz, was einen mittelgroßen Effekt darstellt. Die Effektstärke zwischen den Gruppen lag mit $d_{\text{kor}}=.58$ auch im mittleren Bereich.

Um zu prüfen, ob die Teilnahme an dem Training eine Reduktion des betrachteten Zielkonflikts bewirkte, wurden zunächst Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) des Zielkonflikts zu beiden Erhebungszeitpunkten getrennt für beide Gruppen ermittelt (s. Tabelle 22). Der Zielkonflikt nimmt in der

¹² Die Skalenwerte wurden in der gesamten Arbeit transformiert, so dass große Werte einer hohen Ausprägung des Merkmals entsprechen.

Trainingsgruppe nur minimal ab, in der Kontrollgruppe hingegen ist eine starke Zunahme des Konflikts nach dem ersten Erhebungszeitpunkt zu verzeichnen. Zunächst ergab die ANOVA für diesen Interaktionseffekt ein signifikantes Ergebnis ($F(1,44)=1.92, p<.10$), nach Aufnahme der potentiellen Kovariate „Häufigkeit von Zielkonflikten (trait)“ verschwand dieser Effekt jedoch völlig ($F(1,38)=.14, p>.10$). Obwohl diese Kovariate einen merklichen Einfluss auf die Zu- bzw. Abnahme des Zielkonflikts hatte, fiel der Interaktionsterm (Zeit x Häufigkeit Zielkonflikt) selbst nicht signifikant aus ($F(1,38)=2.15, p>.10$).

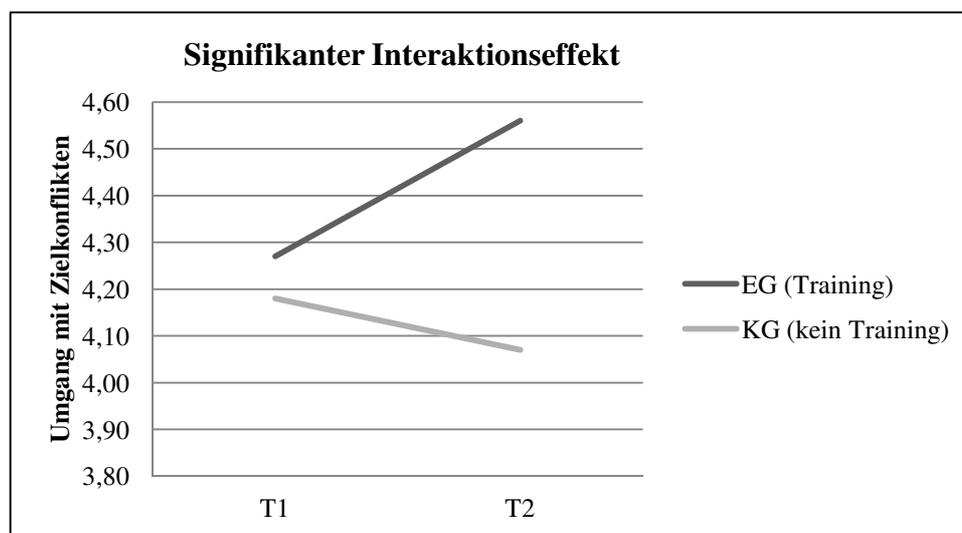


Abbildung 20: „Umgang mit Zielkonflikten“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG)

Tabelle 22: Deskriptive (M, SD) und statistische (p, η^2, d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf Zielkonflikte

Evaluationskriterium	Zeitpunkt	Experimentalgruppe (EG)		Kontrollgruppe (KG)		ANOVA Interaktionseffekt: Zeit x Gruppe		
		M	SD	M	SD	p	η^2	d_{kor}
Umgang mit Zielkonflikten	T1	4.27	.73	4.18	.92	**	.09	.58
	T2	4.56	.77	4.07	.72			
Zielkonflikt ^a	T1	4.06	.87	3.41	1.03	n.s.	-	-
	T2	3.96	.98	3.75	1.08			

Anmerkung: ^a: Kovariate in der Analyse: Häufigkeit von Zielkonflikten, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, p = Signifikanzniveau, η^2 = varianzanalytische Effektstärke, d_{kor} =Effektstärke zum Vergleich der Gruppenunterschiede, * $p<.10$, ** $p<.05$.

Zielbindung. Bezogen auf das Verhalten im Umgang mit persönlichen Zielen, das in Zusammenhang mit der Zielbindung gesehen wird, wurde zum einen die „gedankliche Beschäftigung mit Zielen“ und zum anderen der „Austausch mit anderen über die eigenen Ziele“ betrachtet. Obwohl deskriptiv der Mittelwert der gedanklichen Beschäftigung in der Experimentalgruppe zu- und in der Kontrollgruppe minimal abnahm (s. Tabelle 23), konnte für diesen Fall kein signifikanter Interaktionseffekt nachgewiesen werden ($F(1,44)=1.41, p>.10$).

Tabelle 23: Deskriptive (M, SD) und statistische (p, η^2, d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf die Zielbindung und damit in Verbindung stehendem Verhalten zum Umgang mit Zielen

Evaluationskriterium	Zeitpunkt	Experimentalgruppe (EG)		Kontrollgruppe (KG)		ANOVA Interaktionseffekt: Zeit x Gruppe		
		M	SD	M	SD	p	η^2	d_{kor}
Umgang - Gedankliche Beschäftigung	T1	4.45	.65	4.48	.84	n.s.	-	-
	T2	4.67	.72	4.44	.68			
Umgang - Austausch über Ziele	T1	4.15	.80	4.12	1.03	*	.05	.26
	T2	4.36	.68	4.01	1.22			
Zielbindung „Leistung“	T1	4.76	.72	5.00	.54	n.s.	-	-
	T2	4.83	.56	4.91	.63			
Zielbindung „Kontakt“	T1	4.66	.58	5.30	.55	**	.16	.99
	T2	4.99	.52	5.10	.64			
Zielbindung „Gesundheit“	T1	4.76	.64	4.73	.92	n.s.	-	-
	T2	4.73	.67	4.91	.90			
Zielbindung „Kultur“	T1	4.62	.76	4.57	1.28	n.s.	-	-
	T2	4.57	.80	4.55	1.26			

Anmerkung: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, p = Signifikanzniveau, η^2 = varianzanalytische Effektstärke, d_{kor} =Effektstärke zum Vergleich der Gruppenunterschiede, n.s.=nicht signifikant, * $p<.10$, ** $p<.05$.

Allerdings hatte die Teilnahme an dem Training einen signifikanten Effekt auf den Austausch über Ziele ($F(1,43)=2.16, p<.10$). Abbildung 21 veranschaulicht, dass Personen, die an dem Training teilnahmen, sich danach mehr und intensiver mit anderen über ihre Ziele austauschten, als Personen der Kontrollgruppe. Der Faktor Gruppeklärte 5% der Gesamtvarianz der Variable „Austausch über Ziele“ auf und verursachte somit einen mittelgroßen Effekt. Die als klein einzustufende Effektstärke zwischen den Gruppen belief sich auf $d_{kor}=.26$.

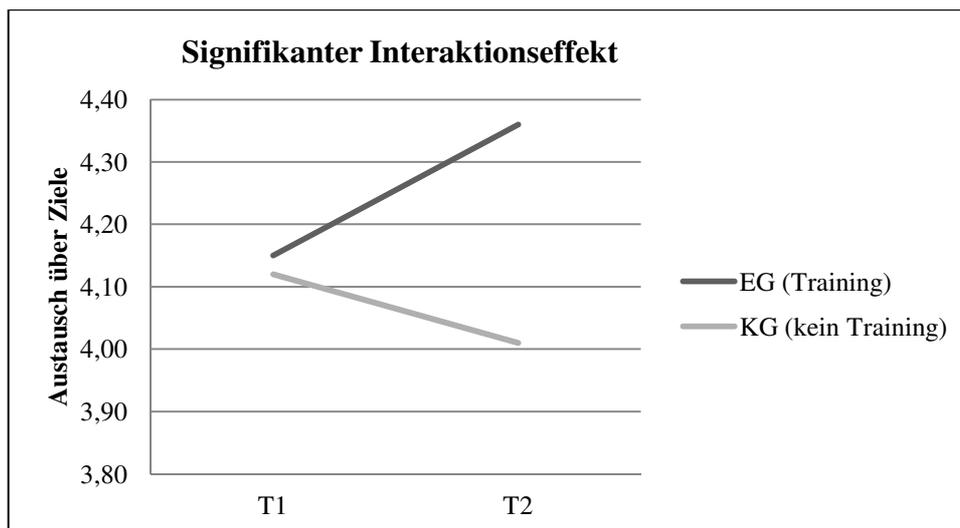


Abbildung 21: „Austausch über Ziele“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG)

Um die Frage zu klären, ob die Intervention zu einer Steigerung der Zielbindung führte, wurden für jeden der vier Zielbereiche getrennt Mittelwerte und Standardabweichungen zu T1 und T2 berechnet sowie vier separate ANOVAs durchgeführt. Tabelle 23 zeigt alle Ergebnisse im Überblick.

Zwar verlief sowohl für das Ziel „Arbeit und Leistung“ als auch für das Ziel „Familie und Kontakte“ die Veränderung der Mittelwerte hypothesenkonform, der Interaktionsterm (Zeit x Gruppe) fiel allerdings nur für die Zielbindung „Kontakt“ signifikant aus ($F(1,41)=7.70$, $p<.05$). Dieser Interaktionseffekt, mit zwei sehr großen Effektstärken von $d_{korrr}=.99$ und $\eta^2=.16$, ist in Abbildung 22 graphisch dargestellt. Die Varianzanalyse war für die Zielbindung „Leistung“ nicht signifikant ($F(1,44)=.42$, $p>.10$).

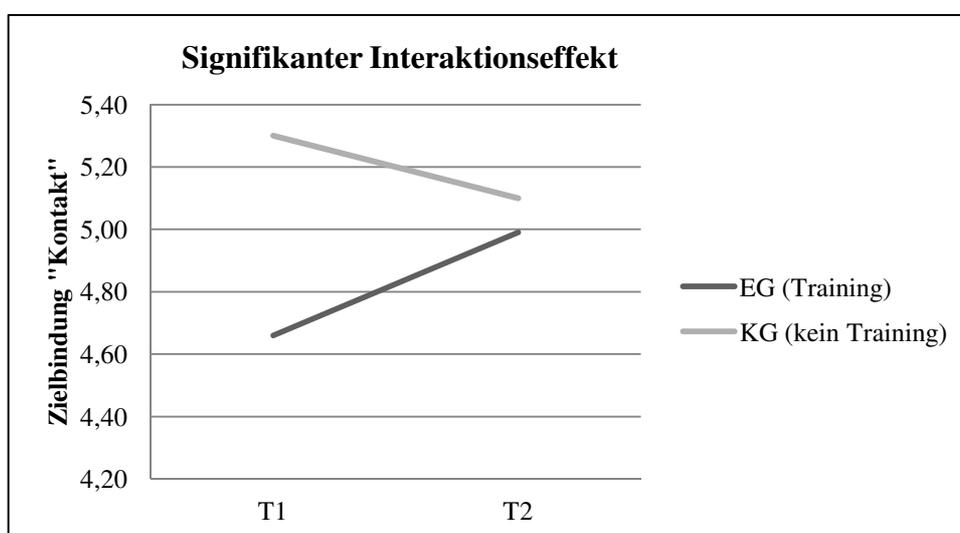


Abbildung 22: Zielbindung „Kontakt“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG)

Bezüglich der Zielbereiche „Körper und Gesundheit“ sowie „Sinn und Kultur“ zeigten sich keine merklichen Veränderungen der Zielbindungswerte, die auf das Training zurückzuführen wären (s. Tabelle 23). Entgegen der Hypothese nahm die Zielbindung „Gesundheit“ nur in der Kontrollgruppe, nicht aber in der Experimentalgruppe zu. Dieser Gruppenunterschied ist jedoch nicht signifikant ($F(1,44)=1.36, p>.10$). Die Mittelwerte von Zielbindung „Kultur“ weisen weder in der Experimental- noch in der Kontrollgruppe bedeutende Veränderungen auf. Demnach erbrachte auch die Varianzanalyse kein signifikantes Ergebnis ($F(1,44)=.04, p>.10$).

Wahrgenommene Realisierbarkeit. Die Teilnahme an dem Training hatte einen signifikanten Einfluss auf das Verhalten der Teilnehmer in Bezug auf ihre Zielplanung ($F(1,44)=3.01, p<.05$). Der Mittelwert nahm in der Experimentalgruppe stark zu ($M_{T1}=3.52, M_{T2}=3.89$), während er sich in der Kontrollgruppe kaum veränderte ($M_{T1}=2.91, M_{T2}=2.98$), was in Abbildung 23 deutlich zu sehen ist. Der Faktor Gruppeklärte 6% der Gesamtvarianz im Umgang mit der Zielplanung auf. Dieser mittlere Effekt findet sich mit einem d_{korrr} von .49 auch in der Effektstärke zwischen den Gruppen wieder.

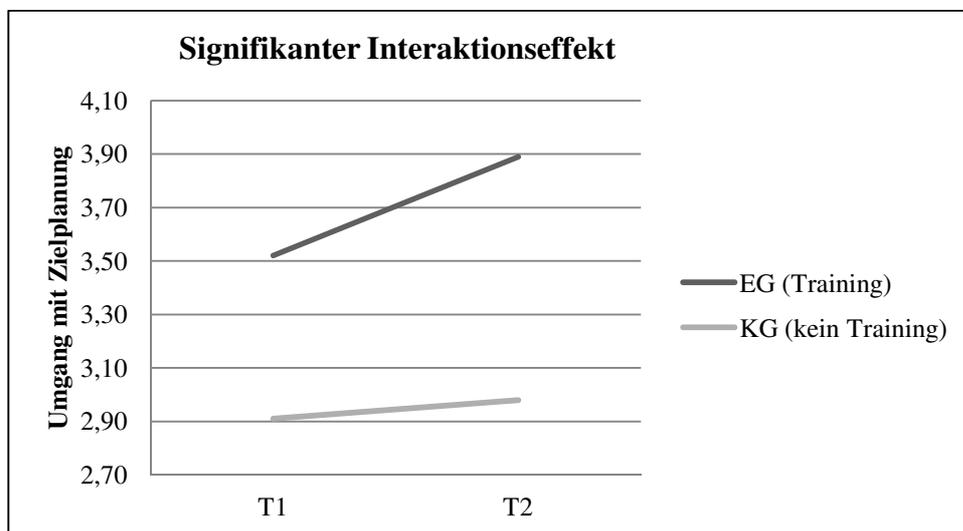


Abbildung 23: „Umgang mit Zielplanung“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG).

Die mit der verbesserten Zielplanung in Verbindung gesehene Wirkung auf die wahrgenommene Realisierbarkeit zeigte sich allerdings nicht wie erwartet (vgl. Tabelle 24). Nur für den Zielbereich „Familie und Kontakte“ ließ sich eine signifikante Varianzanalyse nachweisen ($F(1,44) = 3.15, p < .05$), welche auch nach

Aufnahme der potentiellen Kovariate „Geschlecht“ weiterhin signifikant blieb ($F(1,44)=2.10, p<.08$). Die Kovariate selbst hatte keinen signifikanten Einfluss auf die Veränderung dieser wahrgenommenen Realisierbarkeit ($F(1,44)=15, p>.10$).

Tabelle 24: Deskriptive (M, SD) und statistische (p, η^2, d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf die wahrgenommene Realisierbarkeit

Evaluationskriterium	Zeitpunkt	Experimentalgruppe (EG)		Kontrollgruppe (KG)		ANOVA Interaktionseffekt: Zeit x Gruppe		
		M	SD	M	SD	p	η^2	d_{korr}
Umgang mit Zielplanung	T1	3.52	.84	2.91	.92	**	.06	.49
	T2	3.89	.78	2.98	.81			
Realisierbarkeit „Leistung“	T1	4.04	.50	3.86	.78	n.s.	-	-
	T2	3.97	.64	3.73	.73			
Realisierbarkeit „Kontakt“ ^a	T1	4.10	.74	4.30	.77	*	.05	.38
	T2	4.28	.70	4.20	.69			
Realisierbarkeit „Gesundheit“ ^b	T1	4.50	.54	4.23	.82	n.s.	-	-
	T2	4.30	.79	4.13	.85			
Realisierbarkeit „Kultur“	T1	3.92	.79	3.75	.98	n.s.	-	-
	T2	3.93	.78	3.73	.71			

Anmerkung: ^a: Kovariate in der Analyse: Geschlecht; ^b: Kovariate in der Analyse: Beschäftigungsverhältnis, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, p = Signifikanzniveau, η^2 = varianzanalytische Effektstärke, d_{korr} =Effektstärke zum Vergleich der Gruppenunterschiede, n.s.=nicht signifikant, * $p<.10$, ** $p<.05$.

Abbildung 24 veranschaulicht die leichte Zunahme des Mittelwerts in der Experimentalgruppe und die leichte Abnahme des Mittelwerts in der Kontrollgruppe. Die Effektstärken liegen beide im kleinen Bereich ($\eta^2=.05, d_{korr}=.38$).

Für die beiden Zielbereiche „Leistung“ und „Kultur“ war für die Realisierbarkeit in beiden Gruppen keine nennenswerte Veränderung in den Mittelwerten zu verzeichnen. Beide Varianzanalysen erbrachten dementsprechend kein signifikantes Ergebnis (Leistung: $F(1,44)=.09, p>.10$; Kultur: $F(1,44)=.14, p>.10$). Entgegen der Intention des Trainings nahm die Realisierbarkeit für das Ziel „Gesundheit“ in beiden Gruppen tendenziell ab, was allerdings weder durch die Teilnahme am Training ($F(1,44)=.02, p>.10$), noch durch die potentielle Kovariate „Beschäftigungsverhältnis“ ($F(1,44)=2.00, p>.10$) signifikant ausgelöst wurde.

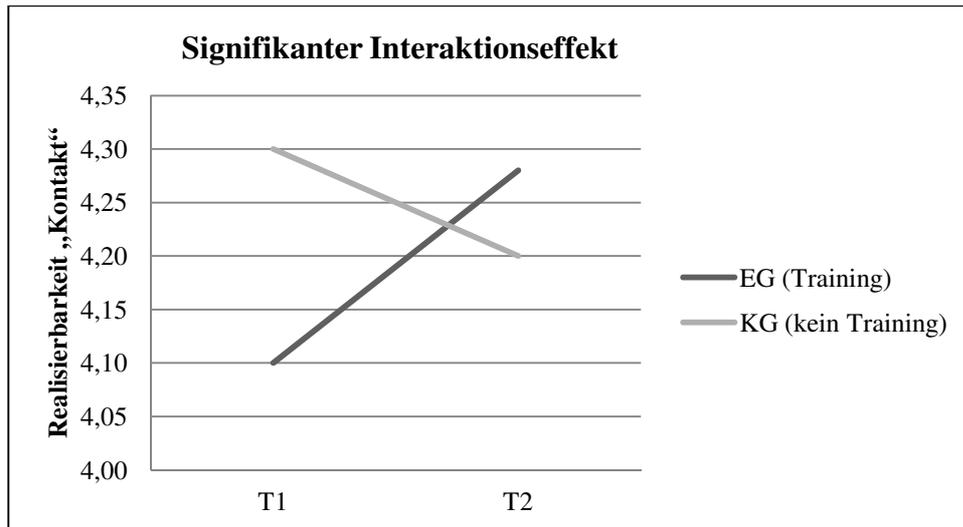


Abbildung 24: Realisierbarkeit „Kontakt“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG)

Zieleffektivität. Deutlich signifikante varianzanalytische Interaktionseffekte (s. Tabelle 25) gab es für die Variable Zieleffektivität und zwar bezogen auf die drei Zielbereiche „Arbeit und Leistung“ ($F(1,44) = 1.88, p < .10$), „Familie und Kontakte“ ($F(1,44) = 2.20, p < .10$) sowie „Sinn und Kultur“ ($F(1,44) = 2.80, p < .10$). Dabei störte keine der potentiellen Drittvariablen (Teleologie, Alter, Geschlecht, s. Anhang C18) diesen signifikanten Zusammenhang

Tabelle 25: Deskriptive (M, SD) und statistische (p, η^2, d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf die Zielerreichung

Evaluationskriterium	Zeitpunkt	Experimentalgruppe (EG)		Kontrollgruppe (KG)		ANOVA Interaktionseffekt: Zeit x Gruppe		
		M	SD	M	SD	p	η^2	d_{korr}
Zieleffektivität „Leistung“	T1	3.19	1.07	3.45	.97	*	.04	.46
	T2	3.57	.97	3.36	1.11			
Zieleffektivität „Kontakt“	T1	3.62	.92	3.88	1.07	*	.05	.49
	T2	4.35	1.09	4.04	1.27			
Zieleffektivität „Gesundheit“ ^a	T1	3.67	1.03	3.51	1.06	n.s.	-	-
	T2	3.42	1.22	3.74	1.13			
Zieleffektivität „Kultur“ ^b	T1	2.87	1.19	3.54	1.07	**	.07	.48
	T2	3.48	1.11	3.64	1.11			

Anmerkung: Kovariate in allen vier Analysen: Teleologische Grundhaltung; ^a: zusätzliche Kovariate in der Analyse: Alter; ^b: zusätzliche Kovariaten in der Analyse: Geschlecht und Alter, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, p = Signifikanzniveau, η^2 = varianzanalytische Effektstärke, d_{korr} =Effektstärke zum Vergleich der Gruppenunterschiede, n.s.=nicht signifikant, * $p < .10$, ** $p < .05$.

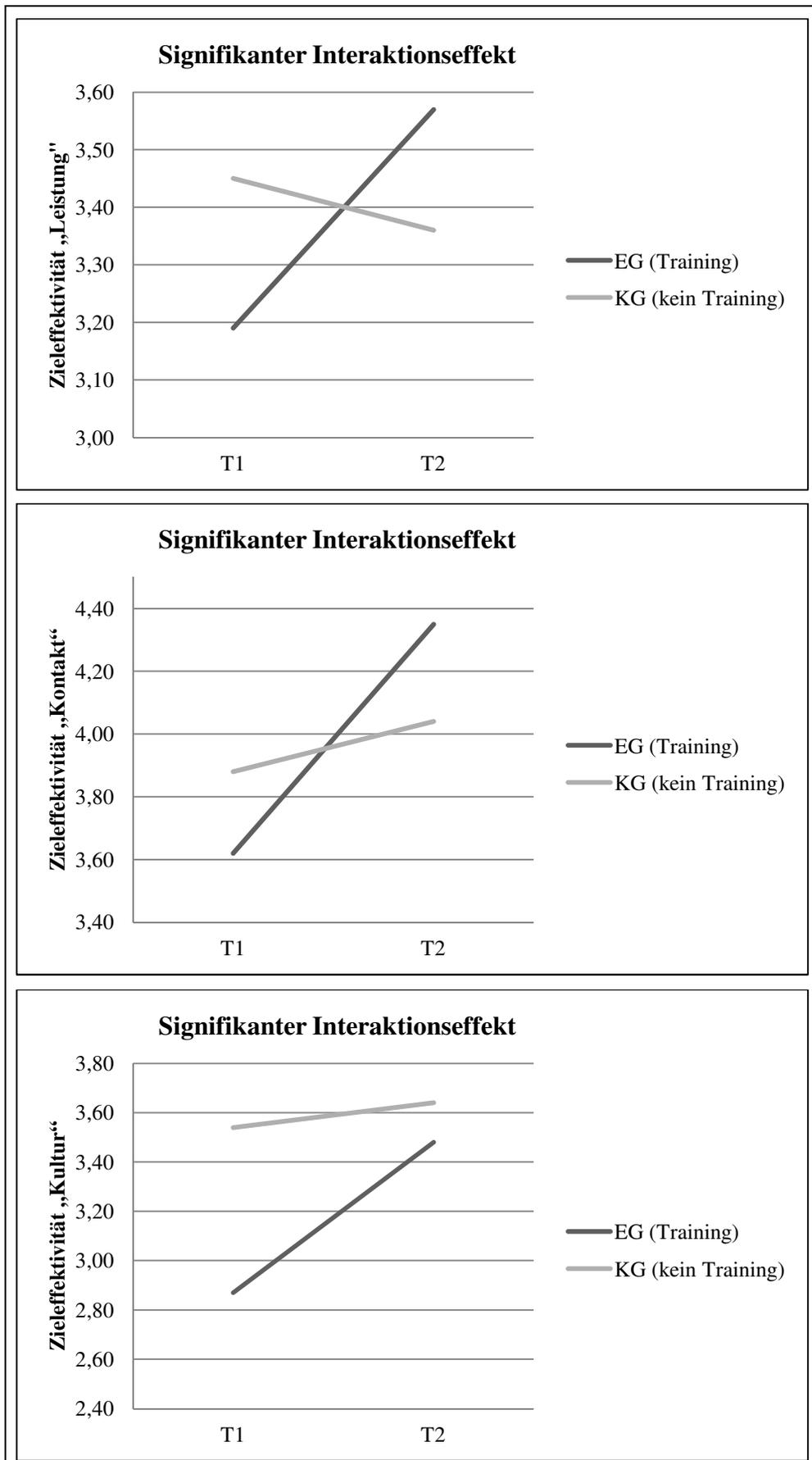


Abbildung 25: Zieleffektivität der Variablen „Leistung“, „Kontakt“ und „Kultur“ als Funktion von Erhebungszeitpunkt (T1, T2) und Gruppenzugehörigkeit (EG, KG)

In jedem der drei Fälle bewirkte die Teilnahme an dem Training eine große Steigerung der Zieleffektivität in der Experimentalgruppe, während im Vergleich dazu in der Kontrollgruppe fast keine Veränderungen der Mittelwerte zu berichten waren. Dies wird vor allem in Abbildung 25 deutlich. Alle drei Effektstärken d_{kor} liegen im mittleren Bereich, während die Teilnahme an dem Training zwischen 4 und 7% Gesamtvarianz in der Zieleffektivität erklärte. Lediglich die Befunde für den Zielbereich „Körper und Gesundheit“ legen nahe, dass das Training für dieses Ziel keinen positiven Einfluss auf die Zieleffektivität $F(1,44) = .90, p > .10$ hatte.

Subjektives Wohlbefinden. Zur Prüfung des Einflusses der Intervention auf Veränderungen im Subjektiven Wohlbefinden wurden Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit ermittelt (s. Tabelle 26). Die Mittelwerte der Lebenszufriedenheit weisen von T1 zu T2 kaum eine Veränderung auf, für die Arbeitszufriedenheit gehen sie aber tendenziell in die unerwünschte Richtung. Die durchgeführten Varianzanalysen fielen für beide Variablen nicht signifikant aus (Lebenszufriedenheit: $F(1,39) = .06, p > .10$, Arbeitszufriedenheit: $F(1,28) = .91, p > .10$). Die vermuteten Drittvariablen, Beschäftigungsstand und Alter, konnten bei der Lebenszufriedenheit nicht als Kovariaten bestätigt werden. Allerdings ergab sich für die Kovariate „Kontextpassung“ bei der Arbeitszufriedenheit ein starker signifikanter Interaktionseffekt (Zeit x Kontextpassung) mit $F(1,29) = 5.78, p < .05$.

Tabelle 26: Deskriptive (M, SD) und statistische (p, η^2, d) Kennwerte der Effektivitätsprüfung des Trainings in Bezug auf das Subjektive Wohlbefinden

Evaluationskriterium	Zeitpunkt	Experimentalgruppe (EG)		Kontrollgruppe (KG)		ANOVA Interaktionseffekt: Zeit x Gruppe		
		M	SD	M	SD	p	η^2	d_{kor}
Lebenszufriedenheit ^a	T1	4.30	.83	4.52	.88	n.s.	-	-
	T2	4.30	.63	4.49	1.01			
Arbeitszufriedenheit ^b	T1	4.71	.49	4.83	.67	n.s.	-	-
	T2	4.38	.49	4.74	1.05			

Anmerkung: ^a: Kovariaten in der Analyse: Alter und Beschäftigungsverhältnis; ^b: Kovariate in der Analyse: Kontextpassung, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, p = Signifikanzniveau, η^2 = varianzanalytische Effektstärke, d_{kor} =Effektstärke zum Vergleich der Gruppenunterschiede, n.s.=nicht signifikant.

7.4.2 Teilnehmerfeedback und Zusatzanalysen

Teilnehmerfeedback. Die Teilnehmer des neuen Zielerreichungstrainings bewerteten die Interventionsmaßnahme direkt nach dem Training als sehr positiv. Alle Teilnehmer fanden, dass die Inhalte verständlich vermittelt wurden und dass eine positive Lern- und Arbeitsatmosphäre herrschte. Sie wurden zu einer ergebnisorientierten Mitarbeit (96%) angeregt und 83% der Teilnehmer empfanden die Inhalte praxisbezogen, was von 6 Personen (26%) im schriftlichen Feedback noch einmal explizit betont wurde. Weiterhin wurden von den Versuchspersonen die Übungsmaterialien und die Gruppenarbeiten gelobt. 91% der Personen gaben an, dass sie sehr viele bis viele neue Kenntnisse zum Umgang mit Zielen hinzugewonnen haben und 44% denken, dass sie nach dem Training ihre Ziele besser erreichen werden. Die restlichen Personen (56%) vermuten, dass sie ihre Ziele zum Teil besser erreichen werden. Gründe für diese leichte Skepsis sind die eigene Disziplin und der „innere Schweinehund“, mögliche Fremdeinflüsse, die nicht kontrollierbar sind, sowie die eigene Motivation. Außerdem gaben drei Teilnehmer an, dass sie es als schwierig empfanden, private und berufliche Ziele miteinander zu kombinieren und dass sich nicht alle Ziele für die Anwendung der Prioritätenmatrix eignen.

Einige Teilnehmer (13%) hätten sich gewünscht, dass innerhalb der Intervention weitere Themen behandelt würden, wie z. B. Zielfindung, intensive Problemhandlung und Motivation bzw. Bekämpfung des „inneren Schweinehunds“. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer bewerteten die Veranstaltung insgesamt als sehr gut, die restlichen als gut. Negative Gesamtbewertungen gab es keine. Anhang C19 (Abbildung 42 bis Abbildung 50) gibt einen graphischen Überblick bezüglich der Bewertungen der Teilnehmer und in Tabelle 61 (Anhang C19) sind alle schriftlichen Bemerkungen der Teilnehmer zusammengefasst.

Verhalten nach dem Training. Die Teilnehmer wurden gefragt, was sie nach dem Training mit ihrem Handlungsplan gemacht und ob sie versucht haben, sich daran zu halten. 73% der Teilnehmer haben den Plan einfach nur abgeheftet und 27% haben ihn in den zwei Monaten kein einziges Mal angeschaut. Insgesamt gaben 70% der Personen an, dass sie nur manchmal versucht haben, sich an den aufgestellten Plan zu halten. Diese Verhaltensweisen hatten jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Realisierbarkeit der vier Ziele ($ps > .05$).

Kontrolle bei eigener Zielerreichung. Die Teilnehmer der Studie machten innerhalb der Umfrage Angaben dazu, inwieweit sie in den zwei Monaten Kontrolle über die Zielerreichung hatten. Die Ergebnisse sind in Form von Balkendiagrammen in Anhang C20 dargestellt. In den meisten Fällen verspürten die Personen nur teilweise eine Kontrolle bei ihren Zielen. Nur bei dem Ziel „Körper und Gesundheit“ gaben mehr als die Hälfte der Personen an, komplette Kontrolle über ihr Ziel zu haben.

Scheitern der Zielerreichung. Die Teilnehmer gaben mehrere Gründe an, warum die eigene Zielerreichung gescheitert ist. Einerseits unterschieden sich die Gründe in Abhängigkeit von der Zielart, andererseits galten manche Gründe übergreifend für alle vier Zielbereiche (z. B. eigene Motivation, Zeitmangel). Die zwei Hauptgründe für das Scheitern im Bereich „Arbeit und Leistung“ sind laut Teilnehmer die Wirtschaftskrise und äußere unkontrollierbare Einflüsse. Im Bereich „Familie und Kontakte“ sind die Gründe sehr unterschiedlich, zum Beispiel hat ein Teilnehmer seinen Fokus auf ein anderes Ziel gelegt, ein anderer nennt die Arbeitssituation als Grund. Für das Ziel „Körper und Gesundheit“ wird hauptsächlich die eigene Faulheit genannt und im Bereich „Sinn und Kultur“ der Zeitmangel. In Anhang C21 sind alle Gründe einzeln aufgelistet.

7.5 *Diskussion*

In dieser Evaluationsstudie sollte die Effektivität des neuen Trainingsdesigns zur verbesserten Zielerreichung, welches in Kapitel 6.1.3 vorgestellt wurde, getestet werden. Im vorherigen Kapitel wurden die Befunde der Datenanalyse detailliert vorgestellt, welche nun im Rahmen der Diskussion zusammengefasst und interpretiert werden (Kapitel 7.5.1). Im Anschluss daran wird die methodische Vorgehensweise zur Durchführung der Studie und Analyse der Daten kritisch diskutiert (Kapitel 7.5.2).

7.5.1 *Zusammenfassung und Interpretation der Befunde*

Das zum Test ausstehende Training bestand aus unterschiedlichen Modulen (Zielsetzung, Zielreflexion, Zielvergleich & Priorisierung, Zielplanung, Tipps & Ratschläge), durch welche jeweils unterschiedliche Effekte erwartet wurden. Zum einen wurde beabsichtigt, dass sich das Verhalten der Teilnehmer im Umgang mit ihren Zielen ändert, welches in seiner Konsequenz dazu führen sollte, bestimmte theoretische Variablen innerhalb des ergänzten Modells des SWB (Kapitel 4.3) positiv zu beeinflussen. Diese angenommene Wirkungsweise wurde bereits in Abbildung 18 (Kapitel 6.1.3.2) dargestellt. Um dieses Training zu evaluieren, wurde eine quasi-experimentelle Studie mit Prä-Post-Design und einer Trainingsgruppe sowie einer untrainierten Kontrollgruppe durchgeführt.

Um die in Kapitel 7.1 formulierten Forschungsfragen zu beantworten, wurden die daraus abgeleiteten Hypothesen (Kapitel 7.2.6) über Varianzanalysen mit Messwiederholung getestet. Zur Verdeutlichung der praktischen Relevanz signifikanter Ergebnisse wurden zusätzlich Effektstärken berechnet. Die Befunde lassen sich am besten getrennt für die verhaltensbezogenen Effekte (Umgang mit Zielkonflikten, gedankliche Beschäftigung mit Zielen, Austausch mit anderen über die eigenen Ziele, effektive Zielplanung) und bezogen auf die zielbezogenen Modellvariablen (Zielkonflikt, Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit, Zieleffektivität, Subjektives Wohlbefinden) sowie für die Reaktion der Teilnehmer zusammenfassen und interpretieren. Dabei wird an geeigneter Stelle jeweils Bezug zu dem bekannten Stufenmodell der Trainingsevaluation von Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007) genommen:

Verhaltensbezogener Trainingstransfer. Die Teilnehmer berichteten signifikante Veränderungen in ihrem Verhalten bezogen auf den Umgang mit Zielkonflikten, den

Austausch über ihre Ziele mit anderen und die eigene Zielplanung. Auch beschäftigen sie sich gedanklich mehr mit ihren Zielen als zuvor. Diese Veränderung war statistisch allerdings nicht signifikant. Im Sinne eines Manipulationschecks lässt sich schlussfolgern, dass das Training das Verhalten der Teilnehmer im Umgang mit ihren Zielen in erwarteter Weise verbessert hat.

Konkret bedeutet dieser Befund, dass Personen bewusster versuchten, Balance zwischen Zielen verschiedener Lebensbereiche zu schaffen, indem sie bei der gleichzeitigen Verfolgung multipler Ziele eher prüften, ob diese zusammen passen oder sich eventuell gegenseitig behindern. Wenn sie dadurch Zielkonflikte aufdecken konnten, setzten sie häufiger Prioritäten zwischen den unterschiedlichen Zielen. Dieser positive Effekt ist wahrscheinlich auf die Trainingsbausteine zurückzuführen, die eine Sensibilisierung für unterschiedliche Lebensbereiche bewirkten und die auf das Bekanntmachen und Vertrautwerden mit Priorisierungsmethoden (Zielvergleichsmatrix, Prioritätenmatrix und Eisenhower-Prinzip) abzielten.

Außerdem tauschten sich die Trainingsteilnehmer nach der Intervention häufiger mit anderen Personen über ihre Ziele aus und suchten sich öfter Rat bei Freunden oder Familie, wenn sie bei ihrer Zielverfolgung auf Schwierigkeiten stießen. Gefördert wurde dieses Verhalten vermutlich durch den interaktiven Trainingskontext, welcher es den Teilnehmern ermöglichte, sich über ihre Ziele auszutauschen und sich gegenseitig Hilfestellung zu geben. Die Teilnehmer merkten möglicherweise selbst, wie sehr sie von diesem Trainingssetting profitierten und behielten auch dieses Vorgehen bei.

Auch die ausführliche Zielplanung innerhalb des Trainings mit Hilfe von übersichtlichen Gantt-Diagrammen, die es ermöglichten, unter der Berücksichtigung von potentiell auftretenden Schwierigkeiten, eine multiple Zielplanung vorzunehmen, änderte das Zielplanungsverhalten der Teilnehmer. Nach der Intervention planten sie ihre Ziele häufiger bewusst und hielten sie in einer schriftlichen oder graphischen Planung fest.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Teilnahme an der Intervention das Bewusstsein für den Umgang mit Zielen förderte und ein effektiveres Zielstrebenverhalten unterstützte. Mit der Erhebung des Verhaltens (*Ebene 3: Behavior*) wurde außerdem eine wichtige Anforderung von Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) an Trainingsevaluationen erfüllt. Durch diese Verhaltensänderung sollten sich laut der Hypothesen die zielbezogenen theoretischen Modellvariablen

(z. B. Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit, Ausmaß des Zielkonflikts), an welche die einzelnen Trainingsmodule geknüpft waren (s. Abbildung 18), verbessern. Diese Modellvariablen können in Bezug zu Kirkpatrick's (2007) Modell auf Ebene 4 (*Results*) eingeordnet werden, auch wenn sie sich nicht im klassischen Sinn auf Kosten oder Durchlaufzeiten in einem Unternehmen beziehen.

Zielbezogene theoretische Modellvariablen. Basierend auf den varianzanalytischen Ergebnissen müssen die formulierten Hypothesen, bezogen auf den Zielkonflikt (H1b) und für den Großteil der Ziele auch auf die Zielbindung (H2c) und die wahrgenommene Realisierbarkeit (H3b), abgelehnt werden.

Der **Zielkonflikt** konnte durch die Teilnahme an dem Training nicht signifikant reduziert werden. Die deskriptiven Daten legen einen Trainingserfolg nur in der Beziehung nahe, dass der Konflikt in der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe nicht zunahm. Möglicherweise machte in beiden Gruppen das Ausfüllen der Fragebögen, in anderen Worten, die reine Beschäftigung mit Zielen aus unterschiedlichen Lebensbereichen, im Sinne eines Reaktanzeffekts (Hoff & Sawka-Miller, 2010) Zielkonflikte bei den Probanden überhaupt erst bewusst. Ohne die passenden Techniken zum Umgang mit Zielkonflikten konnten die Probanden der Kontrollgruppe der wahrgenommenen Zunahme des Konflikts jedoch nicht entgegen wirken. Eventuell spielt in diesem Zusammenhang auch die Häufigkeit von Zielkonflikten als Persönlichkeitseigenschaft (trait) eine Rolle (vgl. Kapitel 2.5.3). Durch Aufnahme dieser Variable als Kovariate veränderten sich nämlich die Testkennwerte der ANOVA dahingehend, dass das zuvor statistisch signifikante Ergebnis nicht mehr bedeutsam ausfiel. Da die empirische Forschung zum Umgang mit Zielkonflikten erst seit ein paar Jahren wächst, ist es nicht überraschend, dass Interventionen zur Lösung von Konflikten erst am Anfang der systematischen Untersuchung stehen (Michalak et al., 2011). Daher sollten die vorliegenden Erkenntnisse zur Variable „Zielkonflikt“ genutzt werden, um Interventionen zur Reduzierung dieser voranzutreiben. Genauere Implikationen werden im Rahmen der Gesamtdiskussion (s. Kapitel 8) dieser Arbeit gegeben.

Ausschließlich für das Ziel aus dem Bereich „Familie und Kontakte“ ließen sich signifikante Trainingseffekte auf die Zielbindung und die wahrgenommene Realisierbarkeit nachweisen. Für die Zielbindung fiel der Effekt groß und für die wahrgenommene Realisierbarkeit eher klein aus.

Zur **Zielbindung** muss gesagt werden, dass die Ausgangswerte (T1) mit einem Mittelwert von 4.7 bei einer Skala von 1 bis 6 schon sehr hoch ausfallen, was eine weitere signifikante Erhöhung der Zielbindung von vornherein erschwert. Eine Erklärung dafür, warum sich die Zielbindung jedoch trotzdem für das Ziel „Kontakt“ erhöhte, könnte sein, dass den Teilnehmern durch die Anwendung des Lebensbereich-Ansatzes (vgl. Kapitel 6.1.3.1) bewusst wurde, dass sie keine Lebensbalance besitzen. Bei der Definition und Reflexion der vier Ziele realisierten sie möglicherweise, dass sie ihren Fokus bisher zu stark auf den Bereich „Arbeit und Leistung“ gelegt und gegebenenfalls ihre Familie und Freunde vernachlässigt haben (Seiwert, 2002). Folglich nehmen sie sich während des Trainings vor, dieser Dysbalance entgegenzuwirken. Vor der Annahme, dass den Personen zum Zeitpunkt der Befragung das Ziel aus dem Bereich „Familie und Kontakte“ wichtiger erschien, entschieden sie vermutlich, mehr Zeit in diesen speziellen Bereich zu investieren (Gröpel & Kuhl, 2006), wodurch sich auch ihre Bindung an dieses Ziel erhöhte.

Die Unterschiede zwischen den Zielbereichen in Bezug auf die **wahrgenommene Realisierbarkeit** lassen sich über die Zielschwierigkeit deuten. Im Vergleich zu den anderen drei Zielbereichen handelt es sich bei dem Ziel aus dem Bereich „Familie und Kontakte“ möglicherweise um ein Ziel, das leichter zu realisieren ist. Zum Beispiel hängt der Erfolg im beruflichen Bereich stark von der eigenen Leistung, aber auch von vielen anderen Einflussfaktoren (z.B. Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen) ab. Bei Zielen aus dem Bereich „Körper und Gesundheit“ fällt es -in den Worten der Teilnehmer ausgedrückt- oft schwer, den eigenen „inneren Schweinehund“ zu überwinden. Ein Ziel aus dem Bereich „Kontakte“ kann hingegen schon leicht umgesetzt werden, indem ein Telefonat geführt wird oder eine Verabredung stattfindet. Unter diesem Aspekt der Zielschwierigkeit wäre zu erklären, warum die wahrgenommene Realisierbarkeit gerade für dieses Ziel gesteigert wurde. Bei herausfordernden Zielen (wie z. B. Leistungs- oder Gesundheitsziele) bedarf es anscheinend mehr als nur einer effektiveren Zielplanung (Modul 4 des Trainings), um die Realisierbarkeit zu erhöhen.

Deutlich signifikante Interaktionseffekte (s. Tabelle 25) ergaben sich für die Variable **Zieleffektivität**, welche die wichtigste Evaluationsgröße darstellt. Bezogen auf die drei Zielbereiche „Arbeit und Leistung“, „Familie und Kontakte“ sowie „Sinn und Kultur“ bewirkte die Teilnahme an dem Training eine große Steigerung der Zieleffektivität in der Experimentalgruppe, während im Vergleich dazu in der

Kontrollgruppe fast keine Veränderungen der Mittelwerte zu berichten waren. Lediglich für das Ziel aus dem Bereich „Körper und Gesundheit“ konnte die wahrgenommene Zielerreichung nicht verbessert werden.

Da das Training mehr signifikante positive Effekte in Bezug auf das Verhalten im Umgang mit Zielen, nicht aber auf die drei eben genannten theoretischen Modellvariablen (Zielkonflikt, Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit) hatte, kann folgender Schluss gezogen werden: Um die Zieleffektivität von Personen zu fördern, scheint es ausreichend, das Zielstrebenverhalten der Teilnehmer konkret zu ändern. Dabei spielt es keine große Rolle, ob sich durch ein Training auch die von den Teilnehmern subjektiv eingeschätzte Zielbindung und wahrgenommene Realisierbarkeit erhöht oder sich der Zielkonflikt nach Empfinden der Teilnehmer verringert.

Das untersuchte Training war aufwendig angelegt, bestand aus mehreren Modulen, welche unterschiedliche Maßnahmen beinhalteten und forderte viel Mitarbeit von den Teilnehmern. Im Nachhinein lässt sich nicht sagen, welche Module oder Maßnahmen am meisten zur Steigerung der Zieleffektivität beitrugen. Dafür bedürfte es einer Einzelkomponentenanalyse, indem beispielsweise jedes der fünf Module einzeln über fünf Experimentalgruppen mit einer untrainierten Kontrollgruppe und einer Gruppe, die an dem kompletten Training teilnimmt, verglichen wird. Im Moment kann nur davon ausgegangen werden, dass das Training in seiner Gesamtheit und in dieser Kombination der einzelnen Bausteine erfolgreich ist.

Obwohl die Zieleffektivität aufgrund des Trainings stieg, brachte dies keine signifikante Veränderung im **Subjektiven Wohlbefinden** mit sich. Bezüglich der **Lebenszufriedenheit** waren vom ersten zum zweiten Erhebungszeitpunkt gar keine Unterschiede zu erkennen. Da 44% der Teilnehmer aus der Experimentalgruppe arbeitslos waren, kann davon ausgegangen werden, dass es gerade in dieser Untergruppe sehr schwierig war, die Lebenszufriedenheit zu erhöhen. Die Begründung dafür liegt in den schädlichen Effekten (s. Kapitel 3.2.3), die die Arbeitslosigkeit auf das Wohlbefinden von Individuen mit sich bringt (Diener, 1984, 2009b; Diener & Seligman, 2009; McKee-Ryan et al., 2005). Eine weitere Erklärung für den ausgebliebenen Effekt auf die Lebenszufriedenheit wird in der nicht vorhandenen Reduktion des Zielkonflikts gesehen. Denn laut Modellannahmen (s. Kapitel 4.3) führen hohe Zielkonflikte zu einem niedrigen Wohlbefinden. Anders

als die Lebenszufriedenheit nahm die **Arbeitszufriedenheit** tendenziell ab. Diese Veränderung ist allerdings nicht auf das Training zurückzuführen. Vielmehr könnte in dem Fall die Wirtschaftskrise mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitsplatz als Erklärungsgrundlage dienen. Die Interpretation dieses Ergebnisses stellt sich allerdings als schwierig dar, weil in der Experimentalgruppe 44% der Teilnehmer arbeitslos waren. Bei diesen Teilnehmern konnte dementsprechend keine Arbeitszufriedenheit erhoben werden, wodurch die Stichprobe für diese Variable sehr klein war und fundierte Schlüsse daher kaum möglich sind. Als Nebenbefund stellte sich die „Kontextpassung“ (Kovariate) als starker Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit heraus. Dies zeigte einmal mehr (vgl. auch Ergebnisse aus Studie 1, Kapitel 5.5.1), dass neben reinen Zielfaktoren (z. B. erfolgreiche Zielerreichung) weitere wichtige Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden existieren.

Teilnehmerreaktion & Zusatzanalysen. Neben den positiven Effekten auf die Zielerreichung spricht auch das positive Teilnehmerfeedback (*Kirkpatrick's Ebene 1: Reaction*) für die Qualität des Trainings und gibt nur wenig Anhaltspunkte für eine weitere Optimierung. Laut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) ist es, neben der damit ausgedrückten Wertschätzung der Teilnehmer, für einen Trainer wichtig zu wissen, wie sich die Teilnehmer nach einem Training fühlen, und zu sehen, wo Verbesserungspotential aufgedeckt werden kann. Um den Wünschen der Teilnehmer zu entsprechen, sollte für zukünftige Interventionen in Erwägung gezogen werden, solche Bausteine in das Training zu integrieren, die eine intensivere Problembehandlung erlauben und mehr zur Motivation der Teilnehmer beitragen. Auch sollte der Zeit nach dem Training in Form einer Nachbetreuung der Teilnehmer mehr Beachtung geschenkt werden. Dies könnte im Rahmen von Coaching-Stunden oder Follow-Up-Veranstaltungen (z. B. Booster Session) umgesetzt werden. Ergebnisse der Zusatzanalysen zeigten beispielsweise, dass die Teilnehmer den Handlungsplan nach dem Training kaum, wenn überhaupt, als Hilfestellung benutzen. In sogenannten „Booster Sessions“ könnten diese Pläne erneut Gegenstand der Beratung sein, indem gemeinsam geschaut wird, wie die Zielverfolgung verläuft, wo gegebenenfalls Schwierigkeiten aufgetreten sind und wie diese gelöst werden können. Unter „Booster Session“ ist für gewöhnlich eine Trainingserweiterung in Form von regelmäßigen, geplanten oder ungeplanten Vier-Augen-Gesprächen zwischen dem Trainee und dem Trainer zu verstehen (Baldwin & Ford, 1994), welche sehr effektiv sein können (Kinglsey, Braukhaus, Hahlweg, Kroeger, Groth,

& Fehm-Wolfsdorf, 2003; Kingsley & Wilson, 1977). Dadurch würden auch die Phasen „Steuerung“ und „Überwachung“ aus dem Modell von Zimmermann (Zimmerman, 1998) mehr in den Fokus rücken und die Transferleistung unterstützt werden.

7.5.2 Kritische Betrachtung der methodischen Vorgehensweise

In diesem Kapitel werden die Stärken und Schwächen der vorgestellten Studie diskutiert. Dabei wird auf die Datenerhebung und das Untersuchungsdesign, die angewendeten Erhebungsinstrumente und die Datenanalyse eingegangen.

Datenerhebung. Bis auf die erste Erhebung in der Experimentalgruppe, welche schriftlich verlief, erfolgte die restliche und damit der Großteil der Datenerhebung über Online-Fragebögen, welche für die Teilnehmer eine orts- und zeitunabhängige Beantwortung zuließ und potentielle Fehler bei der Dateneingabe verringerte. Die Rücklaufquote von 85% in der Experimentalgruppe und 68% in der Kontrollgruppe ist in Anbetracht dessen, dass die durchschnittliche Rücklaufquote von Online-Befragungen unter 40% liegt (C. Cook et al., 2000), sehr zufriedenstellend.

Die externe Validität bzw. Generalisierbarkeit der Befunde stellt sich allerdings als weniger zufriedenstellend dar, da es sich zum einen um eine sehr kleine Stichprobengröße (N=46) handelte und die Verteilung einiger demographischer Daten nicht optimal ist. Beispielsweise war der Großteil der Teilnehmer zwischen 25 und 35 Jahren alt, keine Teilnehmer waren jünger als 20 und fast keine älter als 50. Daher lassen sich die Ergebnisse nicht generell auf alle Altersstufen übertragen. Außerdem nahmen mehr Männer als Frauen und mehr Beschäftigte als Arbeitslose an der Studie teil. Auch stammten viele Teilnehmer aus demselben Unternehmen. Aus diesem Grund können die Ergebnisse nicht uneingeschränkt auf beide Geschlechter oder alle Berufsbranchen generalisiert oder unabhängig vom Beschäftigungsverhältnis interpretiert werden. Um methodische Artefakte zu vermeiden, wurden diese Variablen allerdings als Kovariaten in die ANOVAS aufgenommen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Veränderungen in den Evaluationskriterien nicht auf die Gruppenunterschiede bezogen auf die eben genannten Variablen zurückzuführen sind.

Zusätzlich macht die Betrachtung der demographischen Daten auf die zum Teil mangelhafte Randomisierung aufmerksam, die vor allem bezogen auf das Geschlecht und das Beschäftigungsverhältnis vorliegt. In der Kontrollgruppe waren zum

Beispiel keine Arbeitslosen vertreten, in der Experimentalgruppe machten diese allerdings 44% der Probanden aus. Ähnlich verhält es sich mit dem Geschlecht, denn in der Kontrollgruppe gab es kaum weibliche Versuchspersonen, jedoch waren in der Experimentalgruppe fast die Hälfte der Teilnehmer Frauen. Um trotzdem eine interne Validität zu gewährleisten, wurden auch diese beiden Variablen als Kovariaten mit in die Analysen aufgenommen.

Aufgrund des quasi-experimentellen Designs kann außerdem davon ausgegangen werden, dass die Trainingsteilnehmer stärker motiviert waren, ihre eigene Zielerreichung zu verbessern, als dies bei Probanden der Kontrollgruppe der Fall war. Denn beide Teilnehmergruppen hatten ursprünglich die Option, an dem Zielerreichungstraining teilzunehmen, doch nur die Hälfte entschied sich dafür. Aus diesem Grund könnte die Motivation der Teilnehmer eine Störvariable darstellen und somit auch die interne Validität gefährden (T. D. Cook & Campbell, 1979). Dieses Problem hätte eventuell über ein Wartekontrollgruppen-Design kontrolliert werden können.

Das vorliegende Design umfasste nur zwei Messzeitpunkte. Um eine Unterscheidung zwischen unmittelbaren und verzögerten Effekten des Trainings treffen zu können, wäre es allerdings sinnvoll gewesen, mindestens einen weiteren Erhebungszeitpunkt, zum Beispiel direkt nach dem Training bzw. sechs Monate später, zu integrieren. Weiterhin hätte dadurch das zeitliche Geschehen besser kontrolliert werden können, das neben dem Treatment einen Einfluss haben konnte. Im vorliegenden Fall ist nicht auszuschließen, dass die im Zeitraum der Erhebung eingetretene Wirtschaftskrise und die damit verbundenen Änderungen am Arbeitsplatz oder sogar ein Arbeitsplatzverlust Auswirkungen auf die Zielverfolgung und das Subjektive Wohlbefinden der Teilnehmer hatten.

Erhebungsinstrumente. Für die meisten eingesetzten Skalen liegen zwar ausreichend hohe Reliabilitäten vor, doch mussten zu diesem Zweck auch einzelne Items aus der Untersuchung ausgeschlossen werden. Grenzwertig verhält es sich weiterhin mit den Skalen zur Teleologie, zur wahrgenommenen Realisierbarkeit und zum Ausmaß des konkreten Zielkonflikts. Da mit der Wahl der Erhebungsinstrumente auch die Aussagekraft der Ergebnisse verbunden ist, könnten niedrige Reliabilitäten die Evaluationsergebnisse verfälschen. An dieser Stelle ist daher nicht auszuschließen, dass das Training möglicherweise doch einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Realisierbarkeit oder das empfundene Ausmaß des

Zielkonflikts hatte. Eventuell hätte sich auch die teleologische Grundhaltung einer Person noch als einflussreiche Kovariate herausgestellt. Da sich in Studie 1 (s. Kapitel 5) die teleologische Grundhaltung einer Person bereits als einflussreicher Faktor auf die Zieleffektivität identifizieren lässt, kann angenommen werden, dass diese Persönlichkeitseigenschaft die Trainingseffekte verstärkt. Möglicherweise wirkt das Training auch gerade bei Personen mit einer hohen teleologischen Grundeinstellung besonders gut.

Datenanalyse. Auch wenn die Varianzanalyse mit Messwiederholung eine sehr gängige Methode zur Analyse von Veränderungen darstellt, wird die Verwendung des Differenzmaßes bei der Messung von Veränderung von vielen Autoren kritisiert (Cronbach & Furby, 1970; Helmreich, 1977; F. M. Lord, 1963; Petermann, 1977, 1978). Die Reliabilität wäre aufgrund der Fehlerhaftigkeit der Einzelmessungen in diesem Fall niedrig (vgl. u.a. F. M. Lord, 1963; Petermann, 1977). Bei der Analyse von Veränderung interessiert die residualisierte Veränderung, was als diejenige Komponente der Veränderungswerte definiert ist, die unabhängig von den Eingangswerten ist (Helmreich, 1977). Die Bestimmung von Regressionsmaßen, wie im Cronbach & Furby-Ansatz (1970), stellt zum Beispiel eine Möglichkeit dar, die eben beschriebene Unreliabilität der Differenzwerte zu umgehen (Petermann, 1977; 1978). Allerdings wird von anderen Autoren (Gottman, 1995; Rogosa, 1988, 1995) die Meinung vertreten, dass Differenzwerte nicht automatisch unreliaabel sind. Rogosa (1988; Rogosa, 1995) konnte über Test-Retest-Reliabilitäten sogar zeigen, dass diese Werte ziemlich reliabel sind. Er betont, dass Veränderungswerte (Differenzen) die natürlichste Metrik sind, um Veränderungen zu untersuchen und dass residualisierte Werte oft nur verwirrend sind.

Auch vor dem Hintergrund der methodischen Kritik lässt sich ein positives Fazit in Bezug auf die Effektivität der getesteten Maßnahme ziehen. Zusammenfassend lässt sich zwar sagen, dass nur wenige „Modellvariablen“ von den positiven Auswirkungen des Trainings betroffen waren. Jedoch beeinflusste die Teilnahme an dem Training im Allgemeinen das Verhalten der Personen in erwarteter Weise. Auch wenn diese Verhaltensänderung alleine nicht ausreichend war, um alle einzelnen gewünschten Modellvariablen zu beeinflussen, war das Training trotzdem sehr effektiv. Gerade in Bezug auf die aussagekräftigste Evaluationsgröße, die Zieleffektivität, profitierten die Teilnehmer des Trainings enorm. Damit wurde das

größte Ziel der Intervention erreicht und es darf zu Recht als „Zielerreichungstraining“ bezeichnet werden.

8 *Gesamtdiskussion und Fazit*

Seit einigen Jahrzehnten konzentriert sich die Zielforschung nun schon darauf, den Einfluss verschiedener Zieleigenschaften auf Fortschritte bei der Zielerreichung zu untersuchen (z. B. Brunstein & Maier, 2002; Deci & Ryan, 2000; Elliot et al., 1997; Locke & Latham, 1990). Dabei handelt es sich um ein bedeutsames Thema, da die persönliche Zielerreichung schon lange mit dem Subjektiven Wohlbefinden (SWB) von Menschen in Verbindung gebracht wird (z. B. B. R. Little, 1998).

In den letzten Jahren hat sich die psychologische Forschung auch vereinzelt mit dem Phänomen der multiplen Zielverfolgung beschäftigt (Boekaerts et al., 2006; Carver & Scheier, 2000; Louro et al., 2007; Riediger, 2007; Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009), wobei die Suche nach Lösungsmöglichkeiten zum Umgang mit konkurrierenden Ziele minimal ausfällt. Dabei benötigen Menschen dringend Unterstützung dabei, Konflikte zwischen Zielen zu lösen, die miteinander interferieren (=Zielkonflikte), wie es zum Beispiel zwischen beruflichen und familiären Zielen der Fall sein kann. Hierbei handelt es sich um ein bedeutendes Problem, da Zielkonflikte sowohl die persönliche Zielerreichung hemmen als auch das SWB reduzieren (z. B. Emmons & King, 1988).

Da es bereits theoretische Modelle gibt, die SWB eindeutig auf bestimmte Zielfaktoren (z. B. Zielbindung, Realisierbarkeit, Zieleffektivität) zurückführen (z. B. Brunstein & Maier, 2002), ist auch erstaunlich, dass Zielkonflikte noch kein fester Bestandteil solcher Modelle sind. Vor allem nicht vor dem Aspekt, dass sie sowohl mit der Zielerreichung als auch dem SWB in Verbindung gesehen werden.

Im Fokus dieser Arbeit lag daher die Untersuchung des Zusammenhangs unterschiedlicher Zielfaktoren mit dem Subjektiven Wohlbefinden vor dem Hintergrund der multiplen Zielverfolgung. In zwei unterschiedlichen Studien wurden zum einen ein Modelltest und zum anderen eine Trainingsevaluation durchgeführt.

In Studie 1 (Kapitel 5) wurde das in Kapitel 4.3 (Abbildung 5) postulierte Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens getestet. Im Vergleich zu früheren Modellen (s. Kapitel 4.1 und 4.2) unterschied es sich im Wesentlichen darin, dass Zielkonflikte als Einflussfaktor auf die Zielerreichung und das Subjektive Wohlbefinden (SWB) integriert und zusätzlich Auswirkungen des SWBs aufgenommen wurden. Das Modell wurde für den beruflichen Kontext formuliert und geht davon aus, dass eine hohe Zielbindung und wahrgenommene Realisierbarkeit sowie ein geringes Ausmaß an Zielkonflikten förderlich für eine

erfolgreiche Zielerreichung sind. Die Zielerreichung wiederum hat einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden, in dem Fall die Arbeitszufriedenheit. Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit werden auf die Lebenszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und indirekt auch auf die Kündigungsabsicht angenommen. Zusätzlich wird vermutet, dass Persönlichkeitsfaktoren einen Einfluss auf die Zieleffektivität und das Wohlbefinden haben können. Eine teleologische Grundhaltung (=zielorientiert, zukunftsgerichtet, planerisch) soll zur Zielerreichung beitragen, während eine Kontextpassung (=Übereinstimmung mit Werten und Zielen der Kollegen) die Arbeitszufriedenheit und das Organizational Commitment (Bindung an das Unternehmen) fördern soll.

Untersuchungsgegenstand dieser Studie waren zwei persönliche berufliche Ziele, die von den Teilnehmern als ihre Ziele erster und zweiter Priorität identifiziert wurden. Dabei handelte es sich bei persönlichen beruflichen Zielen um Vorhaben, Projekte oder Pläne, die in Zusammenhang mit dem Beruf und der Karriere gesehen werden. Im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells ließen sich für beide Zieltypen (erste und zweite Priorität) mehrere der postulierten Variablenzusammenhänge belegen:

Haben Menschen das Gefühl, dass die Umstände zur Erreichung eines beruflichen Ziels günstig sind, empfinden sie eine hohe wahrgenommene Realisierbarkeit und erleben dadurch Fortschritte in Bezug auf die aktuelle Zielerreichung. Diese persönlichen Fortschritte bei der beruflichen Zielerreichung fördern die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Zusätzlich wird die Arbeitszufriedenheit aber auch stark durch eine gefühlte Kontextpassung, die wahrgenommene Gleichheit mit den Zielen und Werten der Arbeitskollegen, beeinflusst. Gleichzeitig wirken sich Konflikte zwischen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus. Denselben negativen Effekt haben Zielkonflikte auf die Lebenszufriedenheit. Die Arbeitszufriedenheit stellt als kontextspezifische Operationalisierung des Subjektiven Wohlbefindens das zentrale Konstrukt des Modells dar. Damit ist ihre Ausprägung nicht nur selbst Resultat verschiedener Einflussgrößen (Zielerreichung, Zielkonflikte, Kontextpassung), sondern bringt selbst positive Konsequenzen mit sich. Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz wirkt sich insbesondere positiv auf die generelle Lebenszufriedenheit und auffallend stark auf die Bindung an das Unternehmen aus. Schließlich bedingt eine hohe

Unternehmensbindung, welche selbst auch durch eine hohe Kontextpassung gefördert wird, eine niedrigere Kündigungsabsicht.

In Ergänzung zu den eben beschriebenen Befunden zeigten sich für das Ziel zweiter Priorität zwei weitere interessante Zusammenhänge. Die Zieleffektivität wurde hier nicht nur über eine wahrgenommene Realisierbarkeit gesteigert, sondern hängt auch mit der teleologischen Grundhaltung (s. Kapitel 2.5.3) einer Person zusammen. Weiterhin beeinflussen Zielkonflikte nicht nur das Subjektive Wohlbefinden, sondern auch die wahrgenommene Realisierbarkeit eines Ziels niedrigerer Priorität.

Da sich Deutschland zum Zeitpunkt der Datenerhebung in einer starken Wirtschaftskrise befand, wurden im Rahmen der ersten Studie auch die Effekte der Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Zielverhalten und das SWB von Menschen untersucht. Dabei zeigte sich ein starker Einfluss dieses historischen Ereignisses auf oben genannten Variablen. Während Zielkonflikte nach Eintreten der Wirtschaftskrise zunahmen, verringerte sich die Zielbindung und wahrgenommene Realisierbarkeit sowie die Zieleffektivität. Auch die Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie die Unternehmensbindung sanken während der Krise.

Die Befunde des Modelltest zeigten, dass im Kontext multipler Zielverfolgung Zielkonflikte als Einflussfaktor auf das Zielverhalten und Wohlbefinden von Menschen nicht zu vernachlässigen sind. Konsequenterweise sollten sie daher auch Gegenstand von Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung und des SWBs sein. Innerhalb von bisherigen Interventionsprogrammen (s. Kapitel 6) wurden Zielkonflikte selten explizit, wenn überhaupt nur am Rande, thematisiert. Da Maßnahmenpakete zur Verbesserung zahlreicher Zielfaktoren sehr erfolgreich sind, sollte hier jedoch unbedingt ein Baustein zur Reduzierung von Zielkonflikten enthalten sein. Ein solches Zielerreichungstraining wurde in Studie 2 evaluiert. Das getestete Training wurde in Anlehnung an das oben beschriebene Modell entwickelt. Es bestand aus fünf unterschiedlichen Modulen, welche die Zielsetzung fördern und eine Zielreflexion anregen sollten sowie einen Zielvergleich und eine Priorisierung zwischen vier Zielen aus unterschiedlichen Lebensbereichen anstrebten. Außerdem beschäftigten sich die Trainingsteilnehmer intensiv mit der Planung ihrer Ziele und gaben sich gegenseitig Hilfestellung. Das achtstündige Training wurde in einem quasiexperimentellen Studiendesign anhand einer Experimentalgruppe getestet, welche mit einer untrainierten Kontrollgruppe verglichen wurde. Bei den

Teilnehmern handelte es sich um erwachsene Arbeitnehmern und Arbeitslose, welche sowohl vor dem Training als auch zwei Monate danach einen Fragebogen zur Erhebung aller oben genannten Modellvariablen ausfüllten. Durch die Teilnahme an dem Training erhöhte sich effektiv die Zielerreichung der Teilnehmer in Bezug auf drei ihrer vier genannten Ziele. Diejenigen Ziele, die von dem Training profitierten, stammten aus den Lebensbereichen „Arbeit und Leistung“, „Familie und Kontakte“ sowie „Sinn und Kultur“. Keine Steigerung in der Zieleffektivität erfuhr das Ziel aus dem Bereich „Körper und Gesundheit“. Obwohl sich die Zieleffektivität verbesserte, stieg das Subjektive Wohlbefinden der Trainingsteilnehmer nicht, was unter anderem auf die mangelnde Reduzierung der Zielkonflikte innerhalb des Trainings zurückzuführen ist.

Da sich die Zielbindung und die wahrgenommene Realisierbarkeit durch das Training nur für das Ziel aus dem Bereich „Familie und Kontakte“ erhöhte, kann die gesteigerte Zieleffektivität der anderen beiden Ziele nicht auf diese beiden Einflussfaktoren zurückgeführt werden. Vielmehr liegt nahe, dass das geänderte Verhalten der Teilnehmer im Umgang mit ihren Zielen zur verbesserten Zielerreichung beigetragen hat. Insbesondere zeigten die Teilnehmer nach dem Training einen effektiveren Umgang mit ihren Zielkonflikten und ihrer Zielplanung und einen erhöhten Austausch mit anderen über ihre Ziele. Somit scheint das Zielerreichungstraining das Bewusstsein für den Umgang mit Zielen gefördert und ein effektiveres Zielstrebenverhalten unterstützt zu haben.

Aus den Ergebnissen beider Studien, die bereits in Kapitel 5.5 und 7.5 ausführlich interpretiert wurden, lassen sich wesentliche theoretische Implikationen ableiten. Ebenso lassen sich Ansatzpunkte für die weitere Forschung identifizieren. Im Folgenden (Kapitel 8.1 bzw. 8.2) werden diese beiden Aspekte diskutiert, bevor die Bedeutung der vorliegenden Arbeit unter anderem für klinisch-psychologische und pädagogische Anwendungsfelder oder die Beraterpraxis (Kapitel 8.3) aufgezeigt wird.

8.1 Theoretische Implikationen

Ausgehend von den Befunden der beiden Studien (Kapitel 5.4 und 7.4) wird in diesem Kapitel dargestellt, welche theoretischen Erkenntnisse in Bezug auf die Zielfaktoren (Zielbindung, wahrgenommene Realisierbarkeit, Zielkonflikte, Zieleffektivität) sowie das Subjektive Wohlbefinden (Arbeits- und

Lebenszufriedenheit) und dessen Auswirkungen (Unternehmensbindung und Kündigungsabsicht) gewonnen wurden. Außerdem wird der Einfluss weiterer Variablen am Beispiel der Kontextpassung in Zielmodellen diskutiert. Vor dem Hintergrund der noch immer andauernden Weltwirtschaftskrise wird diese als kritisches Lebensereignis mit ihren entsprechenden Konsequenzen auf das Zielverhalten und das SWB besprochen.

Zielbindung. In ihrem telonomischen Zielmodell (vgl. Kapitel 4.1) gehen Brunstein und Kollegen (2008) davon aus, dass eine hohe Zielbindung notwendig (starke Modellannahme) oder förderlich (schwache Modellannahmen) für eine hohe Zielerreichung ist. Diese Annahme kann anhand der hier vorliegenden Ergebnisse nicht belegt werden. Laut Ergebnissen der Studie 1 scheint das Ausmaß, in dem sich eine Person mit ihren Zielen identifiziert und entschlossen ist, diese zu realisieren, kein wichtiger Prädiktor für Fortschritte bei der Zielverwirklichung zu sein. Dieses Ergebnis stimmt mit dem Befund aus Studie 2 überein, dass durch die Teilnahme an dem Training die Zieleffektivität gesteigert wurde, obwohl es zuvor zu keiner Erhöhung der Zielbindung kam. Die Ergebnisse der Trainingsevaluation machten zudem deutlich, dass es von der Art des Ziels abhängig ist, ob bzw. welche Interventionsmaßnahmen eine Erhöhung der Zielbindung bewirken können. In dem vorliegenden Fall führte vermutlich die Zieldefinition (Modul 1) und Zielreflexion (Modul 2) innerhalb des Trainings nur bei dem Ziel aus dem Bereich "Familie und Kontakte" zu einer stärkeren Bindung. Ziele mit anderen Eigenschaften, wie möglicherweise einer abweichenden Zielschwierigkeit oder Zielwichtigkeit, sprechen auf diese Interventionsmaßnahmen nicht an. In dem Fall wäre die Erprobung weiterer Zielbindungsmaßnahmen zu empfehlen, die entweder universell einsetzbar oder speziell auf schwierigere Ziele ausgerichtet sind.

Wahrgenommene Realisierbarkeit. Wie schon in dem ursprünglichen telonomischen Modell des SWBs (Brunstein & Maier, 1996) angenommen, spielt die wahrgenommene Realisierbarkeit eines Anliegens eine sehr wichtige Rolle in Bezug auf die erfolgreiche Verwirklichung eines Ziels. In dem Modelltest konnte diese Variable als der wichtigste Einflussfaktor auf die Zieleffektivität identifiziert werden. Günstige Gelegenheiten und Möglichkeiten im Alltag, etwas für die Verwirklichung eines beruflichen Ziels zu tun, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, ein berufliches Ziel zu erreichen. Versucht man diesen Zielfaktor durch geeignete Maßnahmen zu beeinflussen, zeigt sich wie bei der Zielbindung, dass der Erfolg der eingesetzten

Methoden von dem jeweiligen Zielbereich abhängig ist. Nur für das Ziel aus dem Lebensbereich „Familie und Kontakte“ ließ sich durch eine detaillierte Zielplanung über Handlungspläne und Gantt-Diagramme (Modul 3) die wahrgenommene Realisierbarkeit erhöhen. Es wird vermutet, dass diese Maßnahmen bei schwierigeren Zielen (z.B. aus dem Bereich „Arbeit und Leistung“) nicht ausreichend sind. Auch hier empfiehlt sich die Ermittlung von weiteren Zielbindungsmaßnahmen, die speziell bei schwierigeren Zielen die Realisierbarkeit erhöhen oder idealerweise unabhängig vom Schwierigkeitsgrad des Ziels einsetzbar sind.

Zielkonflikte. Im Rahmen des Modelltests (Studie 1) wurde die Annahme überprüft, dass sich Zielkonflikte sowohl auf die Zielverfolgung (vgl. Kapitel 2.5.1) als auch auf das SWB (vgl. Kapitel 3.2.2) auswirken. Neben anderen zielbezogenen Einflussfaktoren, wie zum Beispiel der Zieleffektivität, bestätigte sich der Zielkonflikt als der stärkste zielrelevante Prädiktor für das SWB (K. B. Cox, 2003). Umso mehr Konflikte zwischen wichtigen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen empfunden werden, desto niedriger ist in dem Fall die Arbeitszufriedenheit (Pomaki et al., 2004; Riediger & Freund, 2004).

Der Einfluss, den Zielkonflikte auf die Zielverfolgung haben, ist allerdings abhängig von dem Ziel selbst. Nur bei dem Ziel zweiter Priorität hatte ein empfundener Zielkonflikt negative Auswirkungen auf die wahrgenommene Realisierbarkeit, welche direkt mit der Zieleffektivität verbunden ist. Dieser Befund legt nahe, dass wichtige Ziele weniger durch konkurrierende Ziele gestört werden und die Realisierbarkeit dadurch weniger in Gefahr ist. Demnach sind bei wichtigen Zielen weniger negative Konsequenzen durch Zielkonflikte zu erwarten. Ziele mit einer geringeren Priorität hingegen, sind anfälliger für Zielkonflikte, da konkurrierende Ziele eventuell attraktiver wahrgenommen werden und eine Priorisierung zur Lösung des Konflikts nicht schnell genug stattfindet. Daraus kann sich eine niedrigere wahrgenommene Realisierbarkeit ergeben.

Innerhalb von Studie 2 konnten Zielkonflikte über die Methode des Zielvergleichs und der Priorisierung nicht verringert werden. Obwohl dieses Vorgehen zuvor von vielen Autoren (Cantor & Blanton, 1996; Cantor & Langston, 1989; Emmons & King, 1988; Hofer, 2003; Louro et al., 2007; Schmidt & DeShon, 2007; Spaniol, 2007) vorgeschlagen wurde, muss an dieser Stelle empfohlen werden,

dass sich die zukünftige Forschung vermehrt auf Möglichkeiten zur Reduzierung von Zielkonflikten konzentriert (s. Kapitel 8.2).

Zieleffektivität. Mittels der empirischen Modellprüfung in Studie 1 sollte die Frage geklärt werden, durch welche Zielfaktoren die Zieleffektivität beeinflusst wird und welchen Effekt die Zieleffektivität selbst auf das Subjektive Wohlbefinden hat.

Dabei stellte sich auch hier heraus, dass die Einflussfaktoren auf die Zieleffektivität in Abhängigkeit des jeweiligen Ziels variieren. Bei dem Ziel erster Priorität erwies sich, wie oben beschrieben, die wahrgenommene Realisierbarkeit als starker Prädiktor für die Fortschritte bei der Zielverfolgung. Bei Zielen mit niedrigerer Priorität kann die Zielerreichung zusätzlich optimiert werden, indem eine Person über eine teleologische Grundhaltung verfügt. Um einen möglichen Motivationsrückstand (zu dem Ziel erster Priorität) auszugleichen, scheint eine teleologische Grundhaltung sehr hilfreich, da sie eine Person dazu veranlasst, auch bei weniger wichtigen Zielen Pläne zur Zielerreichung aufzustellen und diese konsequent zu verfolgen.

Die Befunde der Trainingsevaluation (Studie 2) lassen sich nicht ganz eindeutig mit dem soeben beschriebenen Zusammenhang der wahrgenommenen Realisierbarkeit und Zieleffektivität vereinbaren. Hier schien es ausreichend zur Förderung der Zieleffektivität das Zielstrebenverhalten der Teilnehmer konkret zu ändern. Dabei spielt es keine große Rolle, ob sich durch das Training auch die von den Teilnehmern wahrgenommene Realisierbarkeit erhöhte. Dieser Befund kann dazu anregen, die Rolle der wahrgenommenen Realisierbarkeit zukünftig genauer zu untersuchen. So ist denkbar, dass sie eine Moderatorvariable dargestellt, indem der Zusammenhang zwischen Zielstrebenverhalten und Zieleffektivität zum Beispiel nur für realisierbare, jedoch nicht für unrealisierbare Ziele zu finden ist.

Subjektives Wohlbefinden. Die Zieleffektivität wirkte sich in Studie 1 förderlich auf die Arbeitszufriedenheit aus, welche wiederum einen positiven Effekt auf die Lebenszufriedenheit hatte. Hiermit konnten bisherige Befunde zum Zusammenhang der Zielerreichung und des SWBs (Dargel, 2005; Emmons, 1999; Freund & Riediger, 2006; B. R. Little, 1998; Salmela-Aro & Little, 2007) sowie zum Zusammenhang der Arbeits- und Lebenszufriedenheit erneut belegt (Bowling et al., 2010; T. A. Judge et al., 1998; Near et al., 1978; Rice et al., 1980; Rousseau, 1978) werden.

Im Vergleich dazu brachte die durch das Training (Studie 2) gesteigerte Zieleffektivität keine Veränderung im Subjektiven Wohlbefinden mit sich. Dies könnte zum einen in der Höhe der Zielkonflikte (vgl. Kapitel 3.2.2) und zum anderen in der Wirtschaftskrise und der damit verbundenen drohenden oder eingetretenen Arbeitslosigkeit begründet liegen (Diener, 1984, 2009b; Diener & Seligman, 2009; McKee-Ryan et al., 2005). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass im Zusammenhang mit der Veränderung des Wohlbefindens neben der Zielerreichung auch andere Einflüsse, wie zum Beispiel besondere Lebensereignisse, untersucht werden müssen (s. Kapitel 8.2).

Auswirkungen des SWB. In Übereinstimmung mit dem Großteil der Studien (Felfe, 2008; Mowday et al., 1982; Steers, 1977; Stevens et al., 1978; Williams & Hazer, 1986) zum Thema „Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung“ machen die Ergebnisse aus Studie 1 deutlich, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit die Bindung an das Unternehmen fördert. Betrachtet man gleichzeitig die Kündigungsabsicht, kann wie in den Modellen von Bluedom (1982) und Williams & Hazer (1986) die Dreierbeziehung bestätigt werden, dass ein hohes Organizational Commitment, ausgelöst durch eine hohe Arbeitszufriedenheit, zu einer niedrigeren Kündigungsabsicht führt.

Kontextpassung als Kovariate. Sowohl Befunde aus der ersten als auch aus der zweiten Studie legen nahe, dass es in einem Modell des SWBs wichtig ist, neben Zielfaktoren auch andere Kovariaten zu berücksichtigen. Im vorliegenden Fall hatte zum Beispiel die Kontextpassung innerhalb der Modellprüfung einen weit größeren Effekt auf die Arbeitszufriedenheit als die Zielerreichung. Das Zugehörigkeitsgefühl, das entsteht, wenn Kollegen ähnliche Ziele verfolgen und ähnliche Wertvorstellungen haben wie eine Person selbst, löste eine hohe Arbeitszufriedenheit aus (Tajfel & Turner, 1986). Auch im Rahmen der Evaluation erwies sich die Kontextpassung als signifikante Kovariate in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit.

Die zusätzliche positive Wirkung der Kontextpassung auf das Organizational Commitment (Studie 1) steht weiterhin in Übereinstimmung mit dem Social Identity Ansatz (Tajfel & Turner, 1986) in dem davon ausgegangen wird, dass man gerne in einer „Gruppe“ bleiben möchte, durch die ein positives Gefühl des „Dazugehörens“ auslöst wird.

Kritische Lebensereignisse. Die durchgängig negativen Effekte der Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf zielrelevante Faktoren (Abnahme der

Zielbindung, wahrgenommenen Realisierbarkeit und Zieleffektivität sowie Zunahme der Zielkonflikte) und das Subjektive Wohlbefinden (Abnahme der Arbeits- und Lebenszufriedenheit) machen deutlich, dass es wichtig ist, in theoretischen Ziel- und Wohlbefindensmodellen Lebensereignisse mit zu berücksichtigen. Möglicherweise stellen sich bereits angenommene „kausale“ Beziehungen in diesen Fällen abweichend dar. Für zukünftige Untersuchungen bestünde die Möglichkeit, das Zielmodell des Subjektiven Wohlbefindens um die Kovariate „kritisches Lebensereignis“ zu erweitern und empirisch zu prüfen (s. Kapitel 8.2).

8.2 Implikationen für weitere Forschungsarbeiten

Sowohl die Befunde der beiden Studien als auch die Kritik der methodischen Vorgehensweisen (s. Kapitel 5.5.2 und 7.5.2) geben einige Anhaltspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten. Die Implikationen lassen sich in inhaltliche Modellerweiterungen und methodische Verbesserungen sowie Vorschläge zur Trainingsoptimierung und dem Evaluationsverfahren unterteilen.

Inhaltliche Modellerweiterungen. Die abweichenden Modelltestergebnisse (Studie 1) für Ziele unterschiedlicher Priorität sollten den Anstoß dazu geben, in Modellen multipler Ziele (vgl. Kapitel 2.4), wie z. B. in dem von Louro und Kollegen (2007) oder Schmidt und Dolis (2009), neben Variablen wie der Erfolgswahrscheinlichkeit, Zielschwierigkeit oder Zielnähe auch die **Zielwichtigkeit** mit einzubeziehen. In dem Zusammenhang wäre es auch theoretisch bereichernd, zu wissen, wie es sich mit Zielen dritter oder vierter Priorität verhält. Dabei treten eine Reihe neuer Forschungsfragen auf:

- Erhält der positive Einfluss einer teleologischen Grundhaltung auf die Zielerreichung immer mehr Gewicht, je mehr die Priorität des Ziels abnimmt?
- Nimmt mit niedrigerer Priorität des Ziels automatisch das Erleben von Zielkonflikten in Zusammenhang mit diesem Ziel zu?
- Haben diese Zielkonflikte in dem Fall mehr Auswirkungen auf die Zielverfolgung als das bei Zielen höherer Priorität der Fall wäre?
- Die Ergebnisse zeigen, dass die Zielbindung und Realisierbarkeit für das Ziel zweiter Priorität niedriger ist. Kann daraus geschlussfolgert werden, dass diese beiden Zielfaktoren für Ziele niedrigerer Priorität immer weiter sinken?

- Wenn sowohl die Zielbindung als auch die Realisierbarkeit für Ziele niedrigerer Priorität abnimmt, können diese Zielfaktoren weniger Einfluss auf die Zielerreichung ausüben. Gewinnen in dem Modell daher zusätzliche Einflussfaktoren auf die Zielerreichung an Bedeutung?
- Um welche Einflussfaktoren könnte es sich dabei handeln?
- Erhalten bei Zielen niedriger Priorität Persönlichkeitsfaktoren, wie z. B. Optimismus, Kreativität, eine teleologische Einstellung oder eine hartnäckige Zielverfolgung, mehr Gewicht in Bezug auf die Zielerreichung?
- Oder tragen äußere Faktoren, wie die soziale Unterstützung oder extrinsische Anreize als Motivationsfaktoren, bei Zielen niedriger Priorität mehr zur Zielerreichung bei als dies bei Zielen höherer Priorität der Fall wäre?

Ein Studiendesign zur Untersuchung dieser Forschungsfragen, sollte der innerhalb dieser Arbeit angewendeten Datenerhebung und –analyse gleichen. Somit wären die Ergebnisse miteinander vergleichbar. Der einzige Unterschied sollte darin bestehen, dass nicht nur die beiden Ziele mit der höchsten Priorität, sondern auch Vorhaben mit einem niedrigeren Stellenwert Gegenstand der Untersuchung sind. Zusätzlich sollte eine Ratingskala integriert werden, die es erlaubt, den verschiedenen Zielen unterschiedliche Prioritäten zuzuordnen.

Der Befund, dass Zielkonflikte vor allem bei Zielen geringerer Priorität einen Einfluss auf die wahrgenommene Realisierbarkeit und damit indirekt auf die Zieleffektivität ausüben, hat auch für die weitere Forschung eine Bedeutung: Sollen Zielkonflikte Gegenstand einer Untersuchung sein, muss die Datenerhebung sich immer auch auf weniger wichtige Ziele beziehen. Ein gutes Beispiel dafür sind die Untersuchungen von Emmons und King (1988), die oft bis zu 15 Ziele erhoben, um diese innerhalb von Zielvergleichsmatrizen in Bezug auf ihre Konflikthaftigkeit zu untersuchen.

Um außerdem eine Annäherung an ein realistisches Zielmodell des Wohlbefindens im beruflichen Kontext zu erreichen, bedarf es der sukzessiven Aufnahme weiterer exogener Variablen. Dafür sprechen einerseits bisherige Forschungsergebnisse in Bezug auf einzelne Faktoren, weshalb schon zu Beginn von Kapitel 4.3 ein sehr umfangreiches Modell postuliert wurde, und andererseits die noch fehlende Varianzaufklärung einiger Modellvariablen. In Bezug auf die Zielerreichung sollte der Einfluss der gegenseitigen **Zielförderung** auf die Zielerreichung untersucht werden, welche auch gerade bei Zielen niedrigerer

Priorität von Bedeutung sein kann. Wird ein Ziel für weniger wichtig eingestuft, wird eine Person vermutlich nicht ihre komplette Energie in nur dieses eine Ziel investieren. Gerade in diesem Fall wäre es sehr hilfreich, wenn weniger wichtige Ziele schon alleine von der Zielverfolgung anderer wichtigerer Ziele profitieren könnten. Die bisherige Forschung konnte auf jeden Fall schon belegen, dass sich eine Förderung zwischen Zielen, zum Beispiel durch überlappende Zielerreichungsstrategien, positiv auf das Zielstreben auswirkt und Personen dementsprechend mehr zielorientiertes Verhalten zeigen (Riediger & Freund, 2004). Aus diesem Grund, sollte auch in zukünftigen Zielerreichungstrainings (siehe unten) mehr Wert darauf gelegt werden, neben einer Reduktion von Zielkonflikten auch eine gegenseitige Zielförderung herzustellen. Weiterhin sind in der Arbeits- und Lebenszufriedenheit circa 70% der Varianz noch nicht aufgeklärt, was einen Hinweis darauf liefert, dass in dem Modell noch entscheidende Prädiktoren fehlen. Neben Zielkonflikten und der erfolgreichen Zielerreichung gilt es, hier weitere Einflussfaktoren zu identifizieren. Das Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie liefert schon viele Anhaltspunkte für Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit, wie z. B. der Arbeitsinhalt, der Vorgesetzte oder die Arbeitsbedingungen (Spieß, 2005).

Da sich der Zielkonflikt als signifikanter und relativ starker Prädiktor für das Wohlbefinden belegen ließ, können in einem nächsten Schritt auch **Einflussfaktoren auf Zielkonflikte** untersucht werden. Ein erster Schritt wurde hierfür bereits in Studie 2 unternommen, indem die Persönlichkeitsvariable „Häufigkeit von Zielkonflikten“ in das Studiendesign integriert wurde. Die „Häufigkeit von Zielkonflikten“ erwies sich als Kovariate, die den zuvor statistisch signifikanten Trainingseffekt auf Zielkonflikte verschwinden ließ. Inwiefern aber beeinflusst die Häufigkeit von Zielkonflikten das eigentlich empfundene Ausmaß eines vorliegenden Zielkonflikts bzw. inwiefern interagiert diese Persönlichkeitseigenschaft mit Trainingseffekten? Ausgehend von der Vermutung, dass die Datenerhebung zum ersten Messzeitpunkt Zielkonflikte bei den Versuchspersonen überhaupt erst bewusst machte und das Training keinen Effekt auf die Zu- oder Abnahme des Konflikts zum zweiten Messzeitpunkt hatte, lassen sich zwei neue Forschungsfragen ableiten.

- Führte eine hohe Ausprägung auf dem Merkmal „Häufigkeit von Zielkonflikten“ bei Personen in der Experimentalgruppe dazu, dass der

nun bewusste Zielkonflikt subjektiv nicht weiterzunahm, weil die Personen es gewohnt waren, diese Art von Konflikten zu erleben?

- Führt eine niedrige Ausprägung auf dem Merkmal „Häufigkeit von Zielkonflikten“ dazu, dass der Zielkonflikt bei Personen aus der Kontrollgruppe (d.h. ohne erlernte Regulationsmechanismen) zunahm, weil diese Personen nicht genug Erfahrung im Umgang mit Zielkonflikten hatten?

Für zukünftige Studien wäre es auch denkbar, zusätzliche Persönlichkeitseigenschaften als Einflussfaktoren auf Zielkonflikte zu integrieren (vgl. Abbildung 4). Naheliegend wären der Optimismus, welcher mit höheren Zielkonflikten assoziiert ist (Seegerstrom & Nes, 2006) oder die Kreativität, welche positiv mit der Bewältigung von ZK in Zusammenhang gesehen wird (Kennon M. Sheldon, 1995). Auch das Alter sollte als weitere Variable mit aufgenommen werden. Da in den vorliegenden Studien wenig ältere Mitarbeiter vertreten waren, wären ferner Stichproben wünschenswert, die auch Teilnehmer älter als 50 Jahre einschließen. Dadurch wäre es leichter, Alterseffekte -zum Beispiel auf das Ausmaß von Zielkonflikten- zu untersuchen oder frühere Befunde zu replizieren, die zeigten, dass ältere Menschen weniger Zielkonflikte haben (Kehr, 2003; Locke et al., 1994; Riediger, 2007).

Die Befunde zum Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Zielverhalten und das SWB von Menschen verdeutlichen, welcher starken Effekt besondere **Lebensereignisse** haben können. Es wäre von Interesse neben der Krise und der damit einhergehenden Bedrohung oder dem Verlust des Arbeitsplatzes weitere Typen von Lebensereignissen genauer zu untersuchen. Bisher ist nur bekannt, dass sich diese besonderen Ereignisse auf Ziele und das SWB auswirken können. Wie genau diese Auswirkungen in Bezug auf spezifische Zielfaktoren aussehen können, ist jedoch noch nicht ausreichend erforscht. Längsschnittstudien mit mehreren Messzeitpunkten stellen sich in dieser Situation als schwierig heraus, da kritische Lebensereignisse meist unerwartet eintreten und daher wenig planbar in ein Studiendesign integriert werden können. Um kritische Lebensereignisse im Rahmen der Zielforschung untersuchen zu können, muss daher vorwiegend mit retrospektiven Selbsteinschätzungsdaten gearbeitet werden.

Unabhängig von der Zielforschung ergibt sich für den Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie eine weitere interessante Fragestellung. Obwohl der

Zusammenhang eines niedrigen Organizational Commitments mit einer hohen Kündigungsabsicht bereits belegt werden konnte, wirkte sich in Studie 1 die Wirtschaftskrise nur auf die Senkung des Organizational Commitments aus. Die Kündigungsabsicht stieg dadurch nicht. Möglicherweise könnte die Variable „Eintritt eines Lebensereignisses“ als Moderator auf die Beziehung von Organizational Commitment und Kündigungsabsicht angenommen werden: Normalerweise führt eine niedrige Bindung an das Unternehmen zu einer hohen Kündigungsabsicht. Im Falle einer Krise bleibt dieser Effekt anscheinend aus.

Methodische Verbesserungen. Der Exkurs in die Formulierung zweier neuer zielbezogener Persönlichkeitseigenschaften ist in dieser Arbeit als innovativ zu bezeichnen. Die Idee, Menschen in Bezug auf ihre teleologische Grundhaltung (Situationismus vs. Teleologie, vgl. Kapitel 2.5.3) zu differenzieren, macht im Kontext dieser Arbeit viel Sinn. Da die Skala Situationismus allerdings eine sehr niedrige Reliabilität aufwies, sollten die Skalen der Teleologie und Situationismus einer Revision oder sogar detaillierten Skalenneukonstruktion sowie einer erneuten Validierung unterzogen werden. Hierbei könnten weitere Items formuliert werden, indem die theoretische Fundierung auf verwandte Bereiche, wie beispielsweise die Philosophie oder Soziologie, ausgeweitet wird. Auch sollte untersucht werden, ob es sich bei den beschriebenen Merkmalen um zwei unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften handelt, oder ob beide jeweils zwei Ausprägungen eines Kontinuums darstellen. Weiterhin sollte eine deutlichere Abgrenzung zu bereits bekannten Persönlichkeitskonstrukten wie der Spontaneität, Handlungsorientierung oder Assimilation vorgenommen werden. Es ist zu empfehlen, dies anhand einer großen und heterogenen Stichprobe durchzuführen.

Obwohl die Skalen in der hier vorliegenden Form bereits in anderen Studien zum Einsatz kamen, ließen sich in beiden Studien messtheoretische Problemen verzeichnen. Eine Optimierung der Messinstrumente sei vor allem für die Variablen „wahrgenommene Realisierbarkeit“ und „Ausmaß des konkreten Zielkonflikts“ zu empfehlen. Diesbezügliche Bemühungen sollten dabei auf eine Steigerung der Reliabilität und eine Erhöhung der Itemmenge pro Skala abzielen. Alternativ wäre auch denkbar, völlig andere Messinstrumente als Indikatoren im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells einzusetzen.

Weitere Forschungsimplicationen lassen sich für den **Anwendungskontext** des Modells ableiten. Persönliche Ziele lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen.

Neben beruflichen Zielen verfolgen Menschen außerdem Ziele in den Bereichen „Familie und Kontakte“, „Körper und Gesundheit“ sowie „Sinn und Kultur“ (Seiwert, 2002). Es wäre zu empfehlen, Modelle des Subjektiven Wohlbefindens auch auf diese Bereiche zu übertragen, kontextspezifisch zu formulieren und deren Gültigkeit auch dort zu überprüfen. Dabei werden wahrscheinlich ganz neue Einflussfaktoren auf das SWB als auch Auswirkungen des SWBs identifiziert werden.

Vorschläge zur Trainingsoptimierung. Neue Forschungsansätze sollten sich auf die Reduktion von Zielkonflikten, die Motivation der Teilnehmer und die Nachbetreuung konzentrieren. In Studie 1 zeigte sich, dass Zielkonflikte im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden eine zentrale Rolle spielen und bei Zielen mit niedrigerer Priorität einen Einfluss auf die wahrgenommene Realisierbarkeit von Zielen haben. Daher sollten sie auch weiterhin in Interventionen zur Zielerreichung und Steigerung des Wohlbefindens fester Bestandteil bleiben. Jedoch müssen noch Methoden und Techniken identifiziert werden, die Personen effektiv dazu verhelfen, ihre Zielkonflikte zu lösen. Die alleinige Priorisierung von Zielen war in Studie 2 nicht ausreichend, um Zielkonflikte der Trainingsteilnehmer zu reduzieren. Eine Möglichkeit kann in der bewussten Zielförderung gesehen werden. In einem ersten Schritt sollten die Teilnehmer analysieren, ob bereits für bestimmte Zielkonstellationen eine Zielförderung gegeben ist. Sollte dies nicht der Fall sein, wäre es hilfreich, wenn ein weiteres Trainingsmodul darauf ausgelegt ist, eine Zielförderung bewusst herzustellen. Hierzu könnte beispielsweise auf den Ansatz der multifinalen Mittel zurückgegriffen werden (Köpetz et al., 2011; vgl. Kapitel 2.4). Es wäre dann Aufgabe der Teilnehmer, diejenigen Zielverfolgungsstrategien zu wählen, mit denen sie möglichst viele ihrer Ziele gleichzeitig erreichen könnten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, duale dynamische Modelle (z. B. Louro et al., 2007; Schmidt & Dolis, 2009) als Bewertungshilfen bei der Priorisierung heranzuziehen. In dem Fall müssten die Teilnehmer ihre Ziele im Vergleich zum Eisenhower-Prinzip (s. Kapitel 6.1.3.1) nicht nur nach der Dringlichkeit und Wichtigkeit, sondern auch nach der Zielnähe und Zielschwierigkeit sowie früheren Erfahrungen mit dem Ziel und Erfolgswahrscheinlichkeiten bewerten. Dadurch könnte eine fundiertere Zielpriorisierung gewährleistet werden.

Zukünftige Zielerreichungstrainings sollten außerdem stärker auf die Motivation der Teilnehmer abzielen. Dies könnte einerseits über die Stärkung externer

Mechanismen der Motivation geschehen. Hierzu bedarf es regelmäßiger Impulse von außen. In Form von (z. B. wöchentlichen) Briefen oder Emails könnte der Trainer oder Coach jeden einzelnen Teilnehmer nach dem Training immer wieder an seine Zielverfolgung erinnern und auf zuvor festgelegte Meilensteile hinweisen. Andererseits kann auch versucht werden, die Motivation über eine identifizierte oder integrierte Verhaltensregulation als Formen der extrinsischen Motivation nach Deci und Ryan (1985; 1993) zu steigern. Dadurch wird extrinsisch motiviertes Verhalten selbstbestimmter wahrgenommen (Richard M. Ryan & Deci, 2000). Eine Optimierung könnte erzielt werden, indem jedem Teilnehmer dazu verholfen wird, seinen individuellen Zielzustand besser zu visualisieren bzw. ihn bereits im Training imaginär zu erleben. Zu diesem Zweck könnten sogenannte Trance-Verfahren (z. B. in Richter, 2012) eingesetzt werden, die den Teilnehmer seinen Weg zum Ziel und den Zielzustand bildhaft erleben lassen.

Als letztes wäre ein Einzelcoaching im Anschluss an das Training oder in späterer Ergänzung zum Training denkbar (vgl. K. Sheldon et al., 2002). In regelmäßigen „Booster Sessions“ (Kingsley, (Braukhaus et al., 2003; Kingsley & Wilson, 1977) könnte der Trainer die Teilnehmer bei der Einhaltung oder notwendigen Anpassung ihrer Handlungspläne unterstützen. Auch könnte der Coach bei auftretenden Schwierigkeiten in Bezug auf die Zielverfolgung Hilfestellung leisten.

Vorschläge zum Evaluationsverfahren. Der Befund, dass in der Kontrollgruppe Zielkonflikte zunahm, gab Anlass zu der Vermutung, dass schon das bloße Ausfüllen des Fragebogens eine starke Beschäftigung mit den eigenen Zielen auslöste, die den Teilnehmern potentielle Zielkonflikte überhaupt erst bewusst machten. Bei zukünftigen Evaluationsstudien sollte daher ein potentieller Reaktanzeffekt (Hoff & Sawka-Miller, 2010) im Vorfeld überprüft werden. Diesbezüglich könnte man den eingesetzten Fragebogen in einer Experimentalbedingung einem themafremden Fragebogen in einer Kontrollbedingung gegenüberstellen und das Ausmaß an Zielkonflikten jeweils vor und nach dem Ausfüllen der Fragebögen erheben.

Weitere Vorschläge zur Optimierung des Evaluationsverfahrens beziehen sich auf das Studiendesign. Insbesondere könnte eine andere Wahl der Untersuchungsbedingungen validere und aufschlussreichere Ergebnisse liefern. In der vorliegenden Studie gab es eine trainierte Experimentalbedingung und eine

untrainierte Kontrollbedingung. Da sich die Teilnehmer jeweils freiwillig für eine der beiden Bedingungen anmelden konnten, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Personen, die an dem Training teilnahmen, motivierter waren, ihre Zieleffektivität zu verbessern. Um die persönliche Motivation der Teilnehmer als Störvariable auszuschließen, empfiehlt sich für zukünftige Studien ein Wartekontrollgruppendesign, in dem beide Gruppen zeitversetzt an dem Training teilnehmen können. Wenn den Probanden für die Teilnahme an der Studie keine weitere Belohnung (z. B. Versuchspersonenstunden oder Geschenkgutscheine) in Aussicht gestellt wird, kann davon ausgegangen werden, dass die Motivationsunterschiede zwischen den Teilnehmern geringer ausfallen als in einem zeitgleichen Testdesign. Zumindest wären Unterschiede der persönlichen Motivation nicht mehr auf die Aufteilung in eine Experimentalgruppe und Kontrollgruppe zurückzuführen.

Um außerdem Aufschluss über die Wirkung der unterschiedlichen Trainingsbausteine zu erlangen, kann eine Einzelkomponentenanalyse durchgeführt werden. Ein solches Design fordert allerdings eine sehr große Stichprobe, da eine größere Anzahl an Untersuchungsbedingungen eingeführt werden müssten. Um die Wirkung der einzelnen Module des vorliegenden Zielerreichungstrainings zu testen, werden allein fünf unterschiedliche Gruppen (Zielsetzung, Zielreflexion, Zielvergleich & Priorisierung, Zielplanung, Tipps & Ratschläge) benötigt. Um die einzelnen Module mit dem Erfolg des Gesamttrainings zu vergleichen, müsste eine weitere Gruppe aufgenommen werden, die an dem kompletten Training teilnimmt. Idealerweise wäre zusätzlich eine Kontrollgruppe, in Form von untrainierten Teilnehmern oder einer Wartekontrollgruppe, zu berücksichtigen.

Als letztes soll auf die Anzahl der Messzeitpunkte hingewiesen werden. Das vorliegende Studiendesign umfasste zwei Erhebungszeitpunkte, die abbilden sollten, inwiefern sich die Intervention zwei Monate später auswirkt. Um die Wirkung historischer Einflüsse oder natürlicher Wachstumskurven auszuschließen, wäre eine zusätzliche Erhebung längere Zeit vor dem Training angebracht. Zwei weitere Messzeitpunkte wären direkt nach dem Training und eventuell sechs Monate später denkbar. Dadurch wäre es möglich, zwischen kurz- und langfristigen Trainingseffekten zu differenzieren und den Umstand zu berücksichtigen, dass viele Ziele gar nicht innerhalb von nur zwei Monaten zu erreichen sind.

8.3 Implikationen für die Praxis

Die innerhalb dieser Arbeit behandelten Fragestellungen sind sehr praxisnah und die Befunde können für verschiedene Anwendungsbereiche von Bedeutung sein. Insbesondere sollten die Ergebnisse für klinische, pädagogische, beratende und unternehmerische Bemühungen sowie die individuelle Lebensbalance in Betracht gezogen werden.

Psychotherapie. Da Zielkonflikte psychisches Leid verursachen können (Emmons, 1986; Emmons & King, 1988; Riediger & Freund, 2004) und die Zielerreichung mit dem Subjektiven Wohlbefinden von Menschen verbunden ist (Dargel, 2005; Emmons, 1999; Freund & Riediger, 2006), kommt persönlichen Zielen auch in der Psychotherapie eine bedeutende Rolle zu. Zum Beispiel können Konflikte zwischen Zielen der Patienten Auswirkungen auf die Therapiemotivation und den Therapieerfolg haben (Michalak & Schulte, 2002). Das ergänzte Modell des Wohlbefindens (Kapitel 4.3 bzw. Abbildung 11) könnte in solchen Fällen als Erklärungsmodell herangezogen werden. Wenn durch das Auftreten von Zielkonflikten die wahrgenommene Realisierbarkeit abnimmt, könnte folglich die Motivation zur Verfolgung dieses Patientenziels abnehmen. Indirekt sind die Zielkonflikte über die wahrgenommene Realisierbarkeit auch mit der Zielerreichung und damit mit dem Therapieerfolg verbunden. Generell spielen Ziele in der therapeutischen Praxis eine große Rolle, so auch in der Selbstmanagement-Therapie von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (2000). Ziele bilden dort die Grundlage für den Aufbau der Therapiemotivation und für die Verhaltensänderung. Auch beim SMC-G (Systematic Motivational Counseling in Groups) (Furhmann, Schroer, & Jong-Meyer, 2011) spielen persönliche Anliegen der Patienten eine große Rolle. Diese werden dort aktiviert, geklärt und in Ziel-Statements umformuliert. Dabei werden verschiedene Zielaspekte antizipiert, Hauptziele ausgewählt sowie frühere Zielverfolgungsversuche und Selbstregulationseigenschaften berücksichtigt. Außerdem werden Zielhierarchien aufgebaut und Unterziele definiert. Analog dazu kann auch das neue Zielerreichungstraining im therapeutischen Kontext genutzt werden. Einzelne Module können zum Beispiel in der Einzeltherapie angewendet werden. Während sich die komplette Intervention eher im Rahmen einer Gruppentherapie anbieten würde. Gerade dort können die Patienten von der Teilnehmer-Interaktion profitieren (Furhmann et al., 2011).

Pädagogische Psychologie. Auch im schulpsychologischen Bereich sollte die Förderung der Zielerreichung nicht vernachlässigt werden. Schon bei Schülern können Selbstmanagement-Interventionen in einer Vielfalt von Settings implementiert werden, um akademische, soziale, emotionale und verhaltensbezogene Effekte zu erzielen (Hoff & Sawka-Miller, 2010). Angepasst an die Zielgruppe kann ein Zielerreichungstraining auch bei Schülern sehr erfolgreich sein. Zum Beispiel könnten spielerische und bildhafte Bausteine eingebaut und das achtstündige Training in mehrere Sitzungen herunter gebrochen werden, um die Konzentration bei den Schülern aufrecht zu halten. Hoff und Sawka-Miller (2010) gehen davon, dass Schüler ihr ganzes Leben lang in vielen Situationen davon profitieren können, wenn sie schon früh Selbstmanagement-Fähigkeiten erlernen. Diese sollten sich idealerweise auf das Setzen von Zielen, die eigene Beobachtung des Zielverhaltens sowie die eigene Bewertung und Belohnung der Zielerreichung beziehen (Hoff & Sawka-Miller, 2010). Auch sehen sich schon Schüler mit motivationalen Konflikten konfrontiert, die vor allem im Leistungs- versus Freizeitbereich auftreten (Fries et al., 2005; Hofer, 2004). Daher wäre es schon zu dieser Zeit sinnvoll, Schüler im Umgang mit Zielkonflikten zu unterstützen. Im Laufe der schulischen und beruflichen Entwicklung werden zunehmend mehr Selbstmanagement-Fähigkeiten gefordert. In der Universität wird zum Beispiel mehr selbstregulatorisches Verhalten erwartet und vorausgesetzt als in der Schule (Schmitz, 2001). Daher wäre es sinnvoll, diese Fähigkeiten schon früh in der Schule und nicht erst im Studium zu vermitteln.

Beratung. Im Zeitalter des Multitasking haben Forscher bisher überraschend wenig Aufmerksamkeit darauf verwendet, zu verstehen, wie Individuen multiple Aktivitäten und konkurrierende Ansprüche managen (Grant et al., 2007). Gerade für Trainer und Berater ist es jedoch von großer Bedeutung, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Modelle zum Subjektiven Wohlbefinden (s. Kapitel 4) und zur Verfolgung multipler Ziele (z. B. Louro et al., 2007; Schmidt & Dolis, 2009) können in der Beratungspraxis als Erklärungsmodelle dienen, um Klienten für diese Thematik zu sensibilisieren und um Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Einzelne Module und Techniken aus dem neuen Zielerreichungstraining können von Beratern im Dialog mit ihren Klienten gut genutzt werden. Dabei sollten sie sich vor allem auf die Zielsetzung und Zielreflexion sowie die Zielplanung konzentrieren. Bei Personen, die über eine schlechte Life-Balance klagen, und gerade aus diesem Grund

einen Berater aufgesucht haben, bieten sich zusätzlich die Techniken zum Zielvergleich und zur Zielpriorisierung an.

Unternehmenskontext. Sowohl das hier vorgestellte Modell des SWBs im beruflichen Kontext (s. Kapitel 4.3) als auch das neue Zielerreichungstraining (s. Kapitel 6.1.3) haben hohe praktische Relevanz für den unternehmerischen Kontext. Dies wird am deutlichsten, wenn die Auswirkungen des Subjektiven Wohlbefindens auf das Unternehmen betrachtet werden. Hier ist gerade die Kündigungsabsicht von großer Wichtigkeit, die Ursache für Leistungs- und Produktivitätsabfall sein kann sowie Fehl- und Krankenzeiten in die Höhe treibt (Felfe, 2008). Aus einer wirtschaftlichen und unternehmerischen Perspektive heraus handelt es sich bei dem Thema Kündigung um ein ernst zu nehmendes Problem, da der Stress und die Arbeitsbelastung zunehmen, Wissen verloren geht und ungeplante Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter entstehen (Mowday et al., 1982). Daher kann es für jedes Unternehmen und jede Führungskraft hilfreich sein, ein Verursachungsmodell zur Hand zu haben, welches Anhaltspunkte liefert, die Mitarbeiterfluktuation gering zu halten. Wenn Unternehmen ihre Angestellten bei ihrer beruflichen Zielerreichung unterstützen, tragen sie mit zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei und können somit Kündigungen vorbeugen.

Interessant ist auch der Einfluss der Kontextpassung im Rahmen des Modells. Hieraus lässt sich für die Personalabteilung ableiten, dass im Rekrutierungsprozess darauf geachtet werden muss, dass der Bewerber in Bezug auf seine Ziele und Werte zu den restlichen Kollegen des Unternehmens bzw. der Abteilung passt. Dadurch entsteht für den neu eingestellten Mitarbeiter schnell ein Zugehörigkeitsgefühl, welches zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung führen kann.

Das neue Training erwies sich erfolgreich in Bezug auf die berufliche Zielerreichung, weshalb es gut in den Unternehmenskontext integriert werden kann. Hier könnte es im Bereich der Karriereplanung eingesetzt oder zur Mitarbeiterbindung genutzt werden. Da Personen gerade in Übergangsphasen des Lebens viel Energie darauf verwenden, sich bedeutungsvolle Ziele zu setzen (Cantor & Zirkel, 1990) und Berufsziele besonders bei Berufseinsteigern Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit zum Unternehmen haben (Maier &

Brunstein, 2001), wäre zu empfehlen, dieses Training in die Einarbeitungsphase eines jeden Mitarbeiters zu integrieren.

Individuelle Lebensbalance. Unabhängig von einem spezifischen klinischen, pädagogischen oder arbeitspsychologischen Kontext, kann jedes Individuum von den hier vorliegenden Erkenntnissen profitieren. Ein Zielerreichungstraining, welches die Verfolgung multipler Ziele im Fokus sieht, kann jeder Person zu einer angenehmeren Life-Balance verhelfen. Da in Familien heutzutage immer häufiger beide Partner arbeiten, übernehmen Arbeitnehmer zusätzlich häusliche und familiäre Verantwortung. Dies kann verstärkt zu Konflikten zwischen diesen beiden Lebensbereichen führen und damit nicht nur negative Auswirkungen für den Arbeitgeber (s.o.), sondern auch für den Arbeitnehmer selbst mit sich bringen (Allen et al., 2000). Gröpel und Kuhl (2006) zeigten, dass eine Lebensbalance durch Zeitmanagement-Faktoren, wie das Setzen von Zielen und Prioritäten, gefördert werden kann. So könnte auch das hier entwickelte Training Menschen zu einem effektiveren Zielmanagement verhelfen und dadurch eine ausgewogene Life-Balance begünstigen.

8.4 Fazit

Ausgangspunkt der vorliegenden Studien war die Frage, welche Rolle Zielkonflikte in einem Gesamtmodell des Subjektiven Wohlbefindens spielen. Weiterhin stand die Entwicklung eines Zielerreichungstrainings für den Kontext multipler Ziele im Fokus dieser Arbeit. Die Befunde dieser Arbeit zeigen, dass Zielkonflikte eine wesentliche Rolle sowohl im Kontext der Zielverfolgung als auch des Wohlbefindens spielen, weshalb sie in Zielmodellen des Wohlbefindens nicht fehlen dürfen. Das evaluierte Zielerreichungstraining, welches auf Basis eines solchen theoretischen Modells entwickelt wurde, verhalf Individuen dazu, den Großteil ihrer Ziele erfolgreicher umzusetzen. In zukünftigen Studien wird es darauf ankommen, adäquate Modellerweiterungen vorzunehmen, um die Varianzaufklärung zentraler Variablen zu erhöhen. Dabei sollte die Zielwichtigkeit im Zusammenhang mit Studien zu Zielkonflikten von besonderem Interesse sein und die Reduzierung von Zielkonflikten weiterhin Bestandteil von Interventionen zur Steigerung des Wohlbefindens bleiben. Im Einsatz multifinaler Mittel wird außerdem eine Chance gesehen die gegenseitige Zielförderung und damit die Zieleffektivität zu steigern. Im Rahmen dieser Arbeit wurden hochrelevante und praxisnahe Themen behandelt. Die

Zielgruppen (z. B. Patienten, Schüler, Studenten, Mitarbeiter, Führungskräfte, Trainer und Berater) sowie die Anwendungskontexte (z. B. Therapie, Schule, Studium und Beruf) des Zielmodells und des Zielerreichungstrainings unter dem Gesichtspunkt von Zielkonflikten sind vielfältig und somit von übergreifender Bedeutung.

Literatur

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169.
- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1974). Developing measures of perceived life quality: Results from several national surveys. *Social Indicators Research, 1*, 1-26.
- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*. New York: Plenum Press.
- Arbuckle, J. L. (2011). IBM SPSS AMOS 20 User's Guide. Chicago: SPSS.
- Arnold, H., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology, 67*, 350-360.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine Anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Baecker, D. (2008). Sinndimensionen einer Situation. In *Kontroverse über China: Sino-Philosophie* (pp. 31-47). Berlin: Merve Verlag.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., & Pieters, R. (1996). Goal-directed emotions. *Cognition and Emotion, 12*, 1-26.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1994). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. In C. E. Schneier, C. J. Russell, R. W. Beatty & L. S. Baird (Eds.), *The Training and Development Sourcebook*. Amherst, Mass.: Human Resource Development Press.
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). Item Parceling Issues in Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling* (pp. 269-296). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 27*, 95-112.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 552-556.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-606.
- Bentler, P. M., & Chih-Ping, C. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods Research, 16*(1), 78-117.

- Birkenbihl, V. F., Blickhan, C., & Ulsamer, B. (1991). *NLP: Einstieg in die Neuro-Linguistische Programmierung*. Speyer: Gabal.
- Bluedom, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Boekaerts, M., Koning, E. d., & Vedder, P. (2006). Goal-Directed Behavior and Contextual Factors in the Classroom: An Innovative Approach to the Study of Multiple Goals. *Educational Psychologist*, 41, 33-51.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boomsma, A. (1982). The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. In K. G. Joreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (pp. 149-173). Amsterdam: North-Holland.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83., 915-934.
- Boy, J., Dudek, C., & Kuschel, S. (1995). *Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge*. Offenbach: Gabal.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Brandtstädter, J. (2007). Hartnäckige Zielverfolgung und flexible Zielanpassung als Entwicklungsressourcen: Das Modell assimilativer und akkommodativer Prozesse. In J. Brandtstädter & U. Lindenberger (Eds.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne* (pp. 413-445). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brandtstädter, J. (2009). Goal pursuit and goal adjustment: Self-regulation and intentional self-development in changing developmental contexts. *Advances in Life Course Research*, 14, 52-62.
- Braukhaus, C., Hahlweg, K., Kroeger, C., Groth, T., & Fehm-Wolfsdorf, G. (2003). The Effects Of Adding Booster Sessions To A Prevention Training Program For Committed Couples. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 31(3), 325-336.
- Brayfield, A. H., Wells, R. V., & Strate, M. W. (1957). Interrelationships Among Measures of Job Satisfaction and General Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 41(4), 201-205.
- Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (pp. 287-302). London, England: Academic Press.
- Brown, J. S. (1957). Principles of Intrapersonal Conflict. *The journal of conflict resolution*, 1(2), 135-154.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage Publications.
- Bruggemann, A., Grosskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1061-1070.
- Brunstein, J. C. (1999). Persönliche Ziele und subjektives Wohlbefinden bei älteren Menschen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 20(1), 58-71.

- Brunstein, J. C. (2001). Persönliche Ziele und Handlungs- versus Lageorientierung: Wer bindet sich an realistische und bedürfniskongruente Ziele? *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 22(1), 1-12.
- Brunstein, J. C. (2010). Implicit Motives and Explicit Goals: The Role of Motivational Congruence in Emotional Well-Being. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit Motives*. Oxford: University Press.
- Brunstein, J. C., Dargel, A., Glaser, C., Schmitt, C. H., & Spörer, N. (2008). Persönliche Ziele im Studium. Erprobung einer Intervention zur Steigerung der Zieleffektivität und Zufriedenheit im Studium. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 22 (3-4), 177-191.
- Brunstein, J. C., & Maier, G. W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47, 146-160.
- Brunstein, J. C., & Maier, G. W. (2002). Das Streben nach persönlichen Zielen: Emotionales Wohlbefinden und proaktive Entwicklung über die Lebensspanne. In G. Jüttemann & H. Thomae (Eds.), *Persönlichkeit und Entwicklung* (pp. 157-190). Weinheim: Beltz.
- Brunstein, J. C., Maier, G. W., & Dargel, A. (2007). Persönliche Ziele und Lebenspläne: Subjektives Wohlbefinden und proaktive Entwicklung im Lebenslauf. In J. Brandtstädter & U. Lindenberger (Eds.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne* (pp. 270-304). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., & Grässmann, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 494-508.
- Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., & Maier, G. W. (1999). The Pursuit of Personal Goals: A Motivational Approach to Well-Being and Life Adjustment. In J. Brandtstädter & R. M. Lerner (Eds.), *Action & Self-Development: Theory and Research through the Life Span*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Buchner, A., Erdfelder, E., & Faul, F. (1997, last update: March 28, 2001). G*Power 3. from <http://www.psych.uni-duesseldorf.de/abteilungen/aap/gpower3/>
- Bühner, M., & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Campbell, A. (1976). Subjektive measures of well-being. *American Psychologist*, 31, 117-124.
- Campbell, A. (1981). *The sense of well-being in America: Recent patterns and trends*. New York: McGraw-Hill.
- Campion, M. A., & Lord, R. G. (1982). A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 365-287.
- Cantor, N., Acker, M., & Cook-Flannagan, C. (1992). Conflict and preoccupation in the intimacy life task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 644-655.
- Cantor, N., & Blanton, H. (1996). Effortful Pursuit of Personal Goals in Daily Life. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action : linking cognition and motivation to behavior* (pp. 338-359). New York: Guilford Press.
- Cantor, N., & Langston, C. A. (1989). Ups and downs of life tasks in a life transition. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 127-167). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behaviors*. New York: Springer-Verlag.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, *97*, 19-35.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2000). On the structure of behavioral self-regulation. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 41–84). San Diego, CA: Academic Press.
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work–family research. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 28-43.
- Cheung, M. W.-L. (2009). Comparison of methods for constructing confidence intervals of standardized indirect effects. *Behavior Research Methods*, *41*(2), 425-438.
- Christiansen, C. H., Backman, C., Little, B. R., & Nguyen, A. (1999). Occupations and well-being: A study of personal projects. *American Journal of Occupational Therapy*, *53*, 91-100.
- Christiansen, C. H., Little, B., & Backman, C. (1998). Personal projects: A useful concept for occupational therapy. *American Journal of Occupational Therapy* *52*, 439-466.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, *36*(5), 1140-1157.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J. (2003). *Applied multiple regression correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ Erlbaum.
- Colby, P. M. (1996). Individual differences in identity development status: Social and cognitive correlates of goal integration in early adulthood. Unpublished doctoral dissertation. University of California, Davis.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(6), 821-836.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *38*, 668-678.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cox, K. B. (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, *27*(2), 153–163.
- Cox, W. M., & Klinger, E. (2011). Systematic Motivational Counseling: From Motivational Assessment to Motivational Change. In W. M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Handbook of Motivational Counseling*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Creed, P. A., & Macintyre, S. R. (2001). The relative effects of deprivation of the latent and manifest benefits of employment on the well-being of unemployed people. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*, 324-331.

- Crohan, S. E., Antonucci, T. C., Adelman, P. K., & Coleman, L. M. (1989). Job characteristics and well-being at midlife: Ethnic and gender comparisons. *Psychology of Women Quarterly*, *13*, 223-235.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334.
- Cronbach, L. J., & Furby, L. (1970). How we should measure "change" - or should we? *Psychological Bulletin*, *74*(1), 86-80.
- Crooker, K. J., Smith, F. L., & Tabak, F. (2002). Creating Work-Life Balance: A Model of Pluralism across Life Domains. *Human Resource Development Review*, *1*(4), 387-419.
- Dalbert, C. (1992). Subjektives Wohlbefinden junger Erwachsener: Theoretische und empirische Analysen der Struktur und Stabilität. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, *13*, 207-220.
- Dalbert, C. (2003). Habituelle Subjektive Wohlbefindensskala (HSWBS). . In J. Schumacher, A. Klaiberg & E. Brähler (Eds.), *Diagnostische Verfahren zu Lebensqualität und Wohlbefinden* (pp. 170-175). Göttingen: Hogrefe.
- Daniels, K., Harris, C., & Briner, R. B. (2004). Linking work conditions to unpleasant affect: Cognition, categorization, and goals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 343-363.
- Dargel, A. (2005). Zielbindung und Zielplanung: Entwicklung eines Interventionsprogramms zur Steigerung der Zieleffektivität. from <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2006/2732/>
- Dargel, A., & Brunstein, J. C. (2005). Ziele. In H. Weber & T. Rammsayer (Eds.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (pp. 277-287). Göttingen: Hogrefe.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, *39*(2), 223-238.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 227-268.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*, 542-575.
- Diener, E. (2009a). Introduction - The Science of Well-Being: Reviews and Theoretical Articles by Ed Diener. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 1-10). New York: Springer.
- Diener, E. (2009b). Subjective Well-Being. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 11-58). New York: Springer.
- Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *3*(1), 1-43.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*, 71-75.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the Hedonic Treadmill. Revising the Adaptation Theory of Well-Being. *American Psychologist*, *61*(4), 305-314.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being – relative or absolute. *Social Indicators Research*, *28*, 195-223.

- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2009). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 201-265). New York: Springer.
- Diener, E., Suh, M. E., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*, 276-302.
- Dietz, F. (2006). *Warum Schüler manchmal nicht lernen. Der Einfluss attraktiver Alternativen auf Lernmotivation und Leistung*. Frankfurt/M: Lang.
- Domschke, W., & Drexel, A. (1990). *Einführung in Operations Research*. Berlin: Springer.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, *70*(11), 35-36.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' world: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, *3*, 131-142.
- Eisenführ, F., & Weber, M. (2003). *Rationales Entscheiden*. Berlin: Springer.
- Elliot, A. J., & Sheldon, K. M. (1997). Avoidance achievement motivation: A personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*, 171-185.
- Elliot, A. J., Sheldon, K. M., & Church, M. (1997). Avoidance personal goals and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*, 915-927.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1058-1068.
- Emmons, R. A. (1989). The personal striving approach to personality. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 87-126). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Emmons, R. A. (1991). Personal Strivings, Daily Life Events, and Psychological and Physical Well-Being. *Journal of Personality*, *59*(3), 453-472.
- Emmons, R. A. (1997). Motives and Life Goals. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 485-512). San Diego, CA: Academic Press.
- Emmons, R. A. (1999). *The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality*. New York: The Guilford Press.
- Emmons, R. A. (2003). Personal Goals, Life Meaning, and Virtue: Wellsprings of a Positive Life. In L. M. K. Corey & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 105-128). Washington, DC: American Psychological Association.
- Emmons, R. A., Colby, P. M., & Kaiser, H. A. (1998). When Losses Lead to Gains: Personal Goals and the Recovery of Meaning. In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications* (pp. 163-178). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Emmons, R. A., & King, L. A. (1988). Conflict among personal strivings: Immediate and long-term implications for psychological and physical well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1040-1048.
- Emmons, R. A., King, L. A., & Sheldon, K. (1993). Goal conflict and the self-regulation of action. In D. M. Wegner & J. M. Pennebaker (Eds.), *Handbook of mental control* (pp. 528-551). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 293-310.

- Epstein, S. (1982). Conflict and stress. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress*. New York: The Free Press.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle. *Psychological Issues, 1*, 1-171.
- Eyre, R., & Eyre, L. (1987). *Lifebalance*. New York: Ballantine Books.
- Fairchild, A. J., Machinnon, D. P., Taborga, M. P., & Taylor, A. B. (2009). R2 effect-size measures for mediation analysis. *Behavior Research Methods, 41*(2), 486-498.
- Falk, C. F., & Biesanz, J. C. (2011). Abstract: Inference and Interval Estimation for Indirect Effects With Latent Variable Models. *Multivariate Behavioral Research, 46*, 1012.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods 41*, 1149-1160.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Finley, R. (1999-2012). SurveyMonkey [Online Computer Software]. Retrieved 05.01.2012, from <http://www.surveymonkey.com/>
- Fishbach, A., & Shah, J. Y. (2006). Self-Control in Action: Implicit Dispositions Toward Goals and Away From Temptations. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(5), 820–832.
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. London: Sage.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 57-80.
- Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). Hedonic adaptation. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 302–329). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Freund, A. M., & Riediger, M. (2006). Goals as Building Blocks of Personality and Development in Adulthood. In D. K. Mroczek & T. D. Little (Eds.), *Handbook of Personality Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Fricke, R., & Treinies, G. (1985). *Einführung in die Metaanalyse*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Fries, S. (2006). Zu Defiziten und möglichen Weiterentwicklungen aktueller Theorien der Lernmotivation *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 20*, 73-83.
- Fries, S., Schmid, S., Dietz, F., & Hofer, M. (2005). Conflicting values and their impact on learning. *European Journal of Psychology of Education, 20*(3), 259-273.
- Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. *Psychological Science, 18*(3), 233-239.
- Furhmann, A., Schroer, B. m., & Jong-Meyer, R. d. (2011). Systematic Motivational Counseling in Groups: Promoting Therapeutic Change through Client Interaction. In W. M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Handbook of Motivational Counseling: Goal-Based Approaches to Assessment and Intervention with Addiction and Other Problems* (pp. 303-327). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Gebert, D., & Rosenstiel, L. v. (2002). *Organisationspsychologie : Person und Organisation* Stuttgart: Kohlhammer.

- Glaesmer, H., Grande, G., Braehler, E., & Roth, M. (2011). The German Version of the Satisfaction with Life Scale (SWLS): Psychometric Properties, Validity, and Population-Based Norms. *European Journal of Psychological Assessment, 27*(2), 127-132.
- Gollwitzer, P. M. (1991). *Abwägen und Planen: Bewusstseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M. (1995). Zielbegriffe und -theorien in der heutigen Psychologie. In K. Pawlik (Ed.), *Bericht über den 39. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Hamburg 1994* (pp. 295-300). Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist, 54*(7), 493-503.
- Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(1), 186-199.
- Gollwitzer, P. M., Kappes, H. B., & Oettingen, G. (2012). Needs and Incentives as Sources of Goals. In H. Aarts & A. J. Elliot (Eds.), *Goal-Directed Behavior* (pp. 115-150). New York: Psychology Press.
- Gottman, J. M. (1995). *The Analysis of Change*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grant, A. M., Little, B. R., & Phillips, S. D. (2007). Personal Projects and Organizational Lives. In B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (Eds.), *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing* (pp. 221-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 510-531.
- Gröpel, P. (2005). On the Theory of Life Balance: The relation to subjective well-being and the role of self-regulation. Unpublished Dissertation Thesis. University of Osnabrück.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2006). Having time for life activities. Life balance and self-regulation. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 14*(2), 54-63.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology, 2009*(100), 365-375.
- Grouzet, F. M. E., Kasser, T., Ahuvia, A., Dols, J. M. F. n., Kim, Y., Lau, S., et al. (2005). The Structure of Goal Contents Across 15 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(5), 800-816.
- Haig, D. (2006). Intrapersonal conflict. In M. Jones & A. C. Fabian (Eds.), *Conflict*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 5). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harris, C., Daniels, K., & Briner, R. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 401-410.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Corey, L. M. K. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In L. M. K. Corey & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs, 76*(4), 408-420.

- Hayes, A. F. (2012a). PROCESS (Publication. Retrieved 20.04.2012: <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>)
- Hayes, A. F. (2012b). PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling. *Manuscript submitted for publication.*
- Hayes, A. F. (2012c). SPSS PROCESS documentation (Publication.: <http://www.afhayes.com/public/process.pdf>)
- Headey, B., Veenhoven, R., & Wearing, A. (1991). Top-down versus bottom-up theories of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 24, 81-100.
- Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, Life Events, and Subjective Well-Being: Toward a Dynamic Equilibrium Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731-739.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. (1999). *Developmental regulation in adulthood: Age-normative and sociostructural constraints as adaptive challenges*. New York: Cambridge University Press.
- Heckhausen, J., & Rheinberg, F. (1980). Lernmotivation im Unterricht erneut betrachtet. *Unterrichtswissenschaft*, 1, 7-47.
- Helmreich, R. (1977). *Strategien der Auswertung von Längsschnittdaten*. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-65.
- Hinz, A. (2000). *Psychologie der Zeit*. Münster: Waxmann.
- Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38-44.
- Hofer, M. (2003). Wertewandel, schulische Motivation und Unterrichtsorganisation. In W. Schneider & M. Knopf (Eds.), *Entwicklung, Lehren und Lernen* (pp. 235-253). Göttingen: Hogrefe.
- Hofer, M. (2004). Schüler wollen für die Schule lernen, aber auch anderes tun. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 18(2), 79-92.
- Hoff, K. E., & Sawka-Miller, K. D. (2010). Self-management interventions. In G. G. Peacock, R. A. Ervin, E. J. D. III & K. W. Merrell (Eds.), *Practical Handbook of School Psychology: Effective Practices for the 21st Century* (pp. 337-354). London: Guilford Press.
- Hollenbeck, J. R., Charles R., W., & Klein, H. J. (1989). An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 18-23.
- Hoogland, J. J., & Boomsma, A. (1998). Robustness Studies in Covariance Structure Modeling : An Overview and a Meta-Analysis. *Sociological Methods & Research*, 26(3), 329-367.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit [Electronic Version]. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- Hoyer, J. (1992). *Intrapsychischer Konflikt und psychopathologische Symptombelastung*. Regensburg, Germany: Roderer.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating Model Fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. Thousand Oaks: Sage.

- Hülshoff, F., & Kaldewey, R. (1993). *Mit Erfolg studieren: Studienorganisation und Arbeitstechniken*. München: C.H. Beck.
- Johnson, M. D. (1989). The Differential Processing of Product Category and Noncomparable Choice Alternatives. *The Journal of Consumer Research*, 16(3), 300-309.
- Jöreskog, K. G., & Yang, F. (1996). Nonlinear Structural Equation Models: The Kenny-Judd Model With Interaction Effects. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques* (pp. 57-88). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jorke, K. (2007). *"Carpe diem" - die Tendenz zur motivationalen Interferenz, Trait Procrastination und Volition als Bedingungsfaktoren*. Unpublished Diplomarbeit, Universität Mannheim, Mannheim.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Jungermann, H., Pfister, H.-R., & Fischer, K. (2005). *Die Psychologie der Entscheidung: eine Einführung*. Heidelberg: Spektrum.
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2000). *Selbstmanagement-Therapie: Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. Berlin: Springer.
- Karoly, P., & Ruchman, L. S. (1996). Motivational implications of pain: Chronicity, psychological distress, and work goal construal in a national sample of adults. *Health Psychology*, 15, 383-390.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (2001). Be Careful What You Wish For: Optimal Functioning and the Relative Attainment of Intrinsic and Extrinsic Goals. In P. Schmuck & K. M. Sheldon (Eds.), *Life Goals and Well-Being: Towards a Positive Psychology of Human Striving*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Kehr, H. M. (2003). Goal conflicts, attainment of new goals, and well-being among managers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 195-208.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
- Kehr, H. M. (2004). *Motivation und Volition: Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kehr, H. M., & Rosenstiel, L. (2006). Self-Management Training (SMT). In D. Frey, H. Mandl & L. Rosenstiel (Eds.), *Knowledge and action* (pp. 103-141). Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers.
- Kelly, R. E., Mansell, W., & Wood, A. M. (2011). Goal conflict and ambivalence interact to predict depression. *Personality and Individual Differences*, 50, 531-534.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the non-linear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(201-210).

- Kernan, M. C., & Lord, R. G. (1990). Effects of valence, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. *Journal of Applied Psychology* 75(2), 194-203.
- Kesebir, P., & Diener, E. (2009). In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 59-74). New York: Springer.
- Kibel, B. M. (1999). *Success stories as hard data: an introduction to results mapping*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Kingsley, R. G., & Wilson, G. T. (1977). Behavior therapy for obesity: A comparative investigation of long-term efficacy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(2), 288-298.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing The Four Levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers
- Klauer, K. J. (1991). *Denktraining für Kinder II: Ein Programm zur intellektuellen Förderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Klauer, K. J. (1993). *Denktraining für Jugendliche: Ein Programm zur intellektuellen Förderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Klein, H., Alge, B. J., Wesson, M., & Hollenbeck, J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885-896.
- Klinger, E. (1977). *Meaning and void: Inner experience and the incentives in people's lives*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Klinger, E., & Cox, W. M. (2003). Motivation and the Theory of Current Concerns. In W. M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Handbook of motivational counseling: concepts, approaches, and assessment* (pp. 3-28). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Kobau, R., Seligman, M. E. P., Peterson, C., Diener, E., Zack, M. M., Chapman, D., et al. (2011). Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies from Positive Psychology. *American Journal of Public Health*, 101(8), e1-e9.
- Koestner, R., Lekes, N., Powers, T. A., & Chicoine, E. (2002). Attaining Personal Goals: Self-Concordance Plus Implementation Intentions Equals Success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 231-244.
- Kollar, R., & Stengel, M. (1990). Sind Berufsorientierungen und organisationale Identifikation Chimären der Forschung? Zur Verhaltensrelevanz berufsbezogener Orientierungen und Einstellungen bei Führungskräften. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 34, 74-84.
- Köpetz, C., Faber, T., Fishbach, A., & Kruglanski, A. W. (2011). The Multifinality Constraints Effect: How Goal Multiplicity Narrows the Means Set to a Focal End. *Journal of Personality and Social Psychology* 100(5), 810-826.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for future organizational behavior - Human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kuhl, J. (1985). From cognition to behavior: Perspectives for future research on action control. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: from cognition to behavior* (pp. 267-275). Berlin: Springer.

- Kuhl, J. (1986). Motivation and information processing: A new look at decision making, dynamic change and action control. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition : foundations of social behavior*. Chichester: Wiley.
- Latham, G. P., Seijts, G., & Crim, D. (2008). The Effects of Learning Goal Difficulty Level and Cognitive Ability on Performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40(4), 220-229.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and prosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509.
- Lewin, K. (1931a). *Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe*. Leipzig: Hirzel.
- Lewin, K. (1931b). Environmental Forces in Child Behavior and Development. In C. Murcmison (Ed.), *A Handbook of Child Psychology*. Worcester, MA Clark University Press.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper.
- Little, B. R. (1983). Personal Projects: A Rationale and Method for Investigation. *Environment and Behavior*, 15(3), 273-309.
- Little, B. R. (1989). Personal projects analysis: Trivial pursuits, magnificent obsessions and the search for coherence. In D. M. Buss & N. Cantor (Eds.), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions* (pp. 15-31). New York: Springer-Verlag.
- Little, B. R. (1998). Personal Project Pursuit: Dimensions and Dynamics of Personal Meaning. In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications* (pp. 193-212). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Little, B. R. (2007). Prompt and Circumstance: The Generative Contexts of Personal Projects Analysis. In B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (Eds.), *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing* (pp. 3-49). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Little, B. R., & Gee, T. L. (2007). The Methodology of Personal Projects Analysis: Four Modules and a Funnel. In B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (Eds.), *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing* (pp. 51-93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Little, T. D., Lindenberger, U., & Nesselroade, J. R. (1999). On Selecting Indicators for Multivariate Measurement and Modeling With Latent Variables: When "Good" Indicators Are Bad and "Bad" Indicators Are Good. *Psychological Methods*, 4(2), 192-211.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (2001). Motivation by goal setting. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 43-56). New York: Marcel Dekker.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E. A., Smith, K. G., Erez, M., Chah, D. O., & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal conflict on performance. *Journal of Management*, *20*, 67-91.
- Lord, F. M. (1963). Elementary models for measuring change. In C. W. Harris (Ed.), *Problems in measuring change* (pp. 21-38). Madison: The University of Wisconsin Press.
- Lord, R. G., & Hanges, P. G. (1987). A control system model of organizational motivation: Theoretical development and applied implications. *Behavioral Science*, *32*(3), 161-178.
- Louro, M. J., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2007). Dynamics of Multiple Goal Pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*(2), 174-193.
- Lucas, R. E. (2007). Adaptation and the set-point model of subjective well-being: Does happiness change after major life events. *Current Directions in Psychological Science*, *16*, 75-79.
- Lucas, R. E., & Diener, E. (2009). Personality and Subjective Well-Being. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 75-102). New York: Springer.
- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. E. (2012). Subjective Well-Being and Adaptation to Life Events: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(3), 592-615.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, *131*, 803-855.
- Maier-Riehle, B., & Zwingmann, C. (2000). Effektstärkevarianten beim Eingruppen-Prä-Post-Design: Eine kritische Betrachtung. *Rehabilitation*, *39*, 189-199.
- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, *80*(5), 1034-1042.
- Maier, G. W., & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, *46*(3), 126-136.
- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, *3*(5), 551-558.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, *57*(3), 519-530.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 391-410.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., Balla, J. R., & Grayson, D. (1998). Is More Ever Too Much? The Number of Indicators per Factor in Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, *33*(2), 181-220.
- Massey, E. K., Gebhardt, W. A., & Garnefski, N. (2008). Adolescent goal content and pursuit: A review of the literature from the past 16 years. *Developmental Review*, *28*, 421-460.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194.
- Mayer, R. E. (2005). Introduction to Multimedia Learning. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge handbook of multimedia learning* (pp. 1-18). Cambridge: Cambridge Univ. Press.

- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 53-76.
- McReynolds, P. (1991). The nature and logic of intrapsychic conflicts. In C. D. Spielberger, I. G. Sarason, J. Strelau & J. M. T. Brebner (Eds.), *Stress and anxiety* (pp. 73-83). New York: Hemisphere.
- Meifert, M. T., & Kesting, M. (2003). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven*. Berlin: Springer.
- Mertens, P. (2001). *Lexikon der Wirtschaftsinformatik*. Berlin: Springer.
- Metzig, W., & Schuster, M. (2006). *Lernen zu lernen*. Berlin: Springer.
- Michalak, J., Heidenreich, T., & Hoyer, J. (2004). Goal conflicts: concepts, findings, and consequences for psychotherapy. In W. M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Handbook of motivational counseling* (pp. 83-98). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Michalak, J., Heidenreich, T., & Hoyer, J. (2011). Goal Conflict and Goal Integration: Theory, Assessment, and Clinical Implications. In W. M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Handbook of Motivational Counseling: Goal-Based Approaches to Assessment and Intervention with Addiction and Other Problems* (pp. 89-107). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Michalak, J., & Schulte, D. (2002). Zielkonflikte und Therapiemotivation. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie, 31*(3), 213-219.
- Miller, N. E. (1944). Experimental Studies of Conflict. In J. M. Hunt (Ed.), *Personality and the Behavior Disorders*. New York: The Ronald press company.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493-522.
- Morisano, D., Hirsh, J. B., Peterson, J. B., Pihl, R. O., & Shore, B. M. (2010). Setting, Elaborating, and Reflecting on Personal Goals Improves Academic Performance. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 255-264.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior, 17*, 263-290.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science, 6*(1), 10-19.
- Namasivayama, K., & Zhaob, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management, 28*, 1212-1223.
- Near, J. P., Rice, R. W., & G., H. R. (1978). Work and Extra-Work Correlates of Life and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal, 21*(2), 248-264.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Niessen, C., Heinrichs, N., & Dorr, S. (2009). Pursuit and Adjustment of Goals During Unemployment: The Role of Age. *International Journal of Stress Management, 16*(2), 102-123.
- Nurmi, J.-E. (1992). Age differences in adult life goals, concerns, and their temporal extension: A life course approach to future-oriented motivation. *International Journal of Behavioral Development, 15*, 487-508.

- Nurmi, J.-E. (1993). Adolescent development in an age-graded context: The role of personal beliefs, goals, and strategies in the tackling of developmental tasks and standards. *International Journal of Behavioral Development, 16*, 169-189.
- Nurmi, J.-E. (2004). Socialization and self-development. Channeling, selection, adjustment and reflection. In R. M. Lerner & L. Steinberg (Eds.), *Handbook of adolescent psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oettingen, G., Pak, H., & Schnetter, K. (2001). Self-regulation of goal setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(5), 736-753.
- Paivio, A. (1971). *Imagery and Verbal Processes*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Palys, T. S., & Little, B. R. (1983). Perceived life satisfaction and the organization of personal project systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*, 1221-1230.
- Pargament, K. I. (1996). Religious methods of coping: Resources for the conservation and transformation of significance. In E. Shafranske (Ed.), *Religion and the clinical practice of psychology* (pp. 215-239). Washington, DC: American Psychological Association.
- Pascal, B. (1996). *Pensées (A. J. Krailsheimer, Trans.)*. London, England: Penguin Books.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment, 5*(2), 164-172.
- Petermann, F. (1977). *Methoden und Probleme der Veränderungsmessung*. Unpublished Dissertation, Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Petermann, F. (1978). *Veränderungsmessung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Peterson, R. A. (2000). A Meta-Analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis. *Marketing Letters, 11*(3), 261-275.
- Pintrich, P. R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 451-502). San Diego, CA: Academic Press.
- Pöhlmann, K., Brunstein, J. C., Koch, R., Brähler, E., & Joraschky, P. (2010). Der Lebenszielfragebogen GOALS: Befunde zur internen und externen Validität auf der Basis einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe und einer klinischen Studie. *Zeitschrift für Medizinische Psychologie, 19*, 70-80.
- Pomaki, G., Karoly, P., & Maes, S. (2009). Linking Goal Progress to Subjective Well-Being at Work: The Moderating Role of Goal-Related Self-Efficacy and Attainability. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 206-218.
- Pomaki, G., Maes, S., & ter Doest, L. (2004). Work conditions and employees' self-set goals: Goal processes enhance prediction of psychological distress and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 685-694.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished manuscript, University of California at Irvine.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891.

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, Method, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, *42*, 185-227.
- Rawolle, M., Glaser, J., & Kehr, H. M. (2008). Why self-set goals may sometimes be non-motivating. In C. Wankel (Ed.), *21st Century Management: A Reference Handbook (Volume 2)* (pp. 203-210). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Reither, F., & Stäudel, T. (1985). Thinking and action. In M. Frese & J. Sabini (Eds.), *Goal directed behavior: the concept of action in psychology* (pp. 109-122). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rheinberg, F. (1989). *Zweck und Tätigkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, F., Vollmeyer, R., & Burns, B. D. (2000). Motivation and self-regulated learning. In J. Heckhausen (Ed.), *Motivational psychology of human development: developing motivation and motivating development*. Amsterdam: Elsevier.
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research. *Basic and Applied Social Psychology*, *1*(1), 37-64.
- Richter, K. F. (2012). *Coaching als kreativer Prozess*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Riediger, M. (2007). Interference and Facilitation among Personal Goals: Age Differences and Associations with Well-Being and Behavior. In B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (Eds.), *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing* (pp. 119-143). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Riediger, M., & Freund, A. M. (2004). Interference and facilitation among personal goals: Differential associations with subjective well-being and persistent goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*, 1511-1523.
- Riediger, M., & Freund, A. M. (2008). Me Against Myself: Motivational Conflicts and Emotional Development in Adulthood. *Psychology and Aging*, *23*(3), 479-494.
- Rigdon, E. E., Schumacker, R. E., & Wothke, W. (1996). A Comparative Review of Interaction and Nonlinear Modeling. In R. E. Schumacker & G. A. Marcoulides (Eds.), *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling* (pp. 1-16). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 29-41.
- Rogers, S. J., & May, D. C. (2003). Spillover between marital quality and job satisfaction: Long-term patterns and gender differences. *Journal of Marriage and the Family*, *65*, 482-495.
- Rogosa, D. (1988). Myths about longitudinal research. In K. W. Schaie, R. T. Campbell, W. Meredith & S. C. Rawlings (Eds.), *Methodological issues in aging research* (pp. 171-210). New York: Springer.
- Rogosa, D. (1995). Myths and Methods: "Myths About Longitudinal Research" plus Supplemental Questions. In J. Gottman (Ed.), *The Analysis of Change* (pp. 3-66). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Romero, E., Villar, P., Luengo, M. A., & Gomez-Fraguela, J. A. (2009). Traits, personal strivings and well being. *Journal of Research in Personality*, *43*, 535-546.

- Rosenstiel, L. v., & Nerdinger, F. W. (2000). Die Münchner Wertestudien - Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, *51*(3), 146-157.
- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective response, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, *64*, 317-330.
- Rousseau, D. M. (1978). Relationship of work and nonwork. *Journal of Applied Psychology*, *63*, 513-517.
- Ryan, R. M., Chirkov, V. I., Little, T. D., & Sheldon, K. M. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *25*, 1509-1524.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*, 54-67.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1 -54). Chicago: St. Claire Press.
- Salmela-Aro, K., & Little, B. R. (2007). Relational Aspects of Project Pursuit. In B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (Eds.), *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing* (pp. 199-219). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Salmela-Aro, K., Näätänen, P., & Nurmi, J.-E. (2004). The role of work-related personal projects during two burnout interventions: A longitudinal study. *Work and Stress*, *18*, 208-230.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management*, *17*, 471-489.
- Salmela-Aro, K., Pennanen, R., & Nurmi, J.-E. (2001). Self-Focused Goals: What They Are, How They Function, and How They Relate to Well-Being. In P. Schmuck & K. M. Sheldon (Eds.), *Life Goals and Well-Being: Towards a Positive Psychology of Human Striving*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Schiefele, U., & Pekrun, R. (1996). Psychologische Modelle des fremdgesteuerten und selbstgesteuerten Lernens. In F. E. Weinert (Ed.), *Psychologie des Lernens und der Instruktion. Enzyklopädie der Psychologie* (pp. 249-278). Göttingen: Hogrefe.
- Schinka, J. A., Velicer, W. F., & Weiner, I. B. (2003). *Handbook of Psychology. Volume 2: Research Methods in Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmidt, A. M., & DeShon, R. P. (2007). What to Do? The Effects of Discrepancies, Incentives, and Time on Dynamic Goal Prioritization. *Journal of Applied Psychology* *92*(4), 928-941.
- Schmidt, A. M., & Dolis, C. M. (2009). Something's Got to Give: The Effects of Dual-Goal Difficulty, Goal Progress, and Expectancies on Resource Allocation. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 678-691.
- Schmitz, B. (2001). Self-Monitoring zur Unterstützung des Transfers einer Schulung in Selbstregulation für Studierende *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, *15*(3/4), 181-197.
- Schmuck, P., Kasser, T., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic goals: Their structure and relationship to well-being in German and U.S. college students. *Social Indicators Research*, *50*, 225-241.

- Schultheiss, O. C., Jones, N. M., Davis, A. Q., & Kley, C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional well-being *Journal of Research in Personality*, *42*, 971-987.
- Schumacher, J., Gunzelmann, T., & Brähler, E. (1996). Lebenszufriedenheit im Alter - Differentielle Aspekte und Einflußfaktoren. *Zeitschrift für Gerontopsychologie und -psychiatrie* *9*(1), 1-17.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schunk, D. H. (1989). Social Cognitive Theory and Self-Regulated Learning. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), *Self-Regulated Learning and Academic Achievement. Theory, Research, and Practice*. New York, NY: Springer.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *32*, 268-290.
- Segerstrom, S. C. (2001). Optimism, Goal Conflict, and Stressor-Related Immune Change. *Journal of Behavioral Medicine*, *24*(5), 441-467.
- Segerstrom, S. C., & Nes, L. S. (2006). When goals conflict but people prosper: The case of dispositional optimism. *Journal of Research in Personality*, *40*, 675-693.
- Seiwert, L. J. (2002). *Das Bumerang Prinzip. Mehr Zeit fürs Glück*. München: Gräfe und Unzer.
- Seiwert, L. J., & McGee-Cooper, A. (2003). *Wenn du es eilig hast, gehe langsam*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2012). *Flourish - Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel-Verlag.
- Shaffer, M. A., Joplin, J. R. W., & Hsu, Y.-S. (2011). Expanding the boundaries of work-family research: A review and agenda for future research. *International Journal of Cross Cultural Management*, *11*(2), 221-268.
- Shams, M., & Jackson, P. R. (1994). The impact of unemployment on the psychological well-being of British Asians. *Psychological Medicine*, *24*, 347-355.
- Sheldon, K., Kasser, T., Smith, K., & Share, T. (2002). Personal Goals and Psychological Growth: Testing an Intervention to Enhance Goal Attainment and Personality Integration. *Journal of Personality & Social Psychology*, *70*(1), 5-31.
- Sheldon, K. M. (1995). Creativity and Goal Conflict. *Creativity Research Journal*, *8*(3), 299-306.
- Sheldon, K. M. (2002). The self-concordance model of healthy goal-striving: When personal goals correctly represent the person. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 65-86). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Sheldon, K. M., Cheng, C., & Hilpert, J. (2011). Understanding Well-Being and Optimal Functioning: Applying the Multilevel Personality in Context (MPIC) Model. *Psychological Inquiry*, *22*, 1-16.
- Sheldon, K. M., Cummins, R., & Kamble, S. (2010). Life Balance and Well-Being: Testing a Novel Conceptual and Measurement Approach. *Journal of Personality*, *78*(4), 1093-1134.

- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, but Not all Progress is Beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1319-1331.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 475-486.
- Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (1998). The Construction of Meaning From Life Events: Empirical Studies of Personal Narratives. In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The Human Quest for Meaning. A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Spaniol, C. (2007). *Zieleffektivität trotz Zielkonflikt. Eine Trainingsstudie*. from <http://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/1864/>.
- Spaniol, C., Jorke, K., Grund, A., & Schmid, S. (2008). Teleologie versus Situationismus (Unveröffentlichter Fragebogen). Universität Bielefeld, Abteilung 12 - Psychologie der Bildung und Erziehung.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Spieß, E. (2005). *Wirtschaftspsychologie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Ed.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (pp. 183-205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A re-evaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226-236
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tietze, K. O. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Usui, W. M., Keil, T. J., & Phillips, D. C. (1983). Determinants of life satisfaction: A note on a race-interaction hypothesis. *Journal of Gerontology*, 38, 107-110.
- Van de Vliert, E., & Janssen, O. (2002). 'Better than' performance motives as roots of satisfaction across more and less developed countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 380-397.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

- Vancouver, J. B., Weinhardt, J. M., & Schmidt, A. M. (2010). A Formal, Computational Theory of Multiple-Goal Pursuit: Integrating Goal-Choice and Goal-Striving Processes. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 985-1008.
- Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Effects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery. *Psychological Methods, 3*(2), 231-251.
- Wazeck, J. (2006). *Projektplanung und Projektoptimierung mit MS Project 2003*. Retrieved 18.12.2012, from <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Projektplanung-mit-MS-Project-2003/31156-Selbstmanagement.html>.
- Weiss, R. S. (1993). Loss and recovery. In M. S. Stroebe, W. Stroebe & R. O. Hansson (Eds.), *Handbook of Bereavement* (pp. 271-284). New York: Cambridge University Press.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural Equation Models With Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wieber, F., von Suchodoletz, A., Heikamp, T., Trommsdorff, G., & Gollwitzer, P. M. (2011). If-Then Planning Helps School-Aged Children to Ignore Attractive Distractions. *Social Psychology, 42*(1), 39-47.
- Wiese, B. S. (2007). Successful Pursuit of Personal Goals and Subjective Well-Being. In B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (Eds.), *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing* (pp. 301-328). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wiese, B. S., & Freund, A. M. (2005). Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 287-304.
- Wigfield, A., & Eccles, J. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 68-81.
- Wild, E., Hofer, M., & Pekrun, R. (2001). Psychologie des Lernens. In A. Krapp & B. Weidemann (Eds.), *Pädagogische Psychologie* (pp. 207-270). Weinheim: Beltz.
- Wilensky, H. (1960). Work, careers, and social integration. *International Social Science Journal, 12*, 543-560.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 219-231.
- Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin, 67*, 294-306.
- Winne, P. H., & Perry, N. E. (2000). Measuring self-regulated learning. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 531-566). San Diego, CA: Academic Press.
- Winter, C., & Hofer, M. (2006). Das Self-Monitoring-Tool: Ein Selbstbeobachtungstraining zur Förderung selbstregulierten Lernens. In M. Landmann & B. Schmitz (Eds.), *Selbstregulation erfolgreich fördern. Praxisnahe Trainingsprogramme für effektives Lernen* (pp. 269-289). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Yang-Wallentin, F., & Jöreskog, K. G. (2001). Robust Standard Errors and Chi-Squares for Interaction Models. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling* (pp. 159-171). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yung, Y.-F., & Bentler, P. M. (1996). Bootstrapping Techniques in Analysis of Mean and Covariance Structures. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker

- (Eds.), *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques* (pp. 195-226). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zeigarnik, B. (1927). Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. *Psychologische Forschung*, 9, 1-85.
- Zimmerman, B. J. (1998). Academic Studying and the Development of Personal Skill: A Self-Regulatory Perspective *Educational Psychologist*, 33(2/3), 73-86.

*Anhang I: Materialien zur Durchführung und Auswertung
der Studien*

Anhang I-A: Datenerhebung und Datenanalyse - Studie 1

Anhang A1: Skalen zur Erhebung der Variablen

Skala zur Erfassung der Häufigkeit von Zielkonflikten

Mir passiert es häufig, dass

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Geld habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen Zielen schadet.

Skala zur Erfassung der Zielbindung

- Dieses berufliche Ziel werde ich unter keinen Umständen aufgeben.
(*Verbindlichkeit*)
- Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses berufliche Ziel zu tun. (*Initiierung*)
- Auch wenn es mich viel Anstrengung kostet, werde ich alles versuchen, um dieses berufliche Ziel zu verwirklichen. (*Anstrengung*)
- Mit diesem beruflichen Ziel identifiziere ich mich voll und ganz. (*Identifikation*)

Skala zur Einschätzung der wahrgenommenen Realisierbarkeit

- Es hängt vollkommen von mir ab, ob ich dieses berufliche Ziel erreiche oder nicht.
- Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.
- Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann. (revers kodiert)
- Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses berufliche Ziel zu tun. (revers kodiert)

- Mein Vorgesetzter (unterstützt --- hindert) mich darin/daran dieses berufliche Ziel zu erreichen.
- Meine Kollegen (unterstützten --- hindern) mich darin/daran dieses berufliche Ziel zu erreichen.

Skala zur Erfassung der Zieleffektivität

- Bei diesem beruflichen Ziel mache ich zurzeit große Fortschritte.
(Vorankommen)
- Viele Dinge behindern dieses berufliche Ziel (revers kodiert). (Misserfolge)
- Mit diesem beruflichen Ziel komme ich zurzeit kaum voran (revers kodiert).
(Stagnation)
- Bei diesem beruflichen Ziel habe ich zurzeit viele Erfolgserlebnisse. (Erfolge)

Skala zur Erfassung der Lebenszufriedenheit (allgemeines SWB)

- Mein Leben könnte kaum glücklicher sein, als es ist. (*aktuell*)
- Ich bin mit meinem Leben zufrieden. (*aktuell*)
- Ich bin mit meiner Lebenssituation zufrieden. (*aktuell*)
- Ich glaube, dass sich vieles erfüllen wird, was ich mir für mich erhoffe.
(*prospektiv*)
- Ich glaube, dass mir die Zeit noch einige interessante und erfreuliche Dinge bringen wird. (*prospektiv*)

Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit (kontextspezifisches SWB)

Wie zufrieden sind Sie ...

...mit Ihrer Tätigkeit bei ...?

...mit Ihren Kollegen?

...mit Ihrem Vorgesetzten?

...mit den Arbeitsbedingungen?

...mit der Organisation und Leitung bei ...?

...mit Entwicklungsmöglichkeiten?

...mit Ihrer Bezahlung?

Skala zur Erfassung des Organizational Commitments

- Freunden gegenüber lobe ich die Firma, in der ich arbeite, als besonders guten Arbeitgeber.
- Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.
- Ich bin stolz darauf, wenn ich anderen sagen kann, für welches Unternehmen ich arbeite.
- Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt meinen jetzigen Arbeitgeber anderen Unternehmen vorgezogen habe.
- Ich fühle mich dem Unternehmen, bei dem ich angestellt bin, nur wenig verbunden. (revers kodiert)
- Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an meinen jetzigen Arbeitgeber zu binden. (revers kodiert)

Skala zur Erfassung der Kündigungsabsicht

- Wollen Sie zum jetzigen Zeitpunkt Ihrer beruflichen Laufbahn Ihre Stelle aufgeben?
- Haben Sie konkrete Pläne, Ihre Stelle innerhalb der nächsten sechs Monate aufzugeben?
- Sind sie gegenwärtig aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle?
- Haben Sie vor, bis zu Ihrem Ruhestand für Ihren jetzigen Arbeitgeber zu arbeiten (revers kodiert)? (neu)
- Falls ein anderes Unternehmen versuchen würde, Sie abzuwerben, würden Sie das Stellenangebot annehmen? (neu)
- Denken Sie gelegentlich darüber nach, sich bei einem anderen Arbeitgeber zu bewerben? (neu)
- Wenn Sie eine zu Ihren Qualifikationen passende Stellenanzeige lesen würden, würden Sie sich darauf bewerben? (neu)

Skala zur Erfassung der Kontextpassung

- Meine Kollegen verfolgen ähnliche berufliche Ziele wie ich.
- Meine Kollegen verfolgen ähnliche nicht-berufliche Ziele wie ich.
- Meine Kollegen haben ähnliche Wertvorstellungen wie ich.
- Meine Kollegen und ich sind uns in vielen Dingen ähnlich.

Skala zur Erfassung einer teleologischen Grundhaltung

- Es ist mir wichtig einen Plan zur Umsetzung meiner Ziele aufzustellen, bevor ich mit der Zielverfolgung beginne.
- Ich weiß genau, was ich will, und versuche es zu erreichen.
- Erfolgreich sein, bedeutet für mich, gesetzte Ziele zu erreichen.
- Wenn ich mir ein Ziel gesetzt habe, lasse ich mich durch nichts davon abbringen.
- Es ist mir wichtig, meine Ziele nach einem genauen Plan zu verfolgen.

Skala zur Erfassung einer situativen Grundhaltung

- Ich passe meine Ziele an die jeweiligen Gegebenheiten an.
- Andere beschreiben mich als spontan.
- Ich profitiere oft von meiner Fähigkeit, die Gunst der Stunde zu nutzen.
- Ich versuche immer, das Beste aus einer Situation zu machen.
- Erfolgreich zu sein bedeutet für mich, eine Gelegenheit sinnvoll zu nutzen.

Instrument zur Differenzierung zwischen Freizeit- oder Karriereorientierung

Es unterhalten sich zwei Kollegen über ihre berufliche Zukunft.

Der erste sagt: “Ich möchte später einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem noch gut bezahlt. Dafür bin ich bereit, mehr als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.”

Der zweite sagt: “Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeit, sondern in der Freizeit - und dafür brauche ich auch nicht so viel Geld.”

- Was würden Sie persönlich sagen?
- Wie ähnlich sind Sie dem ersten/zweiten Kollegen?
- Wie sympathisch ist Ihnen der erste/zweite Kollege?

Zweitwichtigstes berufliches Ziel

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezogen auf Ihr **zweitwichtigstes** Ziel.

	Stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Dieses berufliche Ziel werde ich unter keinen Umständen aufgeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es hängt vollkommen von mir ab, ob ich dieses berufliche Ziel erreiche oder nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei diesem beruflichen Ziel mache ich zur Zeit große Fortschritte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses berufliche Ziel zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viele Dinge behindern dieses berufliche Ziel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn es mich viel Anstrengung kostet, werde ich alles versuchen, um dieses berufliche Ziel zu verwirklichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit diesem beruflichen Ziel komme ich zur Zeit kaum voran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit diesem beruflichen Ziel identifiziere ich mich voll und ganz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses berufliche Ziel zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei diesem beruflichen Ziel habe ich zur Zeit viele Erfolgserlebnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung in Bezug auf zweitwichtigstes Ziel						
	...unterstützt/en mich darin dieses Ziel zu erreichen.					...hindert/n mich daran dieses Ziel zu erreichen.
Mein Vorgesetzter...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kollegen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Berufliche versus nicht-berufliche Ziele

Neben beruflichen Zielen verfolgen wir im Privatleben und in der Freizeit auch nicht-berufliche Ziele (wie z.B. Partnerschaft, Familie, soziale Kontakte, Hobbies, Verein, Gesundheit, Körper, Kultur, Sinnfragen, Selbstverwirklichung, und viele mehr).

Welche nicht-beruflichen Ziele verfolgen Sie? (Nennen Sie bitte so viele wie Sie mögen!)

Mir passiert es häufig, dass

	Stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Geld habe, um alle Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen Zielen schadet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ziel-Coaching

	ja	eher ja	eher nein	nein
Halten Sie es für wichtig, über seine persönlichen Ziele zu reflektieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Sie Ihre Ziele erreichen können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Würden Sie gerne einmal an einem Training zur effektiveren Zielerreichung bzw. an einem Ziel-Coaching teilnehmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Wirtschaftskrise

Der vierte und letzte Themenblock bezieht sich auf die Wirtschafts- und Finanzkrise.

Mich würde nun interessieren, inwiefern die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise Sie persönlich beeinflusst.

Bitte denken Sie an Ihre persönlichen beruflichen Ziele vor einem Jahr und an Ihre aktuellen persönlichen Ziele heute.

Haben sich Ihre beruflichen Ziele durch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise verändert?

ja

nein

Wirtschaftskrise

Inwiefern haben sich Ihre beruflichen Ziele aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise verändert?

Was genau führte zu diesen Veränderungen?

Könnten Sie diese Veränderungen bitte anhand eines konkreten Ziels erläutern?

Wirtschaftskrise

Erwarten sie, dass sich Ihre beruflichen Ziele aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise noch verändern werden?

ja

nein

Wirtschaftskrise

Inwiefern erwarten Sie, dass sich Ihre beruflichen Ziele aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise verändern werden?

Was genau wird Ihrer Meinung nach zu diesen Veränderungen führen?

Könnten Sie diese Veränderungen bitte anhand eines konkreten Ziels erläutern?

Wirtschaftskrise

Wie stufen Sie Ihre persönliche Bindung zu Ihren beruflichen Zielen ein?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, Ihre beruflichen Ziele zu erreichen?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie Konflikte ein, die Sie eventuell zwischen beruflichen und nicht-beruflichen Zielen erleben?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie die Fortschritte ein, die Sie in Bezug auf Ihre beruflichen Ziele machen?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie Ihre persönliche Zufriedenheit mit Ihrem Leben ein?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie Ihre Zufriedenheit mit Ihrer Stelle und Ihrem Arbeitgeber ein?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie Ihre Verbundenheit / Zugehörigkeitsgefühl zu Ihrem Arbeitgeber ein?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Wie stufen Sie Ihre Absicht ein, Ihren Arbeitgeber zu wechseln?

	sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
vor der Krise	<input type="radio"/>					
seit der Krise	<input type="radio"/>					

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Um an der Verlosung um einen Amazon-Buchgutschein teilzunehmen, bitte ich Sie, an folgende Email-Adresse eine Mail mit dem Betreff "Teilnahme_Ziele" zu senden:

studie.ziele@googlemail.com

Anhang A3: Teilnehmerwerbung

Erhebung nach dem Snowball-Prinzip und in den Xing-Foren

Studie zu beruflichen Zielen und Arbeitszufriedenheit in Zeiten der Wirtschaftskrise

Hallo!

Mein Name ist Christina Spaniol und ich führe im Rahmen meiner Doktorarbeit gerade eine Studie zum Thema **persönliche und berufliche Ziele** durch.

Haben Sie Lust, ein paar Minuten über Ihre persönlichen Ziele zu reflektieren?

Dann möchte ich Sie heute gerne zu einer Online-Befragung einladen, in der es einerseits um *Ihre berufliche Situation* und andererseits um Ihre *persönlichen Ziele* sowie andere *Lebensaspekte* geht. Weiterhin wird die aktuelle *Finanz- und Wirtschaftskrise* kurz thematisiert.

Für Ihre Teilnahme möchte ich mich mit einem **Amazon-Buchgutschein** bedanken. Nach Ausfüllen der Umfrage können Sie daher an einer entsprechenden Verlosung teilnehmen!

Mitmachen kann jeder, der in einem Beschäftigungsverhältnis steht!
Das Ausfüllen der Umfrage dauert nur ca. 15 – 20 Minuten!

Alle erhobenen Daten werden **vertraulich und anonym** behandelt und dienen ausschließlich meinen Forschungszwecken.

Zur Teilnahme an der Online-Befragung klicken Sie bitte auf folgenden link:
(voraussichtlich aktiv bis Ende Mai):

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=oWnny7w98kRJl9EPM13aLw_3d_3d

Gerne können Sie die Einladung zur Umfrage an Freunde und Familie **weiterleiten**, egal aus welcher beruflichen Branche sie stammen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit den besten Grüßen

Christina Spaniol

P.S. Bei Fragen können Sie sich jederzeit an mich wenden!
(Kontakt: studie.ziele@googlemail.com)

Erhebung in Form einer Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmen:

Hallo liebe Kollegen,

mein Name ist Christina Spaniol und ich arbeite als Personalreferentin in der Niederlassung in [REDACTED]¹³. Ich wende mich heute als Doktorandin von [REDACTED] an Sie mit der Bitte an meiner **Mitarbeiterbefragung** teilzunehmen.

In meiner Umfrage geht es um ganz verschiedene Aspekte, wie zum Beispiel Ihre persönlichen *beruflichen Ziele*, Ihre Einstellung zu Ihrem *Arbeitgeber* oder die aktuelle *Finanz- und Wirtschaftskrise*.

Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie mich enorm bei meiner Doktorarbeit und können für Ihre berufliche Zukunft bei [REDACTED] wichtige Verbesserungen erzielen.

Nur durch Ihr Feedback können Änderungen angeregt werden!

Jede Teilnahme zählt und wird mit einer **Verlosung um einen Amazon-Buchgutschein** belohnt.

Um die Anonymität zu wahren, findet die komplette Befragung online statt. Sie werden an keiner Stelle nach Ihrem Namen gefragt!
Das Ausfüllen der Umfrage dauert nur ca. 15 – 20 Minuten!

Über den folgenden link gelangen Sie zur Mitarbeiterbefragung:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=juGJwkJrOH7V_2bv3oRI1bpQ_3d_3d

Ich bedanke mich schon im Voraus für Ihre Unterstützung und Mithilfe!
Bei Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich zur Verfügung!

Mit freundlichen Grüßen

Christina Spaniol

Fon 0721 15117-50 oder 0173 5281496
christina.spaniol@[REDACTED].de

¹³ Aus Gründen der Anonymisierung des Unternehmens wurde der Firmenname im gesamten Anhang unkenntlich gemacht.

Anhang A4: Analyse des Messmodells

Tabelle 27: Standardisierte Faktorladungen des optimierten Messmodells

Faktor	Indikator	λ_{Prio_1}	λ_{Prio_2}
Zielkonflikt	ZK_1	0.57	0.55
	ZK_2	0.76	0.77
	ZK_3	0.72	0.72
Realisierbarkeit	REA_2	0.67	0.76
	REA_3	0.38	0.44
	REA_4	0.42	0.39
	REA_5	0.57	0.26
Zielbindung	ZB_1	0.57	0.70
	ZB_2	0.61	0.61
	ZB_3	0.77	0.90
	ZB_4	0.59	0.56
Zielerreichung	ZE_1	0.87	0.82
	ZE_2	0.78	0.75
	ZE_3	0.83	0.88
Lebenszufriedenheit	LZ_1	0.75	0.75
	LZ_2	0.86	0.88
	LZ_3	0.94	0.94
	LZ_4	0.38	0.38
Arbeitszufriedenheit	AZ_1	0.69	0.69
	AZ_2	0.57	0.58
	AZ_3	0.76	0.78
	AZ_4	0.63	0.64
	AZ_5	0.66	0.67
	AZ_6	0.62	0.62
	AZ_7	0.49	0.49

Organizational Commitment	CO_1	0.86	0.87
	CO_2	0.77	0.78
	CO_3	0.83	0.83
	CO_4	0.76	0.76
	CO_5	0.73	0.73
	CO_6	0.71	0.72
Kündigungsabsicht	KÜ_1	0.56	0.56
	KÜ_2	0.75	0.75
	KÜ_3	0.76	0.79
	KÜ_4	0.82	0.82
	KÜ_5	0.81	0.81
	KÜ_6	0.76	0.77
	KÜ_7	0.77	0.77
Kontextpassung	Kon_1	0.59	0.59
	Kon_2	0.66	0.66
	Kon_3	0.79	0.79
	Kon_4	0.77	0.77
Karriereorientierung	Kar_1	1.09	1.35
	Kar_2	0.48	0.38
	Kar_3	0.41	0.33
Teleologie	TEL_1	0.64	0.66
	TEL_2	0.56	0.54
	TEL_3	0.58	0.57
	TEL_4	0.67	0.65
	TEL_5	0.70	0.72

Anmerkung: Alle λ signifikant, $p < .001$.

Anhang A5: Respezifikation des Messmodells

Tabelle 28: Kennwerte des Modell-Fits in Phasen der schrittweisen Respezifikation des Messmodells

Modell	Begründung	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
Ursprung					
Modell Ziel „Priorität 1“		2.12	.78	.77	.065
Modell Ziel „Priorität 2“		2.11	.78	.77	.065
Erste Respezifikation:					
Item Kar_4 entfernt					
Modell Ziel „Priorität 1“	Faktorladung <.30	2.11	.79	.78	.065
Modell Ziel „Priorität 2“		2.09	.80	.79	.064
Zweite Respezifikation:					
Item LZ_5 entfernt					
Modell Ziel „Priorität 1“	Faktorladung <.30	2.08	.80	.79	.064
Modell Ziel „Priorität 2“		2.06	.81	.79	.063
Dritte Respezifikation:					
Item REA_1 entfernt					
Modell Ziel „Priorität 1“	Faktorladung <.30	2.04	.82	.80	.063
Modell Ziel „Priorität 2“		2.08	.81	.79	.064
Vierte Respezifikation:					
Item REA_6 entfernt					
Modell Ziel „Priorität 1“	große Fehlerkovarianzen	2.04	.82	.80	.063
Modell Ziel „Priorität 2“		2.04	.82	.80	.063
Fünfte Respezifikation:					
Fehlerterme korreliert von <i>Kündigungsabsicht</i> Item 5 und 6		Hoher Modifikationsindex			
Modell Ziel „Priorität 1“	33	2.00	.83	.81	.062
Modell Ziel „Priorität 2“	31	2.01	.83	.81	.062
Sechste Respezifikation:					
Fehlerterme korreliert von <i>Teleologie</i> Item 1 und 5		Hoher Modifikationsindex			
Modell Ziel „Priorität 1“	21	1.98	.83	.81	.061
Modell Ziel „Priorität 2“	14	1.99	.83	.81	.061

Anhang A6: Gekürzte Skalen nach Reliabilitätsanalysen und Optimierung des Messmodells

Skala zur Erfassung der Häufigkeit von Zielkonflikten

Mir passiert es häufig, dass

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen Zielen schadet.

Skala zur Einschätzung der wahrgenommenen Realisierbarkeit

- Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.
- Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann. (revers kodiert)
- Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses berufliche Ziel zu tun. (revers kodiert)
- Mein Vorgesetzter (unterstützt --- hindert) mich darin/daran dieses berufliche Ziel zu erreichen.

Skala zur Erfassung der Zieleffektivität

- Bei diesem beruflichen Ziel mache ich zurzeit große Fortschritte. (Vorankommen)
- Mit diesem beruflichen Ziel komme ich zurzeit kaum voran (revers kodiert). (Stagnation)
- Bei diesem beruflichen Ziel habe ich zurzeit viele Erfolgserlebnisse. (Erfolge)

Skala zur Erfassung der Lebenszufriedenheit (allgemeines SWB)

- Mein Leben könnte kaum glücklicher sein, als es ist. (*aktuell*)
- Ich bin mit meinem Leben zufrieden. (*aktuell*)
- Ich bin mit meiner Lebenssituation zufrieden. (*aktuell*)
- Ich glaube, dass sich vieles erfüllen wird, was ich mir für mich erhoffe.
(*prospektiv*)

Anhang I-B: Trainingsmaterialien

Anhang B1: Zeitlicher Ablaufplan des Trainings

Workshop: Ziel-Coaching - Methoden zur Zielerreichung

(Empfohlene Gruppengröße 6-10 Teilnehmer)

Zeit	Dauer	Ziel & Inhalt	Methode & Durchführung	Materialien
09:00 - 09:05	5	Begrüßung I	Trainer: Trainer begrüßt die Teilnehmer (TN) und heißt sie zur Veranstaltung willkommen.	FC 1: Herzlich Willkommen
09:05 - 09:15	10	Begrüßung II: Kennenlernen Vertrauens- aufbau	Vorstellungsrunde im Stuhlkreis: Der Trainer eröffnet die Vorstellungsrunde. Danach stellt sich jeder TN kurz vor.	
09:15 - 09:20	5	Einführung I: Tagesablauf	Trainerinput: Trainer stellt den geplanten Ablauf des Workshops vor und gibt einen Überblick über die 5 Module (Zielsetzung, Reflexion der Ziele/Zielbindung, Zielvergleich und -priorisierung, Handlungspläne/Zielplanung, Tipps & Ratschläge) Bemerkung 1: Trainer betont, dass in dem WS mit konkreten Zielen gearbeitet wird und dass alle Methoden, die vorgestellt werden direkte Anwendung finden. Bemerkung 2: Die Agenda soll den ganzen Tag über sichtbar aufgehängt sein.	FC 2: Agenda
09:20 - 09:30	10	Einführung II: Persönliche Relevanz	Trainer / Plenum: Die TN werden gefragt, warum es für sie wichtig ist, sich heute mit ihren Zielen auseinanderzusetzen. Trainer notiert die Antworten auf einem Flip Chart (FC). Bemerkung: Potentielle Erwartungen der TN, die in dem Workshop nicht erfüllt werden können, sollen an dieser Stelle bereits aufgegriffen werden.	FC 3: Warum?

09.30 - 09.40	10	Zielsetzung I: Theorie Definition „Persönliche Anliegen“ SMART- Kriterien Balance- Modell/Ziel- kategorien	Trainer-Input: Trainer erklärt anhand der FCs und anhand von Beispielen nacheinander, was unter persönlichen Anliegen und den SMART- Kriterien zu verstehen ist. Danach stellt er die Einteilung von Zielen in die 4 Bereiche Arbeit & Leistung (<i>blaue</i> <i>Moderationskarte</i>) Familie & Kontakte (<i>orange</i> <i>Moderationskarte</i>) Körper & Gesundheit (<i>gelbe</i> <i>Moderationskarte</i>) Sinn & Kultur (<i>grüne</i> <i>Moderationskarte</i>) vor, klebt jeweils eine beschriebene Moderationskarte in das zuvor leere Vier- Felder-Schema und untermauert diese mit Beispielen.	FC 4: Def. Pers. Anliegen FC 5: S.M.A.R.T. FC 6: 4 Zielbereiche 4 verschieden- farbige rechteckige, mit den Zielbereichen beschriebene, Moderations- karten
09.40 - 10.05	25	Zielsetzung II: Anwendung Ziele der TN präsent machen Zielformulierung	Einzelübung: Die TN erhalten die Instruktion, 4 persönliche Ziele aus den 4 Lebensbereichen unter Berücksichtigung der SMART-Kriterien zu formulieren. Dabei sollen sie jedes Ziel in wenigen Sätzen auf einer Moderationskarte beschreiben. Die Farbwahl der Moderationskarten soll dem Trainer-Beispiel entsprechen, um eine spätere Zuordnung zu erleichtern. Weiterhin sollen die TN das Vier- Felder-Schema auf ihr eigenes FC übertragen und ihre Ziele in die Felder kleben. Jedes FC enthält den Namen des TNs in der Überschrift. Zusätzlich zur mündlichen Instruktion durch den Trainer erhalten die TN den Arbeitsauftrag zusammengefasst in einem Arbeitsblatt.	Arbeitsblatt Ü 1 1 leeres FC für jeden TN 4 verschieden- farbige rechteckige unbeschriebene Moderations- karten
10:05 - 10.20	15	Kaffepause		
10.20 - 10.50	30	Zielsetzung III: Anwendung Festigung der Zielsetzung Erhöhung der Zielbindung	Kurzvortrag Plenum: Jeder TN hängt sein zuvor erstelltes FC im Seminarraum auf. Nacheinander stellt jeder TN seine 4 Ziele im Plenum vor. Bemerkung: Trainer muss darauf achten, dass die formulierten Ziele der TN die Anforderungen erfüllen: 4 Lebensbereiche SMART-Kriterien	

10.50 - 12.20	90	Zielreflexion I: Erhöhung der Zielbindung Steigerung des Commitments den anderen TN gegenüber	Partnerarbeit: Interview Die TN erhalten einen Interviewleitfaden zur Förderung der Zielreflexion, indem nach den positiven Konsequenzen, Schattenseiten, langfristigen Zielen, eigenen Stärken und Bedürfnissen gefragt wird. Der Interviewer stellt Fragen und notiert die Antworten in jeweils einem Stichwort auf einer Moderationskarte, welche der befragte Interviewpartner nach der Übung auf SEINEM Flip-Chart platziert. Auch hier soll die Farbwahl dem Trainerbeispiel entsprechen. Der Trainer gibt den Arbeitsauftrag zuerst mündlich und erklärt das Vorgehen an einem FC. Zusätzlich bekommen die TN ein Arbeitsblatt mit dem zusammengefassten Arbeitsauftrag und den Interviewleitfragen. Achtung: Sollte eine 3-er Gruppe entstehen, muss der Gruppe mehr Zeit gegeben werden oder der Trainer als Übungspartner einspringen.	FC 7: Interview FC 8: Trainer-Beispiel Arbeitsblätter Ü2 5 verschiedenfarbige runde Moderationskarten 2 verschiedenfarbige ovale Moderationskarten
12:20 - 12:30	10	Pufferzeit		
12.30 - 12:35 .	5	Zielreflexion II	Einzelübung: Teilnehmer kleben ihre 7 Moderationskarten aus der Interviewübung auf ihrem 4-Felder-FC auf.	Runde und ovale Moderationskarten aus vorheriger Übung
12.35 - 13.35	60	Mittagspause		
13.35 - 13.45	10	Aktivierung	Zauberwald (Schnick-Schnack-Schnuck) <i>(An dieser Stelle können beliebige Aktivierungsübungen gewählt werden)</i>	Roter Faden zur Spielfeldmarkierung
13.45 - 14.00	15	Zielvergleich & Priorisierung I: Theorie Definition „Zielkonflikt“ Zielvergleichsmatrix Prioritätenmatrix Eisenhower-Prinzip	Trainer-Input: Der Trainer erklärt den TN, was ein Zielkonflikt ist und welche negativen Auswirkungen Zielkonflikte mit sich bringen können. Der Trainer stellt die Zielvergleichsmatrix zur Aufdeckung von Konflikten vor und erläutert die Anwendung. Im Anschluss daran werden die Prioritätenmatrix und das Eisenhower-Prinzip als 2 Methoden zur Priorisierung von Zielen vorgestellt und erläutert, wie die Matrizen ausgefüllt werden. Der Trainer weist darauf hin, dass auch die genannten Konsequenzen aus der vorherigen Übung Anhaltspunkte zur Priorisierung liefern könnten.	FC 9: Zielkonflikt FC 10: Zielvergleichsmatrix FC 11: Prioritätenmatrix FC 12: Eisenhower-Prinzip

14.00 - 14.20	20	Zielvergleich & Priorisierung II: Anwendung Zielvergleich Aufdecken von Konflikten Priorisierung der Ziele	Einzelübung: Im Anschluss an die Erklärungen erhalten die TN den Arbeitsauftrag, die eben vorgestellten Methoden selbst auf ihre 4 Ziele anzuwenden. Diesbezüglich erhalten sie eine ausführliche Instruktion in Form eines Arbeitsblatts sowie leere Matrizen zum Ausfüllen.	FC 13: Arbeitsauftrag Arbeitsblätter Ü3
14:20 - 14:35	15	Zielvergleich & Priorisierung III: Anwendung Nachbesprechung	Diskussion im Plenum: Trainer wirft verschiedene Fragen ins Plenum: Wie war die Übung für Sie? Gab es Schwierigkeiten? Fiel Ihnen eine Methode leichter als die andere? Sind Sie zu einer Lösung gekommen? <i>Weitere Fragen sind situativ.</i>	
14.35 - 14.45	10	Zielplanung I: Theorie Handlungspläne Gantt-Diagramm	Trainer-Input: Der Trainer erklärt den Aufbau eines Handlungsplans: verschiedene Handlungsschritte, Spezifizierung von Zeit und Ort Danach erklärt er am FC den Aufbau und Sinn und Zweck eines Gantt-Diagramms sowie die verschiedenen Möglichkeiten zum Umgang mit multiplen Zielen: Ziele aufschieben Ziele nacheinander verfolgen Ziele parallel verfolgen	FC 14: Aufbau eines Gantt-Diagramms FC 15: Beispiel eines Gantt-Diagramms
14.45 - 15.25	40	Zielplanung II: Anwendung Erstellen von Handlungsplänen und eines Gantt-Diagramms	Einzelübung: Die TN erhalten die mündliche und schriftliche Instruktion für jedes ihrer 4 Ziele einen separaten Handlungsplan aufzustellen. Diese 4 Pläne sollen aufeinander abgestimmt sein! Danach sollen diese vier Handlungspläne in vier verschiedenen Farben in ein Gantt-Diagramm übertragen werden.	Arbeitsblätter Ü4 4 verschieden farbige Textmarker
15.25 - 15.35	10	Pufferzeit		
15:35 - 15.50	15	Kaffepause		

15.50 - 16.35	45	Tipps & Ratschläge I: Einholen	<p>3er-Gruppe: Den Teilnehmern wird die Idee der kollegialen Beratung vorgestellt: Es gibt 1 Fallzähler, 2 Berater und wechselnde Rollen. Ein TN stellt seine Handlungspläne und sein Gantt-Diagramm vor und holt sich dazu von den anderen ein Feedback ein. Ein TN holt sich von den anderen TN Ratschläge zu möglichen Problemen ein, die im Laufe des Tages innerhalb der verschiedenen Übungen aufgetreten sind. Die „Berater“ hinterfragen den „Fall“ kritisch. Hierzu können sie sich an Leitfragen orientieren, die ihnen in einem Arbeitsblatt ausgehändigt werden.</p> <p>Sobald die Fallschilderung und Beratung für eine Person abgeschlossen ist (ca. 15 Min) wechseln die Rollen.</p> <p>Bemerkung: Der Trainer sollte die Zeit kontrollieren, damit jeder TN die geplante Beratung erhält bevor die Gruppenübung endet.</p>	FC 16: Blitz-Beratung Arbeitsblatt Ü5
16.35 - 16.45	10	Tipps & Ratschläge II: Übernehmen	<p>Einzelübung: Die TN bekommen im Anschluss an die vorherige Übung Zeit, die Tipps und Ratschläge aus der Beratungsübung in ihr 4-Felder-Schema der Ziele und in das Gantt-Diagramm zu übernehmen.</p>	
16.45 - 16:50	5	Abschluss I: Evaluation des Workshops	<p>Einzelübung: Trainer teilt Fragebögen aus, die von den TN anonym ausgefüllt und dann vom Trainer eingesammelt werden.</p> <p>Plenum: Trainer fragt die TN mit welchen Erkenntnissen sie heute nach Hause gehen. Jeder TN schreibt die für ihn wichtigsten Punkte auf eine Moderationskarte, welche im Plenum vorgestellt und an eine Pinnwand gepinnt wird.</p>	Fragebogen zur Evaluation FC 17: Blitzlicht
16:50 - 17.00	10	Abschluss II: Verabschiedung	<p>Stuhlkreis: Trainer bedankt und verabschiedet sich und wünscht allen TN viel Erfolg bei ihrer Zielerreichung.</p>	
17:00	0		Ende	

Anhang B2: Checkliste zur Vorbereitung des Workshops und benötigte Materialien

Vorbereitung:

- zeitlichen Ablaufplan der Veranstaltung ausdrucken
- genügend Kopien der Arbeitsblätter machen
- Flip Charts vorschreiben (s. Anhang A3)
- Teilnehmerliste und Namensschilder drucken
- Material für Aktivierungsübung zusammenstellen

Raumausstattung:

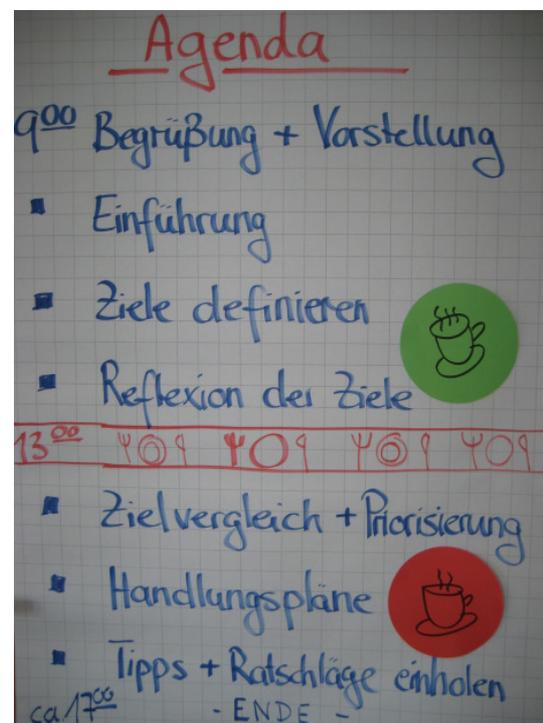
- 1 Flip Chart-Ständer
- ausreichend Flip Chart-Papier
- Moderationskoffer
 - 4 verschiedenfarbige rechteckige Moderationskarten
 - 5 verschieden farbige runde Moderationskarten
 - 2 verschieden farbige ovale Moderationskarten
 - Moderationsmarker
 - Buntstifte für jeden Teilnehmer in mindestens vier verschiedenen Farben (z.B. Textmarker oder Filzstifte) zum Ausfüllen des Gantt-Diagramms
 - 1 Klebestift oder Sprühkleber zum Ankleben der Moderationskarten
 - 1 Rolle Klebeband zum Aufhängen der Flip Charts
- Fotoapparat zum Anfertigen eines Fotoprotokolls
- Stühle abgezählt im Stuhlhalbkreis
- 1 Notizblock, 1 Kugelschreiber und 1 Schnellhefter pro Teilnehmer zum Abheften der Trainingsunterlagen

**Anhang B3: Fotoprotokoll der Flip Charts (FC) inklusive
Arbeitsblättern (Ü)**

FC 1



FC 2



FC 3

Warum ist es für Sie wichtig sich mit Ihren Zielen auseinander zu setzen?

- Definition wichtig für Zielerreichung
- mit anderen Ziele besprechen können
- Zeitplanung (Tag / Woche)
- Puffer f. spontane Aktionen
- mehrere Ziele unter 1 Hut
- Synergieeffekte nutzen
- Strategien zur Zielerreichung kennen lernen
- Zwischenziele -> kleine Erfolge
- Kontrollgefühl / Stressreduktion
- weniger verzetteln -> Priorisierung
- Realistische Ziele
- Sortieren -> Papierkorb?
- Bedürfnisbefriedigung

Anmerkung: Antworten der Teilnehmer wurden von Trainer mit notiert.

FC 4

Persönliche Anliegen

Persönliche Anliegen sind Ziele, Vorhaben und Bestrebungen, mit denen Sie sich gegenwärtig beschäftigen und die Sie über einen längeren Zeitraum verfolgen möchten.

- Ereignisse
- Aufgaben
- Erfahrungen
- Veränderungen
- Herausforderungen

FC 5

S.M.A.R.T. ans Ziel

Grundregel bei der Definition v. Zielen

Spezifisch
Messbar
Attaktiv
Realistisch
Terminiert

FC 6

Meine persönlichen Anliegen

Arbeit + Leistung	Familie + Kontakte
Körper + Gesundheit	Sinn + Kultur

Übung 1: Persönliche Anliegen formulieren

Persönliche Anliegen sind Ziele, Vorhaben und Bestrebungen, mit denen Sie sich gegenwärtig beschäftigen und die Sie über einen längeren Zeitraum (**2 Monate**) verfolgen möchten.

Denken Sie bei persönlichen Anliegen an:

- Dinge, die Sie verwirklichen wollen
- Ereignisse, die Sie herbeiführen möchten
- Aufgaben, die Sie erledigen wollen
- Erfahrungen, die Sie machen möchten
- oder Veränderungen, die Sie in bestimmten Lebensbereichen anstreben.

Dabei geht es um **anspruchsvolle** Anliegen, die für Sie eine **Herausforderung** darstellen und nicht um Routinetätigkeiten.

Denken Sie daher an Ziele, Vorhaben und Bestrebungen, die Sie **längerfristig** verfolgen (z.B. die Beziehung zu einem Freund oder einer Freundin zu intensivieren), und nicht an einzelne Handlungen, die Sie für ein bestimmtes Anliegen ausführen wollen (z.B. einem Freund oder einer Freundin einen Brief zu schreiben).

Damit Sie sich heute nicht einseitig nur mit einem Lebensbereich beschäftigen, schlage ich vor, dass Sie jeweils 1 Anliegen in jedem der anschließend aufgeführten **4 Bereiche** beschreiben.

1. **Arbeit und Leistung** (Beruf, Studium, Weiterbildung, Karriere, Erfolg, Geld, Wohlstand, Vermögen)
2. **Familie und Kontakte** (soziale Kontakte, Familie, Freunde, Kollegen, soziale Anerkennung, Zuwendung)
3. **Körper und Gesundheit** (Entspannung, Fitness, Sport, Erholung, gesunde Ernährung, Lebenserwartung)
4. **Sinn und Kultur** (Werte, Religion, kulturelle Weltsicht, Selbsterfahrung, Selbstverwirklichung, Erfüllung, Liebe, Philosophie, Zukunftsfragen)

Die Anliegen in diesen 4 Bereichen müssen für Sie nicht alle gleich wichtig sein. Sie werden später noch Gelegenheit haben, jedes Anliegen differenziert zu beurteilen.

Bitte beschreiben Sie jedes Ihrer Anliegen in 1-2 Sätzen auf einer **Moderationskarte** in dem Stil: „Ich möchte ...“, „Ich strebe danach ...“, „Ich hoffe ...“, „Ich bemühe mich ...“, usw.

Denken Sie dabei auf jeden Fall an die **SMART-Kriterien!**

Spezifisch

Messbar

Attraktiv

Realistisch

Fertigen Sie anschließend ein **Flip-Chart** mit dem 4-Felder-Schema Ihrer persönlichen Anliegen an und kleben die einzelnen **Moderationskarten** in die entsprechenden Felder.

Übung 2: Reflexion persönlicher Ziele

Diese Übung erfüllt den Zweck, dass Sie sich sowohl über positive wie auch negative Konsequenzen Ihrer Ziele bewusst werden und bei Ihrer Zielverfolgung Ihre eigenen Stärken und Bedürfnisse nicht außer Acht lassen.



Bitte stellen Sie zu zweit eine Interviewsituation dar, in der Sie sich gegenseitig zu Ihren persönlichen Zielen befragen.

Nehmen Sie dazu bitte folgendes Szenario an:

Natürlich hat sich der Interviewer gut vorbereitet und sich den beiliegenden Leitfaden für sein Interview zusammengestellt. Diese Fragen können Sie nun dem Interviewee stellen.

Über welches Ziel Sie als erstes sprechen, sei Ihnen selbst überlassen. Jedoch sollten alle 4 Ziele Gegenstand des Interviews sein.

Leider ist das Aufnahmegerät des Interviewers defekt. Daher muss sich der Interviewer jeweils 1 – 2 Stichworte zu jeder Frage notieren. Bitte nutzen Sie dafür für jede Frage eine eigene Moderationskarte.

Rote Karten:	Positive Konsequenzen nach Zielverfolgung
Blaue Karten:	Positive Konsequenzen während Zielverfolgung
Gelbe Karten:	Schattenseiten
Grüne Karten:	Entschärfung der Schattenseiten
Orange Karten:	Langfristige Ziele
Ovale blaue Karten:	Eigene Stärken
Ovale grüne Karten:	Eigene Bedürfnisse

Für die gesamte Übung haben Sie ca. 80 Minuten Zeit. Bitte wechseln Sie nach der Hälfte der Zeit die Rollen und versuchen Sie **zu jedem Ziel nicht länger als 10 Minuten** Fragen zu stellen.

-> pro Person **40-minütiges Interview**

Leitfaden zum Interview

(pro Ziel 10 Minuten Zeit für folgende 7 Fragen)

A) Positive Konsequenzen

1) Welche positiven Konsequenzen ergeben sich für dich, wenn du dein persönliches Anliegen realisiert hast? (Bitte 2 positive Konsequenzen in Stichworten auf 1 **rote** Karte)

2) Welche positiven Konsequenzen ergeben sich für dich, **während** du versuchst, das Anliegen zu verwirklichen? (Bitte 2 positive Konsequenzen in Stichworten auf 1 **blaue** Karte)

B) Schattenseiten

Wenn wir ein persönliches Anliegen verfolgen, ist dieses jedoch nicht nur mit positiven Aspekten verbunden. Die erfolgreiche Verwirklichung eines herausfordernden Anliegens kann oft auch mit eher unangenehmeren Dingen verbunden sein (z.B. Stress, Belastungen, Freizeitverzicht, Angst).

3) Kannst du dir zwei „Schattenseiten“ vorstellen, die mit der Realisierung deines Anliegens verbunden sein können? (2 Schattenseiten bitte in Stichworten auf 1 **gelbe** Karte)

4) Hast du eine Idee, wie du diese Schattenseiten entschärfen kannst? (zum Beispiel etwas Positives entgegen setzen, wie sich belohnen, an positive Folgen denken, sich sagen „Das schaffe ich schon“) (in Stichworten bitte auf 1 **grüne** Karte)

C) Langfristige Ziele

Oft verfolgen wir bewusst oder unbewusst kurzfristige Anliegen, um ein längerfristiges bzw. übergeordnetes Ziel zu erreichen (Bsp.: „Ich möchte die Klausur im Fach X bestehen, um meine Ausbildung zum Techniker abschließen zu können.“).

5) Wie kann die Verwirklichung deines Anliegens für längerfristige Ziele, die du verfolgst, nützlich sein? (2 langfristige Ziele bitte in Stichworten auf 1 **orange** Karte)

D) Eigene Stärken

Wie erfolgreich ein persönliches Anliegen verwirklicht werden kann, hängt teilweise auch davon ab, ob bei der Realisierung die eigenen Stärken genutzt werden können. (Tätigkeiten, wie z.B. organisieren oder kommunizieren und Fähigkeiten/Begabungen, wie z.B. Lernbereitschaft oder Ausdauer).

6) **Welche** deiner Stärken kannst du **wie** bei der Verwirklichung deines Anliegens nutzen? (Bitte 2 persönliche Stärken in Stichworten auf 1 **ovale blaue** Karte)

E) Eigene Bedürfnisse

Viele Anliegen, die wir in unserem Alltag verfolgen, können der Befriedigung eigener, ganz persönlicher Bedürfnisse (Wissensdurst, Neugier, soziale Kontakte, Selbständigkeit, Anerkennung, Abwechslung etc.) dienen.

7) **Welche** Bedürfnisse kannst du **wie** durch die Verwirklichung deines Anliegens befriedigen? (Bitte 2 Bedürfnisse in Stichworten auf 1 **ovale grüne** Karte)

FC 9

Definition:
 Ein ZIELKONFLIKT ...

... liegt vor, wenn die Annäherung an ein Ziel die Annäherung an ein anderes Ziel verhindert oder zumindest erschwert.

Konsequenzen:

- ▣ man weiß nicht, welches Ziel man verfolgen soll.
- ▣ schlechtes Gewissen
- ▣ Ablenkung
- ▣ Hemmender Effekt auf Handlung
- ▣ Niedriges Wohlbefinden

FC 10

Zielvergleichsmatrix

Ziele	A	B	C	D	Σ
A					
B					
C					
D					

Effekt des Zeilenziels auf Spaltenziel:

- 2/-1 : schädlich
- 0 : kein
- +1/+2 : förderlich

FC 11

Prioritätenmatrix

Vergleich der Ziele					Priorität
Ziele	A	B	C	D	Σ
A	\				
B		\			
C			\		
D				\	

Vergleiche Zeilenziel mit Spaltenziel:

- weniger wichtig : 0
- gleichwichtig : 1
- wichtiger : 2

FC 12

Das Eisenhower - Prinzip

B	A	hoch	Wichtigkeit
Terminieren	Sofort tun		
P	C	niedrig	
Papierkorb	Delegieren		
niedrig	hoch		
Dringlichkeit			

Übung 3: Zielvergleiche und Priorisierung

Zielvergleichsmatrix

Durch einen Zielvergleich kann ermittelt werden, welche Ziele einander widersprechen (Zielkonflikte), welche einander unterstützen (Zielunterstützung) oder welche neutral zueinander stehen (Zielunabhängigkeit). Kritisch sind die Zielkonflikte, da sie unter Umständen Ihr „Hauptziel“ beeinträchtigen oder sogar gefährden können.

In diesem Schritt der Reflexion Ihrer Ziele geht es vorrangig darum, Zielkonflikte zu identifizieren, um Sie im nächsten Schritt zu lösen.

Die Lösung von Zielkonflikten kann unter anderem dadurch erreicht werden, dass ein bestimmtes Ziel eine höhere Priorität erhält als ein anderes. Dazu später mehr!

Ausfüllen der Zielvergleichsmatrix:

1. Schritt: Tragen Sie Ihre Ziele in die Randzeile bzw. Randspalte ein. Ein Stichwort genügt, nur Sie müssen wissen, um welches Ziel es sich handelt.

2. Schritt: Bitte vergleichen Sie nun jedes Zeilenziel mit jedem Spaltenziel und geben dabei folgende Bewertung ab:

- 2 = Zeilenziel hat sehr schädlichen Effekt auf das Spaltenziel
- 1 = Zeilenziel hat einen leicht schädlichen Effekt auf das Spaltenziel
- 0 = Zeilenziel hat keinen Effekt auf das Spaltenziel
- +1 = Zeilenziel hat einen leicht förderlichen Effekt auf das Spaltenziel
- +2 = Zeilenziel hat einen sehr förderlichen Effekt auf das Spaltenziel

3. Schritt: Bitte summieren Sie alle Werte über die Zeile hinweg auf. Niedrige Werte deuten auf kritische Ziele hin, da sie am meisten negative Zielbeziehungen aufweisen. Diesen konflikthaften Zielen, sollten Sie bei einer späteren Priorisierung besondere Aufmerksamkeit schenken.

Ziele	A:	B:	C:	D:	Summe
A:					
B:					
C:					
D:					

- A: Arbeit und Leistung
- B: Familie und Kontakt
- C: Körper und Gesundheit
- D: Sinn und Kultur

Prioritätenmatrix

Das Vorgehen beim Ausfüllen einer Prioritätenmatrix beruht auf dem paarweisen Vergleich der Ziele. Beim Ausfüllen der Matrix sollten folgende Schritte beachtet werden.

1. Schritt: Bitte tragen Sie in Stichworten Ihre eigenen Ziele in die Randspalten und Randzeilen ein.

2. Schritt: Als nächstes werden die Zellen rechts oberhalb der Diagonalen ausgefüllt, indem man jedes Zeilenziel mit jedem Spaltenziel vergleicht. Hierbei stellt man sich folgende Frage: Ist das Zeilenziel

- weniger wichtig (0)
- gleichwichtig (1)
- wichtiger (2)

als das Spaltenziel?

Je nach Antwort trägt man den Wert, der in Klammern aufgeführt ist, in die Zelle ein (z.B. wichtiger = 2).

3. Schritt: Als nächstes leitet man die Werte der Zellen links unterhalb der Diagonalen aus den bereits ausgefüllten Zellen ab. Die korrespondierenden Zellen (AB korrespondiert mit BA) werden durch folgende Werte ergänzt:

Rechts oberhalb der Diagonalen	Links unterhalb der Diagonalen
0	2
1	1
2	0

4. Schritt: Zur Bestimmung der Priorität eines Zeilenziels werden nun die Werte in den Zellen über eine Zeile hinweg aufsummiert und in die Spalte „Summe“ eingetragen.

Ziele	Vergleich der Ziele A-D				Priorität
	A:	B:	C:	D:	Summe
A:	/				
B:		/			
C:			/		
D:				/	

- A: Arbeit und Leistung
 B: Familie und Kontakt
 C: Körper und Gesundheit
 D: Sinn und Kultur

Anmerkung: Sollten Sie mit Hilfe der Prioritätenmatrix zu keiner klaren Priorisierung gelangen, können Sie auch die Eisenhower-Methode anwenden. Bei diesem Prinzip wird neben der Wichtigkeit auch die Dringlichkeit berücksichtigt.

Eisenhower-Methode

Die Methode des Arbeits- und Zeitmanagements geht auf den amerikanischen General und Präsidenten Dwight D. Eisenhower (1890-1969) zurück, die zugleich seinen Namen erhalten hat. Mit dieser Methode kann man sinnvolle Prioritäten setzen und anstehende Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen. Damit schafft man die Voraussetzung dafür zu entscheiden, ob man eine bestimmte Aufgabe sofort, später oder gar nicht bearbeiten soll.

B Terminieren Wichtig genug, um in Zeitplan aufgenommen zu werden.	A Sofort tun Kein Aufschub möglich	hoch	Wichtigkeit
P Papierkorb Man sollte sich überlegen, ob man ein solches Ziel nicht komplett aufgibt.	C Delegieren Evtl. delegieren oder nach den A- und B- Zielen erledigen	niedrig	
niedrig	hoch		
Dringlichkeit			

Zum Selbst ausfüllen:

B-Ziele:	A-Ziele:	hoch	Wichtigkeit
P-Ziele:	C-Ziele:	niedrig	
Niedrig	hoch		
Dringlichkeit			

FC 13

Übung: Zielvergleich + Priorisierung

Bitte nehmen Sie mit Hilfe der eben vorgestellten Matrizen

- 1.) einen Zielvergleich (Zielvergleichsmatrix)

und

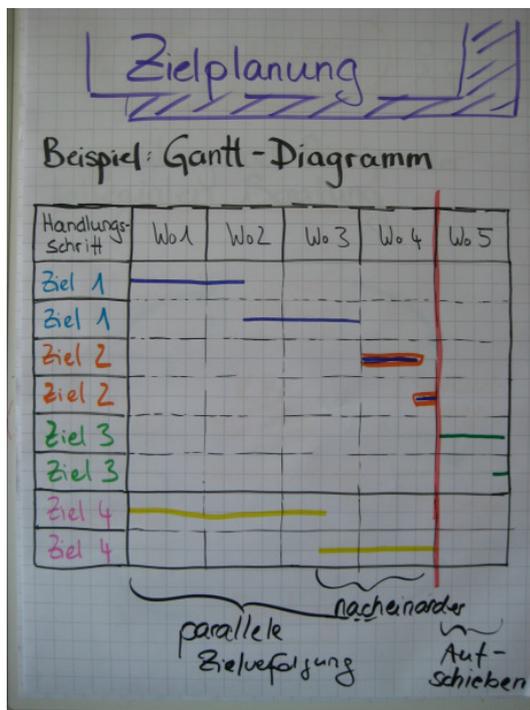
- 2.) eine Priorisierung Ihrer Ziele vor! (Prioritätenmatrix und Eisenhower-Prinzip)

Dauer: 20 Minuten!

FC 14



FC 15



Übung 4: Erstellen von Handlungsplänen und Gantt-Diagramm

Innerhalb der nächsten Übung möchte ich Sie bitten, für jedes Ihrer Ziele vier Handlungsschritte zu nennen. Dabei soll es um **einzelne Schritte** gehen, die Sie in den kommenden Monaten ausführen möchten, um das entsprechende Ziel zu verwirklichen. Überlegen Sie sich außerdem, **wann** und **wo** Sie die Handlungsschritte durchführen möchten!

Achten Sie darauf, dass jeder Handlungsschritt **konkret** beschreibt, was Sie in den nächsten Monaten für das betreffende Anliegen **tun** wollen.

Daneben möchte ich Sie auffordern, diesen Plan in einem **Gantt-Diagramm** zu visualisieren. Es ist hilfreich, dieses Diagramm während der Beschreibung der einzelnen Handlungsschritte parallel auszufüllen oder es zumindest daneben zu legen.

Zu Beginn sollten Sie sich allerdings überlegen, welche **Strategie** Sie bei der Zielverfolgung anwenden möchten (siehe auch „Hinweis zum Ausfüllen eines Gantt-Diagramms“):

1. Ziele aufschieben
2. Ziele nacheinander verfolgen
3. parallele Zielverfolgung

Vielleicht kommt für Ihren persönlichen Fall auch eine **Kombination** dieser Strategien in Frage?

Bitte nicht vergessen: Das A und O erfolgreicher Zielplanung: **20-30 % Pufferzeit** einplanen!

Dauer der Übung: 30 Minuten!

HANDLUNGSPLANfür mein Ziel aus dem Bereich *Arbeit und Leistung* (_____Priorität)

Ziel: _____

Erster Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Zweiter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Dritter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Vierter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Mögliche Schwierigkeiten: _____

Deren Bewältigung: _____

Unterstützung durch: _____

(wen?, wie?): _____

HANDLUNGSPLANfür mein Ziel aus dem Bereich *Familie und Kontakte* (_____Priorität)

Ziel: _____

Erster Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Zweiter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Dritter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Vierter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Mögliche **Schwierigkeiten:** _____

Deren Bewältigung: _____

Unterstützung durch: _____

(wen?, wie?): _____

HANDLUNGSPLANfür mein Ziel aus dem Bereich *Körper und Gesundheit* (_____Priorität)

Ziel: _____

Erster Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Zweiter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Dritter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Vierter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Mögliche Schwierigkeiten: _____

Deren Bewältigung: _____

Unterstützung durch: _____

(wen?, wie?): _____

HANDLUNGSPLANfür mein Ziel aus dem Bereich *Sinn und Kultur* (_____Priorität)

Ziel: _____

Erster Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Zweiter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Dritter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Vierter Handlungsschritt: _____

Wann beginnen Sie damit? _____

Bis wann haben Sie das erledigt? _____

Wo führen Sie das durch? _____

Mögliche **Schwierigkeiten:** _____

Deren Bewältigung: _____

Unterstützung durch: _____

(wen?, wie?): _____

Gantt-Diagramm zur Visualisierung des Handlungsplans

Meine Prioritäten:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

	Juni 2009				Juli 2009				August 2009	
	Woche 24	Woche 25	Woche 26	Woche 27	Woche 28	Woche 29	Woche 30	Woche 31	Woche 32	Woche 33
Handlungsschritt 1 von Ziel 1										
Handlungsschritt 2 von Ziel 1										
Handlungsschritt 3 von Ziel 1										
Handlungsschritt 4 von Ziel 1										
Handlungsschritt 1 von Ziel 2										
Handlungsschritt 2 von Ziel 2										
Handlungsschritt 3 von Ziel 2										
Handlungsschritt 4 von Ziel 2										
Handlungsschritt 1 von Ziel 3										
Handlungsschritt 2 von Ziel 3										
Handlungsschritt 3 von Ziel 3										
Handlungsschritt 4 von Ziel 3										
Handlungsschritt 1 von Ziel 4										
Handlungsschritt 2 von Ziel 4										
Handlungsschritt 3 von Ziel 4										
Handlungsschritt 1 von Ziel 4										

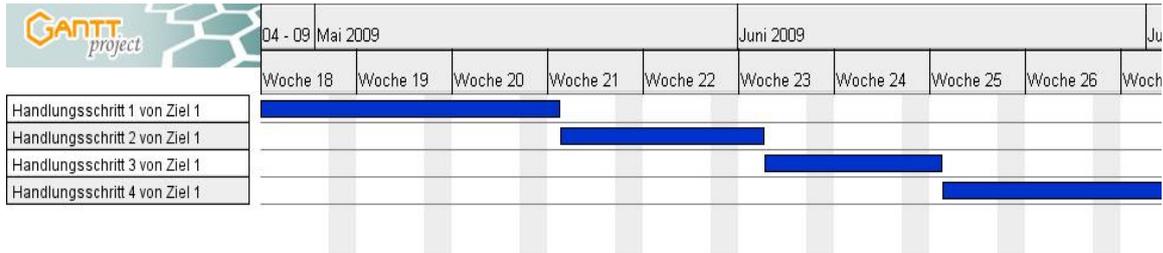
Open Source: GanttProject: <http://ganttproject.biz/download.php> (free download)

Hinweise zum Ausfüllen eines Gantt-Diagramms:

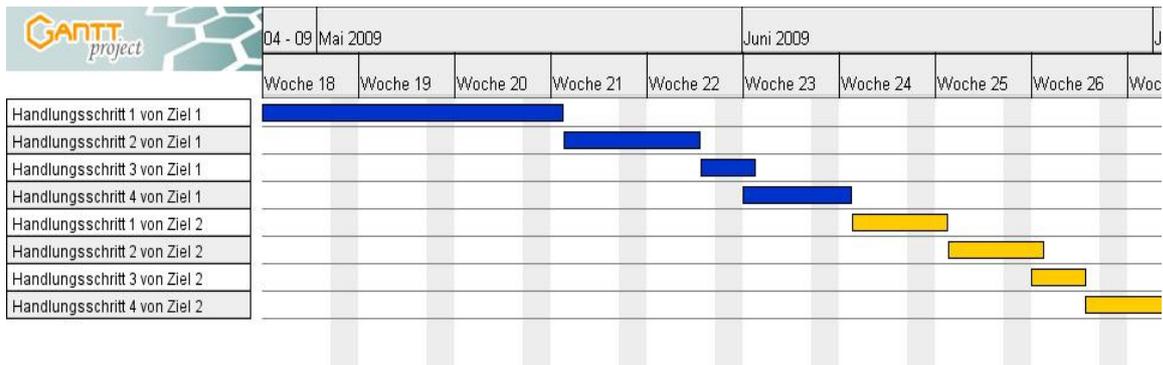
In das Diagramm wird für jeden Handlungsschritt ein Balken eingezeichnet, der die Dauer des Handlungsschrittes repräsentiert. Am besten benutzt man für jedes Ziel eine andere Farbe (im Beispiel blau und orange). Dadurch erhält man eine klare Übersicht, über die Handlungsschritte innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

Beispiele zum Ausfüllen von Gantt-Diagrammen anhand von insgesamt 2 Zielen:

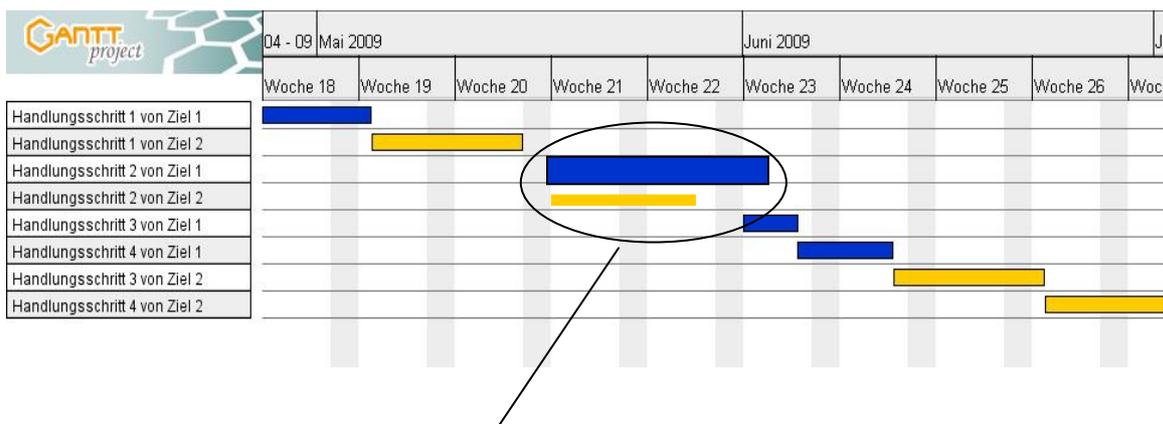
1) Aufschieben



2) Nacheinander



3) Parallel



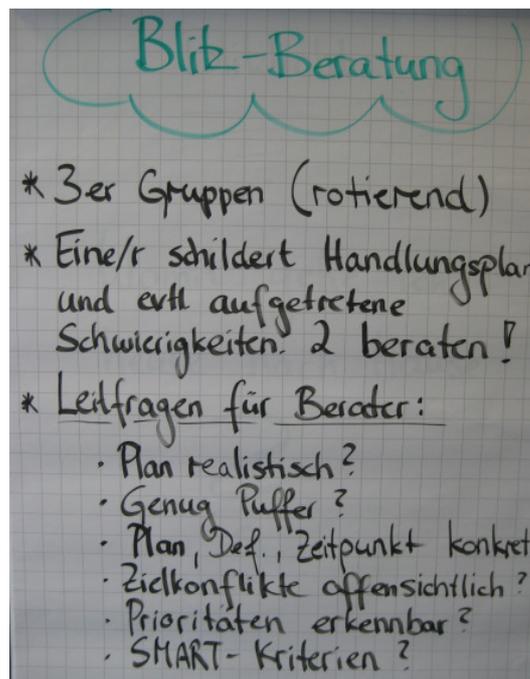
Anmerkung: Es können zwei Balken parallel gezeichnet werden, was bedeutet, dass beide Anliegen **gleichzeitig** verfolgt werden. Dabei sollte das Ziel mit der höheren Priorität durch einen dickeren Balken dargestellt werden, damit deutlich wird, in welches Anliegen mehr Energie investiert wird.

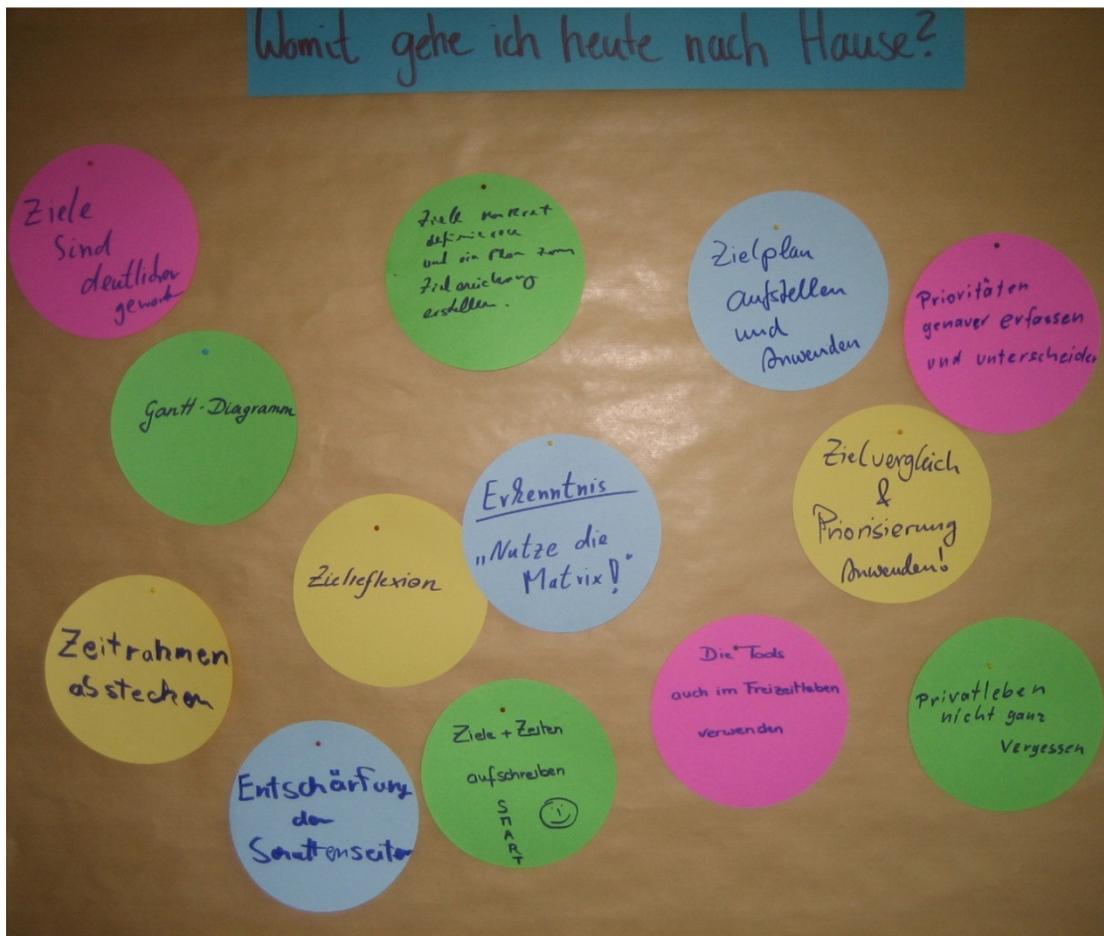
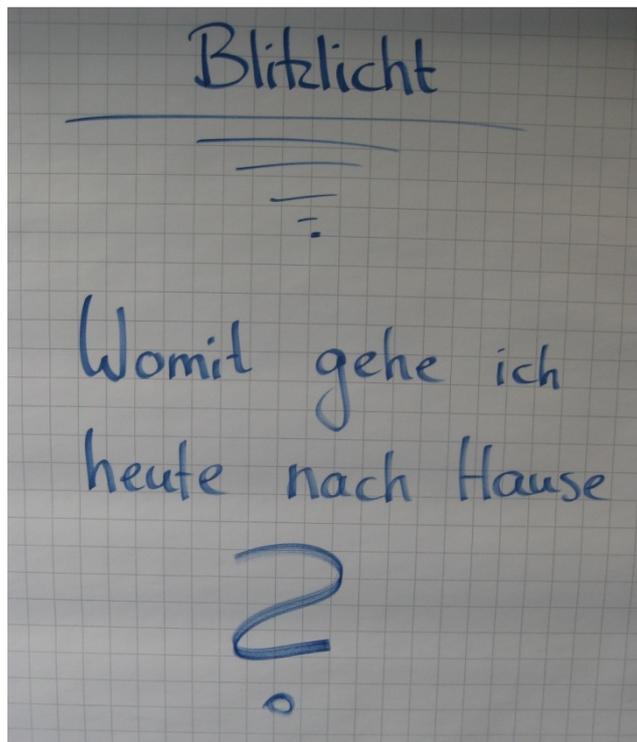
Übung 5: Blitz-Beratung!

Bitte beraten Sie Ihren Kollegen/ Ihre Kollegin, indem Sie seinen/ ihren Handlungsplan kritisch prüfen. Dabei können Ihnen folgende Leitfragen dienlich sein:

- Scheint der Plan realistisch?
- Wurden genug Puffer eingeplant?
- Sind alle möglichen Schwierigkeiten bedacht?
- Liegen schon Lösungsmöglichkeiten vor?
- Sind der Plan, die Zieldefinition, der Zeitpunkt konkret genug?
- Sind möglicherweise auftretende Zielkonflikte für Sie schon im Vorab offensichtlich?
- Sind Prioritäten erkennbar?
- Wurden die SMART-Kriterien erfüllt?

FC 16





Anhang I-C: Datenerhebung und Datenanalyse - Studie 2

Anhang C1: Flyer zur Teilnehmerwerbung: Experimentalgruppe

Ziel-Coaching

Fit in die berufliche Zukunft

/ Hochschulteam Karlsruhe

Individuelle Unterstützung zur Erreichung Ihrer beruflichen Ziele

Die meisten von uns verfolgen mehrere Ziele gleichzeitig und wir wissen oft nicht, wie wir all unsere Ziele unter eine Hut bekommen können. In diesem Seminar werden Ihnen anhand konkreter Beispiele, nämlich Ihrer eigenen persönlichen Ziele, Strategien zur Zielerreichung vermittelt.

Trainerin:
Christina Spaniol
Dipl. - Psychologin /
Personalentwicklerin

Mittwoch, 27. Mai 2009
Mittwoch, 10. Juni 2009
Dienstag, 23. Juni 2009
jeweils 09.00 - 17.00 Uhr

Ort:

Anmeldung bis 25.05.09 /
08.06.09 / 19.06.09:

[@arbeitsagentur.de](mailto:info@arbeitsagentur.de)
Tel. 0721 / 823 - [REDACTED]



Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Karlsruhe

Anhang C2: Email zur Teilnehmerwerbung: Kontrollgruppe

Liebe Kollegen,

erst einmal ein **großes Dankeschön** an diejenigen, die bei der Mitarbeiterbefragung teilgenommen haben!

Ich habe allerdings noch einen weiteren Anschlag auf Sie vor ... diesmal stelle ich Ihnen allerdings eine kleine **Belohnung** in Aussicht!

Ich bin auf der Suche nach Freiwilligen, die an zwei weiteren Umfragen teilnehmen wollen. Die erste Umfrage würde noch diese Woche stattfinden und ca. 40-45 Minuten in Anspruch nehmen, zur zweiten Umfrage würde ich Sie in 2 Monaten einladen (Zeitaufwand ca. 15 Minuten).

Das Engagement jedes einzelnen würde ich mit einer **Überraschungstüte** belohnen und weiterhin unter allen Teilnehmern einen **Amazon-Buchgutschein** verlosen! Den Gewinner werde ich nach der zweiten Umfrage im Juni bekannt geben!

Bitte lassen Sie mich wissen, ob Sie weiterhin Interesse an meiner Studie haben und mich bei meiner Forschungsarbeit unterstützen wollen!

Ich würde mich sehr darüber freuen!

Vielen Dank

Ihre Christina Spaniol

***Anhang C3: Skalen zur Erhebung der in Studie 3 neu eingesetzten
Variablen***

Skala zur Erfassung des Ausmaßes eines konkreten Zielkonflikts

Mir passiert es häufig, dass

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Geld habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen Zielen schadet.

Skala zur Erfassung der Einstellung zu und des Umgangs mit persönlichen Zielen (*Eigenkonstruktion*)

Wie häufig treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

Wie wichtig sind folgende Aussagen für Sie?

- Ich nehme mir Zeit, um über meine Ziele nachzudenken. (*Gedankliche Beschäftigung*)
- Ich lege persönliche Ziele fest, die ich in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchte. (*Zielplanung*)
- Ich mache mir Gedanken, über Konsequenzen, die die Erreichung meiner Ziele mit sich bringen könnten. (*Gedankliche Beschäftigung*)
- Ich versuche bewusst Balance zwischen Zielen verschiedener Lebensbereiche zu schaffen. (*Umgang mit Zielkonflikten*)
- Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung graphisch fest. (*Zielplanung*)
- Ich hole mir bei Freunden, Familie oder Kollegen Rat, wenn ich bei der Verfolgung meiner Ziele auf Schwierigkeiten stoße. (*Austausch*)
- Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob diese zusammen passen. (*Umgang mit Zielkonflikten*)
- Ich denke darüber nach, warum ich bestimmte Ziele überhaupt erreichen möchte. (*Gedankliche Beschäftigung*)
- Ich stelle Pläne für meine Zielerreichung auf. (*Zielplanung*)
- Wenn es zu Zielkonflikten kommt, setze ich zwischen meinen unterschiedlichen Zielen Prioritäten. (*Umgang mit Zielkonflikten*)
- Ich tausche mich mit anderen Personen, über meine aktuellen Ziele aus. (*Austausch*)
- Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung schriftlich fest. (*Zielplanung*)
- Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob sich diese gegenseitig behindern. (*Umgang mit Zielkonflikten*)
- Ich überlege mir, ob es überhaupt realistisch ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. (*Gedankliche Beschäftigung*)

Anhang C4: Faktorenanalyse der Variablen zum Umgang mit Zielen

Tabelle 29: Rotierte Faktorenmatrix einer Faktorenanalyse der „Variablen zum Umgang mit Zielen“ zu T1

Skala	Items	Komponente			
		1	2	3	4
Umgang - Gedankliche Beschäftigung	Ich nehme mir Zeit, um über meine Ziele nachzudenken.		0,32		
	Wie wichtig ist dies für Sie?		0,55		
	Ich mache mir Gedanken, über Konsequenzen, die die Erreichung meiner Ziele mit sich bringen könnten.	0,72			
	Wie wichtig ist dies für Sie?	0,58			
	Ich denke darüber nach, warum ich bestimmte Ziele überhaupt erreichen möchte.	0,67			
	Wie wichtig ist dies für Sie?	0,51			
	Ich überlege mir, ob es überhaupt realistisch ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.			0,53	
	Wie wichtig ist dies für Sie?			0,51	
	Ich lege persönliche Ziele fest, die ich in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchte.		0,44		
	Wie wichtig ist dies für Sie?		0,62		
Umgang - Zielplanung	Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung graphisch fest.		0,69		
	Wie wichtig ist dies für Sie?		0,74		
	Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung schriftlich fest.		0,79		
	Wie wichtig ist dies für Sie?		0,76		
	Ich stelle Pläne für meine Zielerreichung auf.		0,72		
	Wie wichtig ist dies für Sie?		0,82		
Umgang - Austausch	Ich hole mir bei Freunden, Familie oder Kollegen Rat, wenn ich bei der Verfolgung meiner Ziele auf Schwierigkeiten stoße.			0,68	
	Wie wichtig ist dies für Sie?			0,78	
	Ich tausche mich mit anderen Personen über meine aktuellen Ziele aus.			0,72	
	Wie wichtig ist dies für Sie?			0,82	
Umgang - Zielkonflikte	Ich versuche bewusst Balance zwischen Zielen verschiedener Lebensbereiche zu schaffen.	0,81			
	Wie wichtig ist dies für Sie?	0,84			
	Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob diese zusammen passen.	0,59			
	Wie wichtig ist dies für Sie?	0,49			
	Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob sich diese gegenseitig behindern.	0,71			
	Wie wichtig ist dies für Sie?	0,72			
	Wenn es zu Zielkonflikten kommt, setze ich zwischen meinen unterschiedlichen Zielen Prioritäten.				0,89
	Wie wichtig ist dies für Sie?				0,77

Tabelle 30: Rotierte Faktorenmatrix einer Faktorenanalyse der „Variablen zum Umgang mit Zielen“ zu T2

Skala	Items	Komponente				
		1	2	3	4	
Umgang - Gedankliche Beschäftigung	Ich nehme mir Zeit, um über meine Ziele nachzudenken.	,30				
	Wie wichtig ist dies für Sie?	,64				
	Ich mache mir Gedanken, über Konsequenzen, die die Erreichung meiner Ziele mit sich bringen könnten.			,59		
	Wie wichtig ist dies für Sie?			,64		
	Ich denke darüber nach, warum ich bestimmte Ziele überhaupt erreichen möchte.		,75			
	Wie wichtig ist dies für Sie?		,71			
	Ich überlege mir, ob es überhaupt realistisch ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.		,80			
	Wie wichtig ist dies für Sie?		,71			
	Umgang - Zielplanung	Ich lege persönliche Ziele fest, die ich in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchte.	,26			
		Wie wichtig ist dies für Sie?	,52			
Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung graphisch fest.		,84				
Wie wichtig ist dies für Sie?		,84				
Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung schriftlich fest.		,84				
Wie wichtig ist dies für Sie?		,79				
Ich stelle Pläne für meine Zielerreichung auf.		,70				
Wie wichtig ist dies für Sie?		,75				
Umgang - Austausch	Ich hole mir bei Freunden, Familie oder Kollegen Rat, wenn ich bei der Verfolgung meiner Ziele auf Schwierigkeiten stoße.			,70		
	Wie wichtig ist dies für Sie?			,70		
	Ich tausche mich mit anderen Personen über meine aktuellen Ziele aus.			,93		
	Wie wichtig ist dies für Sie?			,72		
Umgang - Zielkonflikte	Ich versuche bewusst Balance zwischen Zielen verschiedener Lebensbereiche zu schaffen.			,85		
	Wie wichtig ist dies für Sie?			,77		
	Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob diese zusammen passen.			,51		
	Wie wichtig ist dies für Sie?			,52		
	Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob sich diese gegenseitig behindern.		,58			
	Wie wichtig ist dies für Sie?		,58			
	Wenn es zu Zielkonflikten kommt, setze ich zwischen meinen unterschiedlichen Zielen Prioritäten.		,56			
	Wie wichtig ist dies für Sie?		,73			

Anhang C5: Fragebogen für die Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt – Teil 1

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer des heutigen Seminars!

Im Rahmen meiner Doktorarbeit ist es auch meine Aufgabe die Effektivität des Workshops „Erfolgreiche und zuverlässige Zielplanung: Methoden zur Zielerreichung“ zu überprüfen. Um eine solche Trainingsevaluation vornehmen zu können, ist es von größter Wichtigkeit, sowohl vor als auch nach dem Training Daten der Teilnehmer zu erheben.

Daher möchte ich Sie bitten, die folgenden Fragen zu beantworten und den ausgefüllten Fragebogen in die dafür vorgesehene Box einzuwerfen. Ihre Beantwortung der Fragen erfolgt vollkommen anonym und wird streng vertraulich behandelt. Sie dient ausschließlich meinen Forschungszwecken.

Ich möchte Ihre Antworten der heutigen Befragung gerne mit zukünftigen Antworten vergleichen können. Um einen solchen Vergleich anstellen zu können, bitte ich Sie auf dieser Seite einen Code einzutragen. Dieser wahrt die Anonymität und stellt sicher, dass die heutigen Antworten zukünftigen Antworten richtig zugeordnet werden können.

Der Code setzt sich wie folgt zusammen:

1. Stelle: Der Geburtstag Ihrer Mutter, Tag.Monat. (z.B. **17. 05. = 1705**)
2. Stelle: Der erste Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters (z.B. **Hans = H**)
3. Stelle: Der letzte Buchstabe des Mädchennamens Ihrer Mutter (z.B. Schmitt= **T**)

Beispiel: **1705HT**

Bitte tragen Sie hier Ihren persönlichen Code ein:

--	--	--

Ich bedanke mich bei Ihnen vielmals für die Teilnahme an meiner Studie!

Ihre Christina Spaniol

	Wie häufig trifft diese Aussage auf Sie zu?							Wie wichtig ist dies für Sie?					
	immer	Sehr oft	oft	manchmal	selten	nie		immer	Sehr oft	oft	manchmal	selten	nie
Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob diese zusammen passen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich denke darüber nach, warum ich bestimmte Ziele überhaupt erreichen möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich stelle Pläne für meine Zielerreichung auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn es zu Zielkonflikten kommt, setze ich zwischen meinen unterschiedlichen Zielen Prioritäten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich tausche mich mit anderen Personen, über meine aktuellen Ziele aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich halte meine Pläne zur Zielerreichung schriftlich fest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich mehrere Ziele gleichzeitig verfolge, überprüfe ich, ob sich diese gegenseitig behindern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich überlege mir, ob es überhaupt realistisch ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre **Zukunft bei** [REDACTED].

	ja	eher ja	eher nein	nein
Haben Sie vor, bis zu Ihrem Ruhestand für [REDACTED] zu arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wollen Sie zum jetzigen Zeitpunkt Ihrer beruflichen Laufbahn Ihre Stelle aufgeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falls ein anderes Unternehmen versuchen würde, Sie abzuwerben, würden Sie das Stellenangebot annehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Denken Sie gelegentlich darüber nach, sich bei einem anderen Arbeitgeber zu bewerben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie konkrete Pläne, Ihre Stelle innerhalb der nächsten sechs Monate aufzugeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind sie gegenwärtig aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehen Sie [REDACTED] nur als Sprungbrett für Ihren Berufseinstieg oder eine Festanstellung beim Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie eine zu Ihren Qualifikationen passende Stellenanzeige lesen würden, würden Sie sich darauf bewerben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Persönliche Angaben

Zu guter Letzt bitte ich Sie noch um einige persönliche Angaben zu Ihrer Person.

Bitte zutreffendes einkreisen!

Alter:	<20	35-40
	20-25	40-45
	25-30	45-50
	30-35	>50
Geschlecht:	männlich	weiblich
Fachbereich:	Maschinenbau	Projektmanagement
	Elektrotechnik	QM
	Informatik	sonstiges
Ausbildung:	Diplom	Techniker
	Master	Technischer Zeichner
	Bachelor	andere Ausbildung
Familienstand:	single	ledig mit Kindern
	alleinerziehend	verheiratet ohne Kinder
	ledig	verheiratet mit Kindern
Beschäftigungsdauer bei :		
	noch in Probezeit	3-4Jahr
	weniger als 1 Jahr	mehr als 5 Jahre
	1-2 Jahre	mehr als 10 Jahre

Folgende Fragen beziehen sich auf Ihr Ziel aus dem Bereich **ARBEIT und LEISTUNG**, das Sie in der vorangegangenen Übung formuliert haben.

Ziel aus dem Bereich Arbeit/Leistung	stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Dieses Ziel werde ich unter keinen Umständen aufgeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesem Ziel mache ich zurzeit große Fortschritte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es hängt vollkommen von mir ab, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses Ziel zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Dinge behindern dieses Ziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch wenn es mich viel Anstrengung kostet, werde ich alles versuchen, um dieses Ziel zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit diesem Ziel komme ich zurzeit kaum voran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit diesem Ziel identifiziere ich mich voll und ganz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesem Ziel habe ich zurzeit viele Erfolgserlebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses Ziel zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____ mich darin/daran dieses berufliche Ziel zu erreichen.	unterstützt <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hindert <input type="checkbox"/>

Folgende Fragen beziehen sich auf Ihr Ziel aus dem Bereich **FAMILIE und KONTAKTE**, das Sie in der vorangegangenen Übung formuliert haben.

Ziel aus dem Bereich Familie/Kontakte	stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Dieses Ziel werde ich unter keinen Umständen aufgeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesem Ziel mache ich zurzeit große Fortschritte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es hängt vollkommen von mir ab, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses Ziel zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Dinge behindern dieses Ziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch wenn es mich viel Anstrengung kostet, werde ich alles versuchen, um dieses Ziel zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit diesem Ziel komme ich zurzeit kaum voran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit diesem Ziel identifiziere ich mich voll und ganz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesem Ziel habe ich zurzeit viele Erfolgserlebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses Ziel zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 mich darin/daran dieses berufliche Ziel zu erreichen.	unterstützt <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hindert <input type="checkbox"/>

Folgende Fragen beziehen sich auf Ihr Ziel aus dem Bereich **SINN und KULTUR**, das Sie in der vorangegangenen Übung formuliert haben.

Ziel aus dem Bereich Sinn/Kultur	stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Dieses Ziel werde ich unter keinen Umständen aufgeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesem Ziel mache ich zurzeit große Fortschritte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es hängt vollkommen von mir ab, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses Ziel zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Dinge behindern dieses Ziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch wenn es mich viel Anstrengung kostet, werde ich alles versuchen, um dieses Ziel zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit diesem Ziel komme ich zurzeit kaum voran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit diesem Ziel identifiziere ich mich voll und ganz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesem Ziel habe ich zurzeit viele Erfolgserlebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe nicht viele Möglichkeiten in meinem Leben, etwas für dieses Ziel zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
XXXXXXXXXX _____ mich darin/daran dieses berufliche Ziel zu erreichen.	unterstützt <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hindert <input type="checkbox"/>

Sicherstellung der richtigen Zuordnung aller erhobenen Daten

Alle erhobenen Daten werden vertraulich und anonym behandelt und dienen ausschließlich meinen Forschungszwecken.

Ich möchte Ihre Antworten der heutigen Befragung gerne mit zukünftigen Antworten vergleichen können. Um einen solchen Vergleich anstellen zu können, bitte ich Sie auf dieser Seite einen Code einzutragen. Dieser wahrt die Anonymität und stellt sicher, dass die heutigen Antworten zukünftigen Antworten richtig zugeordnet werden können.

Der Code setzt sich wie folgt zusammen:

1. Stelle: Der Geburtstag Ihrer Mutter, Tag.Monat. (z.B. **17. 05. = 1705**)
2. Stelle: Der erste Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters (z.B. **Hans = H**)
3. Stelle: Der letzte Buchstabe des Mädchennamens Ihrer Mutter (z.B. Schmitt= **T**)

Beispiel: **1705HT**

Bitte tragen Sie hier Ihren persönlichen Code

--	--	--

ein:

**Ich bedanke mich bei Ihnen vielmals
für die Teilnahme an der Evaluationsstudie!**

Ihre Christina Spaniol



Anhang C7: Feedbackbogen zur Veranstaltung

1. Wurden Ihre Erwartungen an die Schulung / das Training erfüllt?

ja	Bemerkungen:
teilweise	
kaum	
nein	

2. Haben Sie neue Kenntnisse zum Umgang mit Ihren Zielen dazu gewonnen?

sehr viele	Bemerkungen:
viele	
wenige	
sehr wenige	

3. Denken Sie, dass Sie durch das heutige Training, Ihre Ziele in Zukunft besser erreichen?

ja	Bemerkungen:
teilweise	
kaum	
nein	

4. Waren die Schulungs- / Trainingsinhalte praxisbezogen?

ja	Bemerkungen:
teilweise	
kaum	
nein	

5. Hat Ihnen der Referent die Inhalte verständlich vermittelt?

ja	Bemerkungen:
teilweise	
kaum	
nein	

6. Hat Sie der Referent zur ergebnisorientierten Mitarbeit angeregt?

ja	Bemerkungen:
teilweise	
kaum	
nein	

7. Hat der Referent eine positive Lern- und Arbeitsatmosphäre geschaffen?

ja	Bemerkungen: _____ _____ _____
teilweise	
kaum	
nein	

8. Gab es Themen, die zu kurz oder gar nicht behandelt wurden?

nein	Bemerkungen: _____ _____
ja	

9. Was hat Ihnen an der Schulung / dem Training nicht gefallen?

10. Was hat Ihnen an der Schulung / dem Training gut gefallen?

11. Wie bewerten Sie die Schulung / das Training insgesamt?

sehr gut	Bemerkungen: _____ _____ _____
gut	
zufriedenstellend	
nicht zufrieden stellend	

12. Bitte geben Sie noch ein letztes Mal Ihren persönlichen Code an:

1. Stelle: Der Geburtstag Ihrer Mutter, Tag.Monat. (z.B. **17. 05. = 1705**)
2. Stelle: Der erste Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters (z.B. **Hans = H**)
3. Stelle: Der letzte Buchstabe des Mädchennamens Ihrer Mutter (z.B. Schmitt= **T**)

Beispiel: **1705HT**

Bitte tragen Sie hier Ihren persönlichen Code ein:

--	--	--

Anhang C8: Einladung zur ersten Erhebung für Kontrollgruppe

Hallo Herr/Frau XY,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft und Ihr Engagement, mich zu unterstützen!

Hiermit sende ich Ihnen den link zur ersten Umfrage:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=0P3Sogt_2b4id43h8SmNdqcQ_3d_3d

Heute geht es nur um Ihre **persönlichen Ziele!**

Das Ausfüllen wird höchstens 45 Minuten in Anspruch nehmen.

Ende Juni werde ich erneut mit meiner zweiten Umfrage auf Sie zukommen.

Bis dahin alles Gute und schon mal vielen vielen Dank!

Viel Spaß beim Ausfüllen!

Herzliche Grüße

Christina Spaniol

P.S. Gerne dürfen Sie diesen link an Bekannte und Freunde weiterleiten, die Interesse daran haben, an meinen beiden Umfragen teilzunehmen.

Anhang C9: Einladung zur zweiten Erhebung- Experimentalgruppe

Hallo noch mal!

Ich schreibe dir heute von einer privaten Email-Adresse, da meine [REDACTED]-Adresse bald inaktiv sein wird. Wie du ja schon weißt, werde ich [REDACTED] leider zu Ende Juni verlassen (gestern war mein letzter offizieller Arbeitstag). Ich hoffe trotzdem, dass du auch unter diesen Umständen weiterhin bereit bist, an meiner Studie teilzunehmen.

Wie vor 2 Monaten bereits angekündigt, sende ich dir heute die Einladung zur allerletzten Umfrage.

Meine Datensammlung wird erst durch deine heutigen Antworten komplett sein.

Im Anschluss an diese Umfrage werde ich außerdem unter allen Teilnehmern einen Amazon-Buchgutschein verlosen!!!

Bitte versuche, den Fragebogen **bis Ende Juni** auszufüllen.

Der folgende Link bringt dich zur Umfrage!

Link:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=7XDKLGd0Z4hzDRaJucEe_2fQ_3d_3d

Nochmals vielen vielen Dank für deine Unterstützung und alles Gute für die Zukunft!

Viele Grüße

Christina

Anhang C10: Einladung zur zweiten Erhebung- Kontrollgruppe

Hallo noch mal!

Ich schreibe Ihnen jetzt von einer privaten Email-Adresse, da meine [REDACTED]-Adresse bald inaktiv sein wird. Wie Sie in meiner vorherigen Email schon lesen konnten, werde ich [REDACTED] leider zu Ende Juni verlassen (heute ist mein letzter offizieller Arbeitstag).

Ich hoffe trotzdem, dass Sie auch unter diesen Umständen weiterhin bereit sind, an meiner Studie teilzunehmen.

Wie vor 2 Monaten bereits angekündigt, sende ich Ihnen heute die Einladung zur allerletzten Umfrage. Meine Datensammlung wird erst durch Ihre heutigen Antworten komplett sein.

Wie versprochen können Sie sich nach dem Ausfüllen sofort Ihre Dankeschön-Tüte in der Niederlassung abholen. Sie steht fertig gepackt für Sie bereit! Im Anschluss an diese Umfrage werde ich außerdem unter allen Teilnehmern einen Amazon-Buchgutschein verlosen!!!

Bitte versuchen Sie, den Fragebogen **bis Ende Juni** auszufüllen.

Der folgende Link bringt Sie zur Umfrage!

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=Nu2NXUqjlS56ABpnkk0sRQ_3d_3d

Nochmals vielen vielen Dank für Ihre Unterstützung und alles Gute für Ihre Zukunft!

Ihre Christina Spaniol

Anhang C11: Experimentalgruppe: Ergänzende Fragen für die Teilnehmer zum zweiten Messzeitpunkt

Der Workshop

Hattest du den Handlungsplan (Spezifikation von 4 Handlungsschritten) für jedes der 4 Ziele ausgefüllt?

- ja
 nein

Wenn nein, für welches Ziel hast du keinen Handlungsplan ausgefüllt?

- Arbeit und Leistung
 Familie und Kontakte
 Körper und Gesundheit
 Sinn und Kultur

Hast du in dein Gantt-Diagramm alle 4 Ziele eingezeichnet?

- ja
 nein

Wenn nein, welches Ziel taucht in deinem Gantt-Diagramm nicht auf?

- Arbeit und Leistung
 Familie und Kontakte
 Körper und Gesundheit
 Sinn und Kultur

Beim Erstellen des Gantt-Diagramms gab es 3 verschiedene Möglichkeiten zum Umgang mit multiplen Zielen.

- A) Mehrere Ziele **PARALLEL** zu verfolgen
 B) Ziele **NACHEINANDER** zu verfolgen
 C) Ein oder mehrere Ziele **AUFZUSCHIEBEN**

Welche dieser Strategien hast du gewählt?

- A
 B
 C

Aufgeschobenes Ziel:

Hast du versucht, dich an deinen Plan zu halten?

- ja, immer
 manchmal
 nein, nie

Was hast du mit dem Gantt-Diagramm gemacht?

- Aufgehängt
 Abgeheftet
 Weggeworfen

sonstiges:

Wie oft hast du dir den Handlungsplan in den letzten 2 Monaten angeschaut?

- gar nicht
- 1 mal
- 1 mal im Monat
- 1-2 im Monat
- 1 mal pro Woche
- täglich

Konntest du die Techniken des Workshops, gut auf deine genannten 4 Ziele anwenden?

- ja
- nein

Wenn nein, warum nicht?

Hast du persönlich das Gefühl, dass dir der Workshop bei deiner Zielerreichung geholfen hat?

- ja
- teilweise
- nein

Oder hättest du deine Ziele genauso gut ohne eine unterstützende Maßnahme erreicht?

- ja
- teilweise
- nein

Bestand deiner Meinung nach überhaupt „Coaching“-Bedarf bezüglich deiner 4 Ziele?

- ja
- teilweise
- nein

Anhang C12: Erinnerungsemail

Hallo zusammen,

letzte Woche habe ich euch eine Einladung zu meiner zweiten und letzten Erhebung zugeschickt.

Leider hat der Großteil von euch den Fragebogen noch nicht beantwortet.

Da das Zielerreichungstraining auf 2 Monate ausgelegt war, ist es für meine Datenerhebung sehr wichtig, dass Ihr auch relativ zeitnah an der Evaluation teilnehmt. Nur durch die Teilnahme an der zweiten Erhebung wird meine Datensammlung komplett sein, die anderen Daten sind für mich andernfalls nutzlos.

Daher bitte ich euch, so schnell wie möglich auf folgenden link zu klicken (wenn möglich, noch diese Woche!):

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=7XDKLGd0Z4hzDRaJucEe_2fQ_3d_3d

Sobald alle geantwortet haben, werde ich den versprochenen Amazon-Buchgutschein verlosen!!!!

Vielen Dank im Voraus und noch eine schöne Woche!

Viele Grüße

Christina

Anhang C13: Gekürzte Skalen nach den Reliabilitätsanalysen

Skala zur Erfassung der Häufigkeit von Zielkonflikten

Mir passiert es häufig, dass

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich meine beruflichen und nicht-beruflichen Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen Zielen schadet.

Skala zur Erfassung des Ausmaßes eines konkreten Zielkonflikts

Mir passiert es häufig, dass

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Zeit habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich nicht genug Kraft oder Energie habe, um alle Ziele zu erreichen.

... sich diese vier Ziele im Weg stehen, weil ich, um ein Ziel zu erreichen, etwas tun muss, das den anderen Zielen schadet.

Skala zur Erfassung der Zieleffektivität

- Bei diesem beruflichen Ziel mache ich zurzeit große Fortschritte.
(Vorankommen)
- Mit diesem beruflichen Ziel komme ich zurzeit kaum voran. (revers kodiert)
(Stagnation)
- Bei diesem beruflichen Ziel habe ich zurzeit viele Erfolgserlebnisse. (Erfolge)

Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit (kontextspezifisches Wohlbefinden)

Wie zufrieden sind Sie ...

- ...mit Ihrer Tätigkeit bei [REDACTED]?
- ...mit Ihren Kollegen? (getrennt: [REDACTED]-Kollegen, Kollegen beim Kunden)
- ...mit Ihrem Vorgesetzten? (getrennt: [REDACTED]-Kollegen, Kollegen beim Kunden)
- ...mit den Arbeitsbedingungen?
- ...mit der Organisation und Leitung bei [REDACTED]?
- ...mit Entwicklungsmöglichkeiten?

Anhang C14: Interkorrelationen der Variablen aus Studie 2 zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 31: Interkorrelationen der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T1

	(1)	(2a)	(2b)	(2c)	(2d)	(3a)	(3b)	(3c)	(3d)	(4a)	(4b)	(4c)	(4d)
(1) Zielkonflikt konkret													
(2a) Zielbindung „Leistung“	-.03												
(2b) Zielbindung „Kontakt“	-.01	.18											
(2c) Zielbindung „Gesundheit“	.22	.07	.24										
(2d) Zielbindung „Kultur“	-.03	.02	.06	.16									
(3a) Realisierbarkeit „Leistung“	.04	.05	-.29	-.08	.04								
(3b) Realisierbarkeit „Kontakt“	-.07	.01	.13	.26	-.15	.21							
(3c) Realisierbarkeit „Gesundheit“	-.13	-.12	-.01	.22	-.17	.14	.40**						
(3d) Realisierbarkeit „Kultur“	.01	-.14	-.32*	-.35*	.07	.30*	.32*	.31*					
(4a) Zieleffektivität „Leistung“	-.02	.48**	-.03	.01	-.11	.35*	-.06	-.07	-.04				
(4b) Zieleffektivität „Kontakt“	-.02	-.06	.41**	.07	-.02	-.08	.26	.31*	.05	.27			
(4c) Zieleffektivität „Gesundheit“	-.15	-.18	-.05	.49**	.06	.22	.19	.29	-.13	.05	.21		
(4d) Zieleffektivität „Kultur“	-.14	-.06	-.04	.01	.19	.30*	.09	-.06	.29	.36*	.18	.30*	
(5a) Lebenszufriedenheit	.08	-.05	.07	.09	-.17	.14	-.07	.34*	-.04	.33*	.40**	.37*	.30*
(5b) Arbeitszufriedenheit	-.15	.04	-.13	.03	-.12	-.01	.05	.35*	.15	.39*	.28	.37*	.23
(6a) Umgang - gedankliche Beschäftigung	.42**	.39**	.13	.20	.23	.01	-.13	-.12	-.09	.24	.01	.06	-.13
(6b) Umgang - Zielkonflikte	.28	.24	.17	.10	.14	.06	-.27	-.03	-.05	.14	.04	.09	-.15
(6c) Umgang - Zielplanung	.24	.44**	-.18	.18	.26	.25	-.15	.01	-.01	.39**	-.02	.05	.12
(6d) Umgang - Austausch	.08	.05	.16	.26	.20	-.01	.32*	.10	.03	.17	.42**	.25	.14
(7) Häufigkeit von Zielkonflikten	.58**	-.01	.22	.33*	.01	-.14	-.04	.02	-.15	.08	.31*	-.04	.04
(8) Teleologie	.12	.54**	-.08	.24	.23	.17	-.09	-.04	-.17	.21	-.16	.18	.04
(9) Kontextpassung	.41*	.27	.11	.21	-.12	-.18	.03	-.03	.06	.14	.01	-.02	-.05

(Fortsetzung auf der Folgeseite)

	(5a)	(5b)	(6a)	(6b)	(6c)	(6d)	(7)	(8)
(1) Zielkonflikt konkret								
(2a) Zielbindung „Leistung“								
(2b) Zielbindung „Kontakt“								
(2c) Zielbindung „Gesundheit“								
(2d) Zielbindung „Kultur“								
(3a) Realisierbarkeit „Leistung“								
(3b) Realisierbarkeit „Kontakt“								
(3c) Realisierbarkeit „Gesundheit“								
(3d) Realisierbarkeit „Kultur“								
(4a) Zieleffektivität „Leistung“								
(4b) Zieleffektivität „Kontakt“								
(4c) Zieleffektivität „Gesundheit“								
(4d) Zieleffektivität „Kultur“								
(5a) Lebenszufriedenheit								
(5b) Arbeitszufriedenheit	.56**							
(6a) Umgang - gedankliche Beschäftigung	.08	.27						
(6b) Umgang – Zielkonflikte	.14	.15	.61**					
(6c) Umgang - Zielplanung	.02	.14	.49**	.31*				
(6d) Umgang - Austausch	.09	.27	.31*	.14	.06			
(7) Häufigkeit von Zielkonflikten	.12	-.14	.20	.16	.05	-.05		
(8) Teleologie	.00	.17	.43**	.38**	.63**	.08	-.11	
(9) Kontextpassung	.15	.24	.46**	.35*	.40*	.03	.28	.31

Anmerkung: ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 32: Interkorrelationen der abhängigen Variablen und Kovariaten zu T2

	(1)	(2a)	(2b)	(2c)	(2d)	(3a)	(3b)	(3c)	(3d)	(4a)	(4b)	(4c)	(4d)
(1) Zielkonflikt konkret													
(2a) Zielbindung „Leistung“	-.18												
(2b) Zielbindung „Kontakt“	-.15	.29*											
(2c) Zielbindung „Gesundheit“	.16	.25	.31*										
(2d) Zielbindung „Kultur“	-.02	.09	.04	.39**									
(3a) Realisierbarkeit „Leistung“	-.13	.30*	.02	.06	.22								
(3b) Realisierbarkeit „Kontakt“	-.03	.15	.34*	.29*	-.02	-.09							
(3c) Realisierbarkeit „Gesundheit“	-.28	.14	.14	.11	.05	.06	.51**						
(3d) Realisierbarkeit „Kultur“	-.05	.20	.07	.02	.26	.30*	.20	.36*					
(4a) Zieleffektivität „Leistung“	-.11	.30*	-.04	.10	.08	.44**	-.23	-.06	.02				
(4b) Zieleffektivität „Kontakt“	-.15	.15	.67**	.22	.06	.08	.49**	.24	.16	-.14			
(4c) Zieleffektivität „Gesundheit“	-.14	.02	.28	.47**	.08	.16	.34*	.44**	-.16	-.00	.29		
(4d) Zieleffektivität „Kultur“	.12	.11	.15	.17	.43**	.26	-.07	.05	.15	.09	.06	.27	
(5a) Lebenszufriedenheit	.25	.03	.05	.43**	.25	.06	.01	-.02	-.11	.21	.06	.21	.37*
(5b) Arbeitszufriedenheit	-.25	.10	.10	.21	.10	-.08	.15	.51**	-.09	.21	.09	.36*	.07
(6a) Umgang - gedankliche Beschäftigung	.28	.25	.03	.28	.10	.28	.02	-.12	.47**	.09	.14	-.14	.30*
(6b) Umgang – Zielkonflikte	.43**	.20	-.01	.28	.08	.22	.00	-.17	.26	.18	.13	-.14	.35*
(6c) Umgang - Zielplanung	.14	.21	-.19	.14	.16	.33*	-.05	-.10	.27	.30*	.03	-.13	.19
(6d) Umgang - Austausch	.24	.32*	.19	.34*	.18	.12	.26	.04	.12	.10	.34*	.19	.31*
(7) Teleologie	.14	.22	.05	.38**	.34*	.19	-.11	-.01	.15	.28	.12	.10	.38**
(8) Kontextpassung	.18	.12	.27	.19	.10	-.30	.39*	.28	.19	-.01	.27	.01	.10

(Fortsetzung auf der Folgeseite)

	(5a)	(5a)	(6a)	(6b)	(6c)	(6d)	(7)
(1) Zielkonflikt konkret							
(2a) Zielbindung „Leistung“							
(2b) Zielbindung „Kontakt“							
(2c) Zielbindung „Gesundheit“							
(2d) Zielbindung „Kultur“							
(3a) Realisierbarkeit „Leistung“							
(3b) Realisierbarkeit „Kontakt“							
(3c) Realisierbarkeit „Gesundheit“							
(3d) Realisierbarkeit „Kultur“							
(4a) Zieleffektivität „Leistung“							
(4b) Zieleffektivität „Kontakt“							
(4c) Zieleffektivität „Gesundheit“							
(4d) Zieleffektivität „Kultur“							
(5a) Lebenszufriedenheit							
(5b) Arbeitszufriedenheit	.48**						
(6a) Umgang - gedankliche Beschäftigung	.23	-.19					
(6b) Umgang – Zielkonflikte	.29*	-.23	.74**				
(6c) Umgang - Zielplanung	.01	-.32	.56**	.48**			
(6d) Umgang - Austausch	.27	.16	.37*	.41**	.26		
(7) Teleologie	.34*	.03	.41**	.52**	.64**	.27	
(8) Kontextpassung	.38*	.47**	.61	.94	.09	.01	-.21

Anmerkung: ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Anhang C15: Prüfung der Normalverteilung in Studie 2Tabelle 33: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T1

Variable	Test auf Normalverteilung					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	gesamt	EG	KG	gesamt	EG	KG
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	.15	.06	.01	.08	.08	.09
Zielbindung „Leistung“	.00	.20	.00	.01	.01	.00
Zielbindung „Kontakt“	.20	.20	.20	.62	.62	.08
Zielbindung „Gesundheit“	.20	.20	.12	.53	.53	.16
Zielbindung „Kultur“	.04	.08	.20	.03	.03	.01
Realisierbarkeit „Leistung“	.20	.05	.20	.49	.49	.17
Realisierbarkeit „Kontakt“	.20	.20	.20	.57	.57	.49
Realisierbarkeit „Gesundheit“	.08	.02	.03	.21	.21	.12
Realisierbarkeit „Kultur“	.15	.20	.20	.45	.45	.65
Zieleffektivität „Leistung“	.20	.20	.03	.47	.47	.05
Zieleffektivität „Kontakt“	.20	.20	.20	.74	.74	.40
Zieleffektivität „Gesundheit“	.13	.20	.20	.35	.35	.30
Zieleffektivität „Kultur“	.09	.18	.20	.40	.40	.85
Lebenszufriedenheit	.20	.14	.03	.10	.10	.07
Arbeitszufriedenheit	.20	.04	.14	.07	.07	.22
Umgang – gedankliche Beschäftigung	.20	.20	.20	.23	.23	.63
Umgang – Zielkonflikte	.20	.20	.20	.60	.60	.48
Umgang – Zielplanung	.20	.20	.20	.33	.33	.82
Umgang – Austausch	.00	.03	.03	.10	.10	.27
Häufigkeit von Zielkonflikten	.20	.20	.20	.40	.40	.58
Teleologie	.20	.09	.20	.13	.13	.63
Kontextpassung	.02	.01	.08	.03	.03	.02

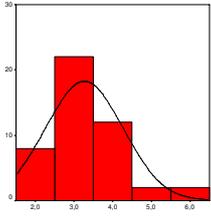
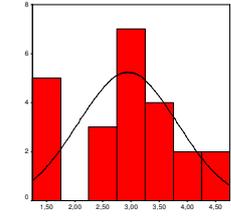
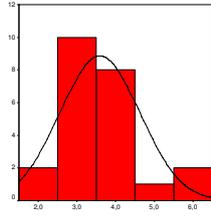
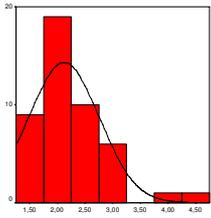
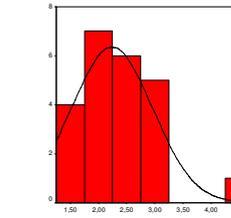
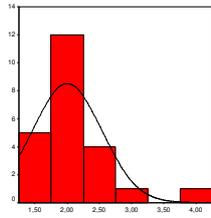
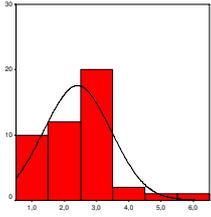
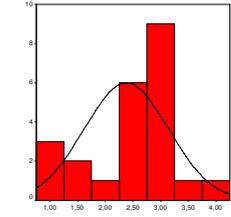
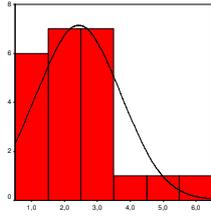
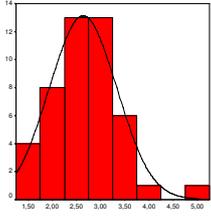
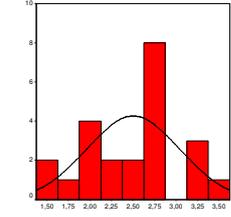
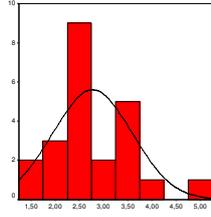
Anmerkung: Verletzung der Normalverteilungsannahme bei $p < .05$ (fett hervorgehoben).

Tabelle 34: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T2

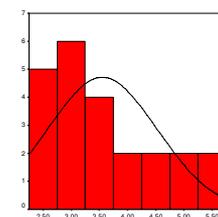
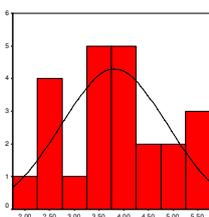
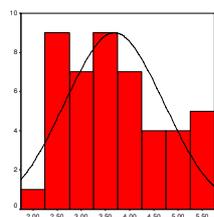
Variable	Test auf Normalverteilung					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	gesamt	EG	KG	gesamt	EG	KG
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	.10	.01	.20	.03	.09	.07
Zielbindung „Leistung“	.01	.04	.11	.25	.09	.22
Zielbindung „Kontakt“	.02	.00	.14	.00	.00	.05
Zielbindung „Gesundheit“	.12	.20	.20	.06	.70	.03
Zielbindung „Kultur“	.20	.18	.02	.06	.32	.01
Realisierbarkeit „Leistung“	.20	.20	.20	.42	.77	.72
Realisierbarkeit „Kontakt“	.20	.17	.17	.58	.04	.59
Realisierbarkeit „Gesundheit“	.01	.09	.20	.17	.57	.85
Realisierbarkeit „Kultur“	.11	.00	.17	.10	.02	.36
Zieleffektivität „Leistung“	.19	.13	.20	.46	.57	.95
Zieleffektivität „Kontakt“	.20	.11	.16	.63	.24	.25
Zieleffektivität „Gesundheit“	.04	.20	.20	.21	.23	.82
Zieleffektivität „Kultur“	.20	.20	.20	.31	.17	.96
Lebenszufriedenheit	.08	.20	.02	.01	.18	.02
Arbeitszufriedenheit	.20	.20	.20	.20	.63	.95
Umgang – gedankliche Beschäftigung	.20	.20	.08	.49	.37	.08
Umgang – Zielkonflikte	.07	.20	.00	.23	.82	.00
Umgang – Zielplanung	.20	.05	.20	.24	.06	.42
Umgang – Austausch	.01	.20	.18	.01	.30	.03
Teleologie	.16	.15	.20	.42	.07	.90
Kontextpassung	.07	.02	.20	.05	.01	.14

Anmerkung: Verletzung der Normalverteilungsannahme bei $p < .05$ (fett hervorgehoben).

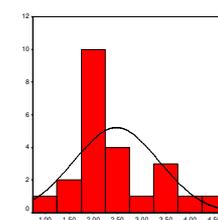
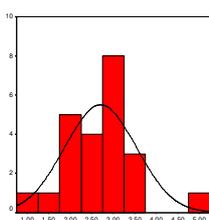
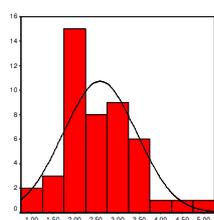
Tabelle 35: Histogramme mit Normalverteilungskurve zu T1

Gesamte Stichprobe	Experimentalgruppe	Kontrollgruppe
<p>Ausmaß des konkreten Zielkonflikts:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>		
<p>Zielbindung „Leistung“:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>		
<p>Zielbindung „Kultur“:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>		
<p>Realisierbarkeit „Gesundheit“:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>		

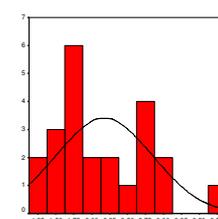
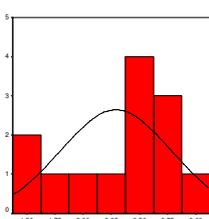
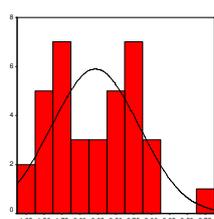
Zieleffektivität „Leistung“:



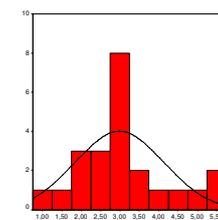
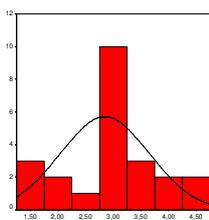
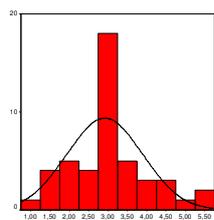
Lebenszufriedenheit:



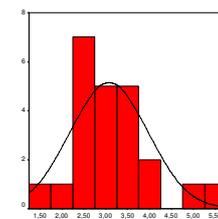
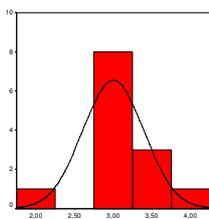
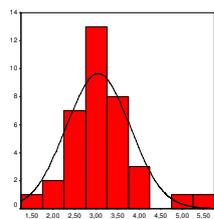
Arbeitszufriedenheit:



Umgang – Austausch:



Kontextpassung:

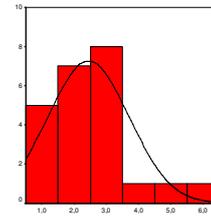
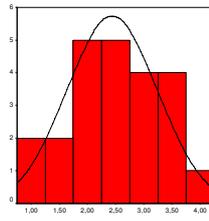
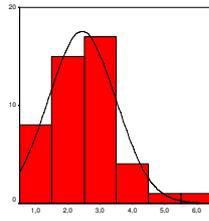


Anmerkung: x-Achse: Skalenwert ; Y-Achse: absolute Häufigkeit; Die Skalen reichen von 6 (links) bis 1 (rechts).

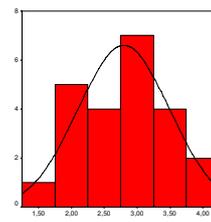
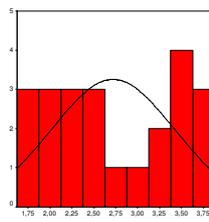
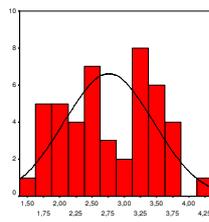
Tabelle 36: Histogramme mit Normalverteilungskurve zu T2

Gesamte Stichprobe	Experimentalgruppe	Kontrollgruppe
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts:		
Zielbindung „Leistung“:		
Zielbindung „Kontakt“:		
Zielbindung „Gesundheit“:		

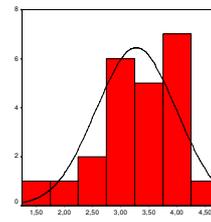
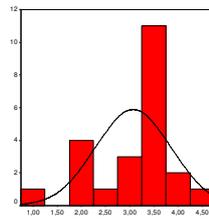
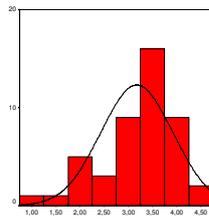
Zielbindung „Kultur“:



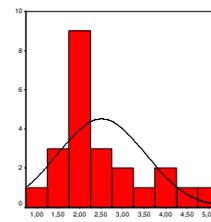
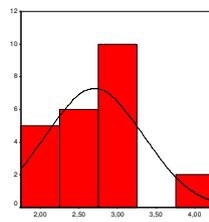
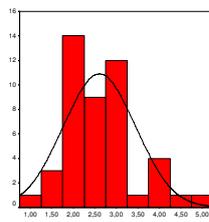
Realisierbarkeit „Kontakt“:



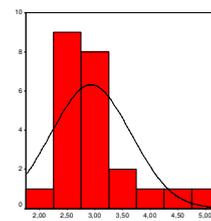
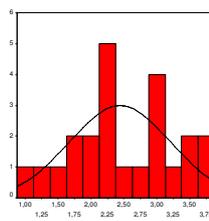
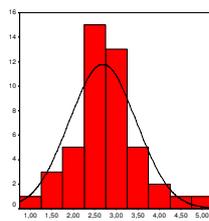
Realisierbarkeit „Kultur“:



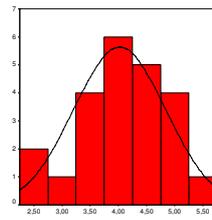
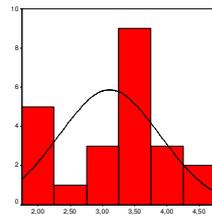
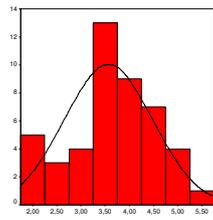
Lebenszufriedenheit:



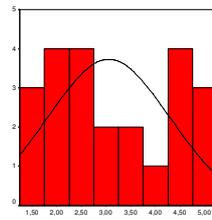
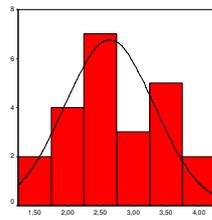
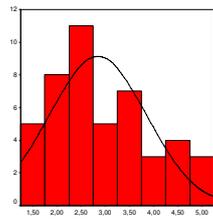
Umgang – Zielkonflikte:



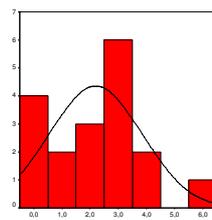
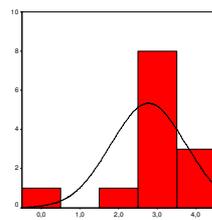
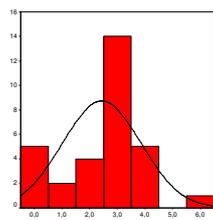
Umgang – Zielplanung:



Umgang – Austausch:



Kontextpassung:



Anmerkung: x-Achse: Skalenwert ; Y-Achse: absolute Häufigkeit; Die Skalen reichen von 6 (links) bis 1 (rechts).

Anhang C16: Prüfung der Varianzhomogenität in Studie 2

Tabelle 37: Irrtumswahrscheinlichkeiten p des Tests auf Varianzhomogenität

Variable	Signifikanz des Levene-Tests*	
	T1	T2
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	.56	.51
Zielbindung „Leistung“	.16	.85
Zielbindung „Kontakt“	.55	.58
Zielbindung „Gesundheit“	.25	.38
Zielbindung „Kultur“	.06	.16
Realisierbarkeit „Leistung“	.05	.64
Realisierbarkeit „Kontakt“	.68	.62
Realisierbarkeit „Gesundheit“	.38	.93
Realisierbarkeit „Kultur“	.24	.95
Zieleffektivität „Leistung“	.75	.37
Zieleffektivität „Kontakt“	.59	.43
Zieleffektivität „Gesundheit“	.68	.54
Zieleffektivität „Kultur“	.70	.83
Lebenszufriedenheit	.88	.17
Arbeitszufriedenheit	.15	.03
Umgang – gedankliche Beschäftigung	.26	.38
Umgang – Zielkonflikte	.19	.43
Umgang – Zielplanung	.62	.86
Umgang – Austausch	.26	.00
Häufigkeit von Zielkonflikten	.37	
Teleologie	.44	1,00
Kontextpassung	.05	.04

Anmerkung: * basierend auf Median; T1= Erster Messzeitpunkt, T2= Zweiter Messzeitpunkt; Verletzung der Varianzhomogenität bei $p < .05$ (fett hervorgehoben)

Anhang C17: Ausreißeranalyse in Studie 2

Boxplots zur Identifizierung von Ausreißern und Extremwerten

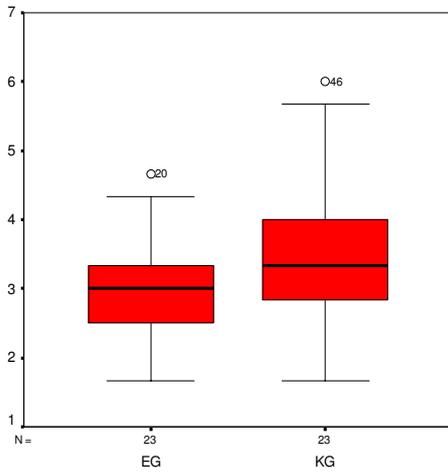


Abbildung 26: Boxplot der Variable Ausmaß des konkreten Zielkonflikts zu T1

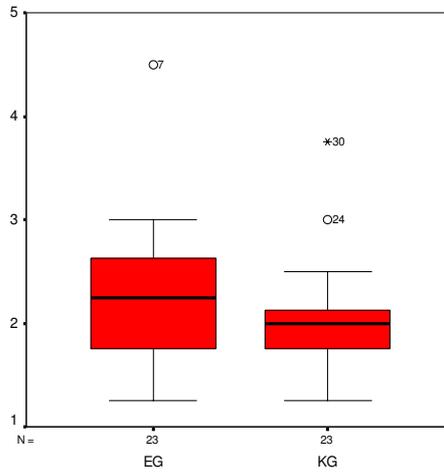


Abbildung 27: Boxplot der Variable Zielbindung „Leistung“ zu T1

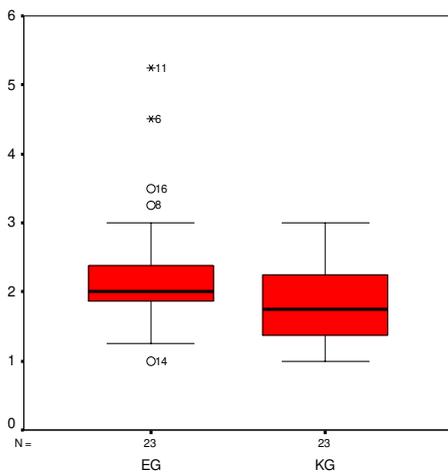


Abbildung 28: Boxplot der Variable Zielbindung „Kontakt“ zu T2

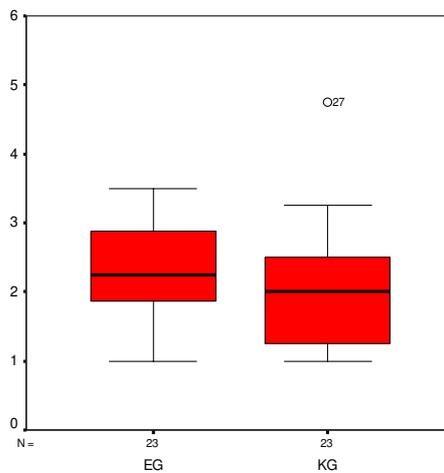


Abbildung 29: Boxplot der Variable Zielbindung „Gesundheit“ zu T2

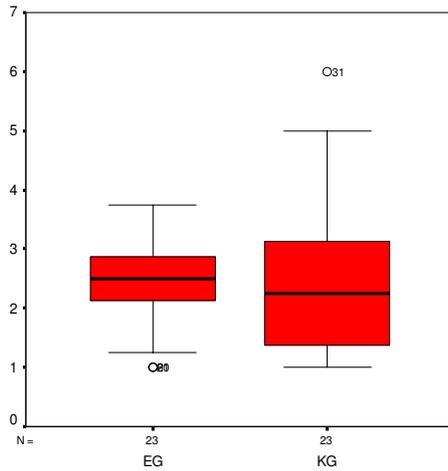


Abbildung 30: Boxplot der Variable Zielbindung „Kultur“ zu T1

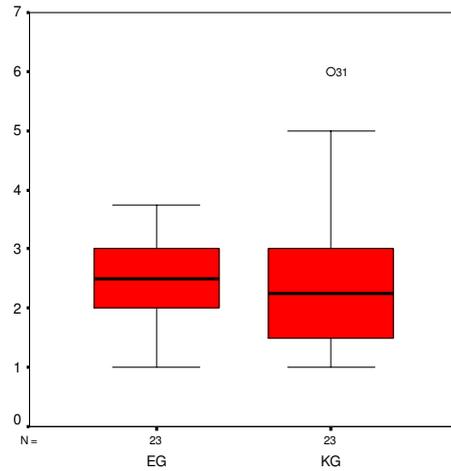


Abbildung 31: Boxplot der Variable Zielbindung „Kultur“ zu T2

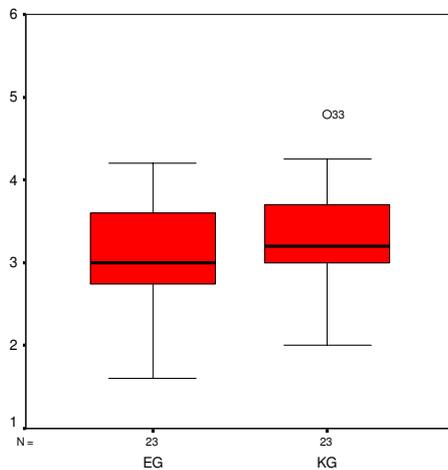


Abbildung 32: Boxplot der Variable Realisierbarkeit „Leistung“ zu T2

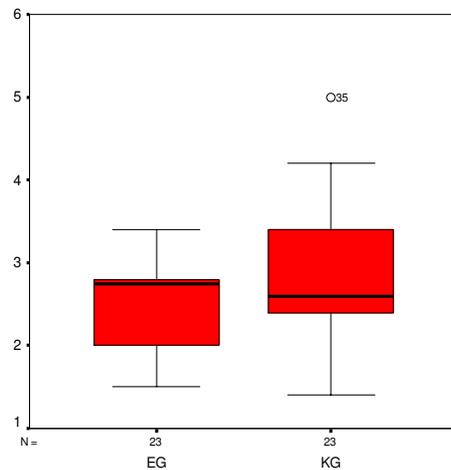


Abbildung 33: Boxplot der Variable Realisierbarkeit „Gesundheit“ zu T1

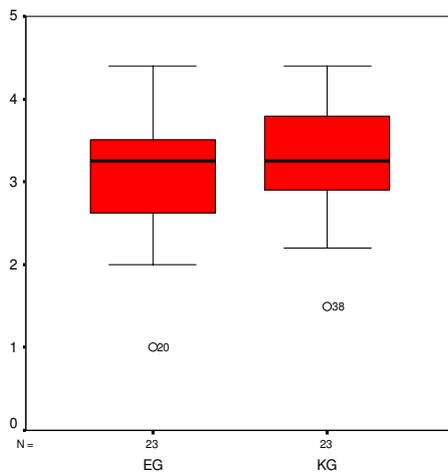


Abbildung 34: Boxplot der Variable Realisierbarkeit „Kultur“ zu T2

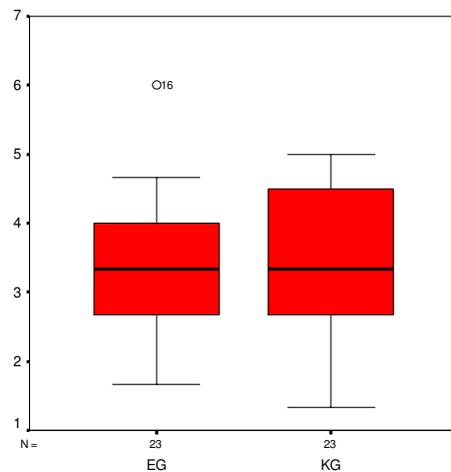


Abbildung 35: Boxplot der Variable Zieleffektivität „Gesundheit“ zu T1

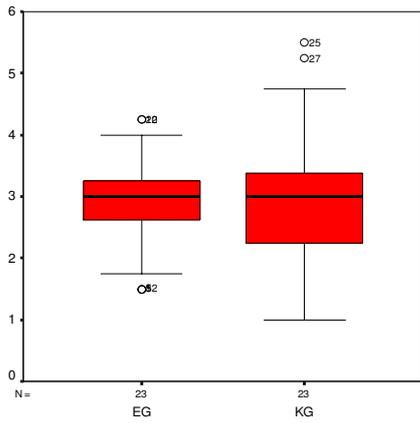


Abbildung 36: Boxplot der Variable Umgang – Gedanken zu T2

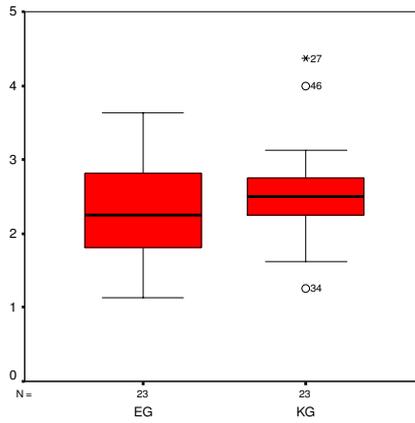


Abbildung 37: Boxplot der Variable Umgang – Austausch zu T1

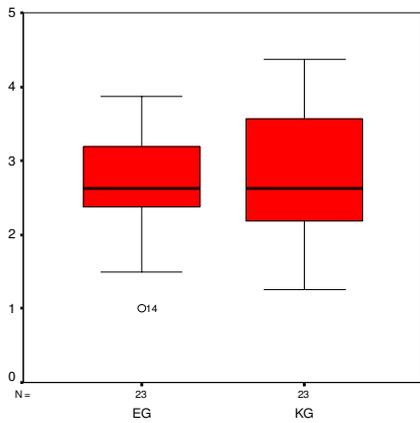


Abbildung 38: Boxplot der Variable Umgang – Zielkonflikte zu T1

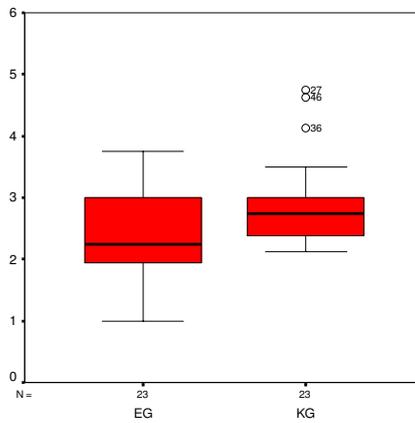


Abbildung 39: Boxplot der Variable Umgang – Zielkonflikte zu T2

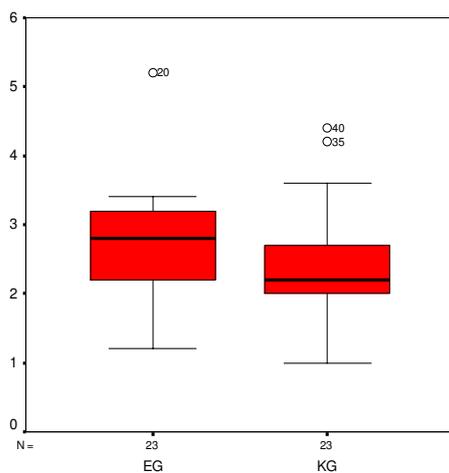


Abbildung 40: Boxplot der Variable Lebenszufriedenheit zu T1

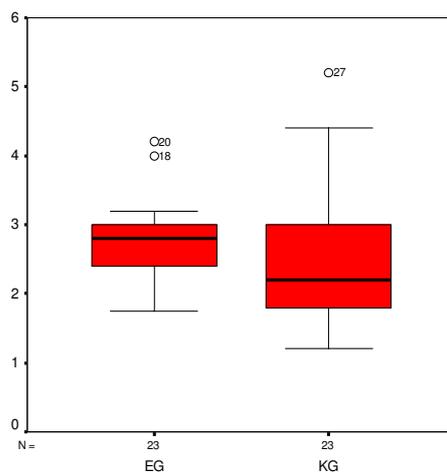


Abbildung 41: Boxplot der Variable Lebenszufriedenheit zu T2

Tabelle 38: Identifizierte und entfernte Ausreißer und Effekt deren Eliminierung

Variable	Identifizierte Ausreißer zu T1	Identifizierte Ausreißer zu T2	Entfernte Ausreißer	Effekt	
				Varianzhomogenität	Normalverteilungsannahme
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	20,46		46	höher (T1)	besser
Zielbindung „Leistung“	7, 24, 30		30	niedriger	besser
Zielbindung „Kontakt“		6,8, 11,14,16	6,11,16	niedriger (T2)	besser
Zielbindung „Gesundheit“		27	27	höher	besser
Zielbindung „Kultur“	6, 20, 21, 31	31	6, 20, 21, 31	niedriger (T1) höher (T2)	besser
Realisierbarkeit „Leistung“		33	33	höher (T1) niedriger (T2)	besser (T1) schlechter (T2)
Realisierbarkeit „Gesundheit“	35		35	höher(T1) niedriger (T2)	besser (T1) schlechter (T2)
Realisierbarkeit „Kultur“		20, 38	38	höher(T1) niedriger (T2)	besser (T1) schlechter (T2)
Zieleffektivität „Gesundheit“	16		-	unverändert	unverändert
Umgang – Gedanken		27, 34, 46	27	höher(T1) niedriger (T2)	besser (T2)
Umgang – Zielkonflikte	14	27, 36, 46	-	unverändert	unverändert
Umgang - Austausch	5, 8, 10, 12, 22, 25, 27		25	unverändert	besser
Lebenszufriedenheit	20, 35,40	18, 20, 27	20, 27,40	höher (T1) höher (T2)	besser (T1) besser (T2)

Tabelle 39: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T1 nach Eliminierung der Ausreißer

Variable	Test auf Normalverteilung			
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	EG	KG	EG	KG
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	0,06	0,03	0,08	0,16
Zielbindung „Leistung“	0,20	0,04	0,02	0,11
Zielbindung „Kontakt“	0,19	0,20	0,19	0,08
Zielbindung „Gesundheit“	0,20	0,20	0,54	0,42
Zielbindung „Kultur“	0,18	0,20	0,32	0,07
Realisierbarkeit „Leistung“	0,05	0,20	0,50	0,27
Realisierbarkeit „Gesundheit“	0,02	0,06	0,21	0,42
Realisierbarkeit „Kultur“	0,20	0,20	0,45	0,80
Umgang - Gedanken	0,20	0,20	0,23	0,63
Umgang - Austausch	0,03	0,07	0,10	0,53
Lebenszufriedenheit	0,20	0,05	0,16	0,11

Anmerkung: Verletzung der Normalverteilungsannahme bei $p < .05$ (fett hervorgehoben).

Tabelle 40: Irrtumswahrscheinlichkeiten p der Tests auf Normalverteilung zu T2 nach Eliminierung der Ausreißer

Variable	Test auf Normalverteilung			
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	EG	KG	EG	KG
Ausmaß des konkreten Zielkonflikts	0,01	0,20	0,09	0,05
Zielbindung „Leistung“	0,04	0,20	0,09	0,25
Zielbindung „Kontakt“	0,02	0,14	0,13	0,05
Zielbindung „Gesundheit“	0,20	0,14	0,70	0,13
Zielbindung „Kultur“	0,10	0,20	0,21	0,06
Realisierbarkeit „Leistung“	0,20	0,18	0,77	0,36
Realisierbarkeit „Gesundheit“	0,09	0,19	0,57	0,29
Realisierbarkeit „Kultur“	0,00	0,20	0,03	0,52
Umgang - Gedanken	0,20	0,18	0,34	0,37
Umgang - Austausch	0,20	0,18	0,30	0,36
Lebenszufriedenheit	0,20	0,11	0,34	0,10

Anmerkung: Verletzung der Normalverteilungsannahme bei $p < .05$ (fett hervorgehoben).

Tabelle 41: Irrtumswahrscheinlichkeiten p des Tests auf Varianzhomogenität nach Entfernen der Ausreißer

Variable	Signifikanz des Levene-Tests	
	T1	T2
Ausmaß des konkreten		
Zielkonflikts	0,87	0,49
Zielbindung „Leistung“	0,04	0,7
Zielbindung „Kontakt“	0,87	0,2
Zielbindung „Gesundheit“	0,43	0,76
Zielbindung „Kultur“	0,01	0,43
Realisierbarkeit „Leistung“	0,04	0,93
Realisierbarkeit „Gesundheit“	0,71	0,85
Realisierbarkeit „Kultur“	0,30	0,75
Umgang - Gedanken	0,36	0,14
Umgang - Austausch	0,43	0,00
Lebenszufriedenheit	0,98	0,75

Anmerkung: T1: Erster Messzeitpunkt, T2: Zweiter Messzeitpunkt;
Verletzung der Varianzhomogenität bei $p < .05$ (fett hervorgehoben)

**Anhang C18: Kennwerte der Varianzanalyse mit Messwiederholung
für alle Evaluationskriterien**

Zielkonflikt

Tabelle 42: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Umgang mit Zielkonflikten“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, <i>M (SD)</i>				
		EG	KG		
	Umgang mit Zielkonflikten zu T1	4.27 (.73)	4.18 (.92)		
	Umgang mit Zielkonflikten zu T2	4.56 (.77)	4.07 (.72)		
ANOVA		<i>F(df)</i>	<i>p</i>	<i>eta</i>²	
	<i>Between subjects effects</i>				
		Gruppe (Training)	1.86 (1, 44)	.09	.04
	<i>Within subjects effects</i>				
		Zeitpunkt	.82 (1, 44)	.19	.02
	Zeit x Gruppe	4.40 (1, 44)	.02	.09	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, *F*=Teststatistik der ANOVA, *df*=Freiheitsgrade, *p*=einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, *eta*²=Effektstärke der ANOVA

Tabelle 43: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Ausmaß des konkreten Zielkonflikts“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
	EG	KG		
	Zielkonflikt zu T1	4.06 (.87)	3.41 (1.03)	
Zielkonflikt zu T2	3.96 (.98)	3.75 (1.08)		
ANOVA		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	3.04 (1, 44)	.05	.07
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.58 (1, 44)	.23	.01
Zeit x Gruppe	1.92 (1, 44)	.08	.04	
ANOVA mit Kovariate: Häufigkeit von Zielkonflikten (ZK)		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	3.56 (1, 38)	.04	.09
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	2.11 (1, 38)	.08	.05
Zeit x Gruppe	.14 (1, 38)	.36	.00	
Zeit x Häufigkeit ZK	2.15 (1, 38)	.15 ^a	.05	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df=Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Zielbindung

Tabelle 44: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Gedankliche Beschäftigung mit Zielen“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
	EG	KG		
Gedankl. Beschäftigung zu T1	4.45 (.65)	4.48 (.84)		
Gedankl. Beschäftigung zu T2	4.67 (.72)	4.44 (.68)		
ANOVA	$F(df)$	p	η^2	
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.30 (1, 44)	.30	.01
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.67 (1, 44)	.21	.02
Zeit x Gruppe	1.41 (1, 44)	.12	.03	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA

Tabelle 45: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Austausch über Ziele“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
	EG	KG		
Austausch zu T1	4.15 (.80)	4.12 (1.03)		
Austausch zu T2	4.36 (.68)	4.01 (1.22)		
ANOVA	$F(df)$	p	η^2	
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.51 (1, 43)	.24	.01
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.18 (1, 43)	.34	.00
Zeit x Gruppe	2.16 (1, 43)	.07	.05	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, entfernter Ausreißer: Versuchspersonennummer 26.

Tabelle 46: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Leistung“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, <i>M (SD)</i>			
	EG	KG		
	Zielbindung „Leistung“ zu T1	4.76 (.72)	5.00 (.54)	
Zielbindung „Leistung“ zu T2	4.83 (.56)	4.91 (.63)		
ANOVA		<i>F(df)</i>	<i>p</i>	<i>eta</i> ²
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	1.37 (1, 44)	.13	.03
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.01 (1, 44)	.46	.00
Zeit x Gruppe	.42 (1, 44)	.26	.01	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, *F*=Teststatistik der ANOVA, *df*=Freiheitsgrade, *p*=einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, *eta*²=Effektstärke der ANOVA

Tabelle 47: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Kontakt“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, <i>M (SD)</i>			
	EG	KG		
	Zielbindung „Kontakt“ zu T1	4.66 (.58)	5.30 (.55)	
Zielbindung „Kontakt“ zu T2	4.99 (.52)	5.10 (.64)		
ANOVA		<i>F(df)</i>	<i>p</i>	<i>eta</i> ²
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	6.44 (1, 41)	.01	.14
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.38 (1, 41)	.27	.01
Zeit x Gruppe	7.70 (1, 41)	.00	.16	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, *F*=Teststatistik der ANOVA, *df*=Freiheitsgrade, *p*=einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, *eta*²=Effektstärke der ANOVA, entfernte Ausreißer: Versuchspersonennummer 6,11 und 16.

Tabelle 48: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Gesundheit“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Zielbindung „Gesundheit“ zu T1	4.76 (.64)	4.73 (.92)	
Zielbindung „Gesundheit“ zu T2	4.73 (.67)	4.91 (.90)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.13 (1, 44)	.37	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.67 (1, 44)	.21	.02
Zeit x Gruppe	1.36 (1, 44)	.12	.03	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA

Tabelle 49: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zielbindung – Kultur“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Zielbindung „Kultur“ T1	4.62 (.76)	4.57 (1.28)	
Zielbindung „Kultur“ T2	4.57 (.80)	4.55 (1.26)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.01 (1, 44)	.45	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.08 (1, 44)	.39	.00
Zeit x Gruppe	.04 (1, 44)	.42	.00	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA

Realisierbarkeit

Tabelle 50: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Umgang mit der Zielplanung“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
	EG	KG		
	Zielplanung zu T1	3.52 (.84)	2.91 (.92)	
Zielplanung zu T2	3.89 (.78)	2.98 (.81)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	10.78 (1, 44)	.00	.20
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	6.46 (1, 44)	.01	.13
Zeit x Gruppe	3.01 (1, 44)	.04	.06	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA

Tabelle 51: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Leistung“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
	EG	KG		
	Realisierbarkeit „Leistung“ zu T1	4.04 (.50)	3.86 (.78)	
Realisierbarkeit „Leistung“ zu T2	3.97 (.64)	3.73 (.73)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	1.40 (1, 44)	.12	.03
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	1.11 (1, 44)	.15	.03
Zeit x Gruppe	.09 (1, 44)	.38	.00	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA

Tabelle 52: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Kontakt“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Realisierbarkeit „Kontakt“ zu T1	4.10 (.74)	4.30 (.77)	
Realisierbarkeit „Kontakt“ zu T2	4.28 (.70)	4.20 (.69)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.10 (1, 44)	.37	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	2.61 (1, 44)	.30	.01
Zeit x Gruppe	3.15 (1, 44)	.04	.07	
ANOVA mit Kovariate: Geschlecht		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.01 (1, 44)	.47	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.37 (1, 44)	.27	.01
Zeit x Gruppe	2.10 (1, 44)	.08	.05	
Zeit x Geschlecht	.15 (1, 44)	.35 ^a	.00	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Tabelle 53: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Gesundheit“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Realisierbarkeit „Gesundheit“ zu T1	4.50 (.54)	4.23 (.82)	
Realisierbarkeit „Gesundheit“ zu T2	4.30 (.79)	4.13 (.85)		
ANOVA		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	1.44 (1, 44)	.12	.03
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	1.24 (1, 44)	.14	.03
Zeit x Gruppe	.18 (1, 44)	.34	.00	
ANOVA mit Kovariate: Beschäftigungsverhältnis		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.63 (1, 44)	.22	.02
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	1.24 (1, 44)	.14	.03
Zeit x Gruppe	.02 (1, 44)	.44	.00	
Zeit x Beschäftigungsstand	2.00 (1, 44)	.17 ^a	.05	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df=Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Tabelle 54: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Realisierbarkeit - Kultur“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Realisierbarkeit „Kultur“ zu T1	3.92 (.79)	3.75 (.98)	
	Realisierbarkeit „Kultur“ zu T2	3.93 (.78)	3.73 (.71)	
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.82 (1, 44)	.17	.02
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.01 (1, 44)	.47	.00
Zeit x Gruppe	.14 (1, 44)	.45	.00	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA

Zieleffektivität

Tabelle 55: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Leistung“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)		
		EG	KG
	Zieleffektivität „Leistung“ zu T1	3.19 (1.07)	3.45 (.97)
Zieleffektivität „Leistung“ zu T2	3.57 (.97)	3.36 (1.11)	

ANOVA		$F(df)$	p	η^2	
	<i>Between subjects effects</i>				
	Gruppe (Training)	.01 (1, 44)	.45	.00	
	<i>Within subjects effects</i>				
	Zeitpunkt	.68 (1, 44)	.21	.02	
Zeit x Gruppe	1.73 (1, 44)	.09	.04		

ANOVA mit Kovariate: Teleologische Grundhaltung		$F(df)$	p	η^2	
	<i>Between subjects effects</i>				
	Gruppe (Training)	.03 (1, 44)	.44	.00	
	<i>Within subjects effects</i>				
	Zeitpunkt	.91 (1, 44)	.18	.02	
Zeit x Gruppe	1.88 (1, 44)	.09	.04		
Zeit x Teleologie	1.40 (1, 44)	.24 ^a	.03		

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Tabelle 56: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Kontakt“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Zieleffektivität „Kontakt“ zu T1	3.62 (.92)	3.88 (1.07)	
Zieleffektivität „Kontakt“ zu T2	4.35 (1.09)	4.04 (1.27)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.01 (1, 44)	.47	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	5.73 (1, 44)	.01	.12
		2.34 (1, 44)	.07	.05
ANOVA mit Kovariate: Teleologische Grundhaltung		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.01	.46	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	3.55 (1, 44)	.03	.08
		2.20 (1, 44)	.07	.05
		1.82 (1, 44)	.18 ^a	.04

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Tabelle 57: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Gesundheit“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, <i>M (SD)</i>			
		EG	KG	
	Zieleffektivität „Gesundheit“ zu T1	3.67 (1.03)	3.51 (1.06)	
Zieleffektivität „Gesundheit“ zu T2	3.42 (1.22)	3.74 (1.13)		
ANOVA		<i>F(df)</i>	<i>p</i>	<i>eta</i>²
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.08 (1, 44)	.39	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.00 (1, 44)	.48	.00
Zeit x Gruppe	1.98 (1, 44)	.08	.04	
ANOVA mit Kovariaten: Teleologische Grundhaltung, Alter		<i>F(df)</i>	<i>p</i>	<i>eta</i>²
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.10 (1, 39)	.37	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.93 (1, 39)	.27	.03
	Zeit x Gruppe	.90 (1, 39)	.17	.02
Zeit x Teleologie	.01 (1, 39)	.95 ^a	.00	
Zeit x Alter	2.03 (1, 39)	.16 ^a	.05	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, *F*=Teststatistik der ANOVA, *df*=Freiheitsgrade, *p*=einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, *eta*²=Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Tabelle 58: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Zieleffektivität - Kultur“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Zieleffektivität „Kultur“ zu T1	2.87 (1.19)	3.54 (1.07)	
Zieleffektivität „Kultur“ zu T2	3.48 (1.11)	3.64 (1.11)		
ANOVA		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	1.96 (1, 44)	.09	.04
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	5.57 (1, 44)	.01	.11
Zeit x Gruppe	2.84 (1, 44)	.049	.06	
ANOVA mit Kovariaten: Teleologische Grundhaltung, Alter, Geschlecht		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.19 (1, 39)	.33	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.00 (1, 39)	.48	.00
	Zeit x Gruppe	2.80 (1, 39)	.05	.07
	Zeit: Teleologie	1.48 (1, 39)	.23 ^a	.04
Zeit x Alter	.59 (1, 39)	.45 ^a	.02	
Zeit x Geschlecht	2.22 (1, 39)	.15 ^a	.06	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df=Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

SWB

Tabelle 59: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Lebenszufriedenheit“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Lebenszufriedenheit zu T1	4.30 (.83)	4.52 (.88)	
Lebenszufriedenheit zu T2	4.30 (.63)	4.49 (1.01)		
ANOVA		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.76 (1, 44)	.20	.02
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.04 (1, 44)	.42	.00
		.05 (1, 44)	.41	.00
ANOVA mit Kovariaten: Beschäftigungsverhältnis, Alter		F(df)	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	.13 (1, 39)	.36	.00
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	.65 (1, 39)	.21	.02
	Zeit x Gruppe	.06 (1, 39)	.17	.01
	Zeit x Beschäftigungsstand	.02 (1, 39)	.89 ^a	.00
Zeit x Alter	.56 (1, 39)	.46 ^a	.01	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Tabelle 60: Deskriptive und varianzanalytische Kennwerte zur Variable „Umgang mit Zielkonflikten“

Deskriptive Werte	Mittelwerte und Standardabweichung, M (SD)			
		EG	KG	
	Arbeitszufriedenheit zu T1	4.71 (.49)	4.83 (.67)	
Arbeitszufriedenheit zu T2	4.38 (.49)	4.74 (1.05)		
ANOVA		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	1.00 (1, 29)	.17	.03
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	2.55 (1, 29)	.06	.08
Zeit x Gruppe	.96 (1, 29)	.17	.03	
ANOVA mit Kovariate: Kontextpassung		$F(df)$	p	η^2
	<i>Between subjects effects</i>			
	Gruppe (Training)	1.00 (1, 29)	.17	.04
	<i>Within subjects effects</i>			
	Zeitpunkt	7.62 (1, 29)	.01	.21
Zeit x Gruppe	.91 (1, 29)	.18	.03	
Zeit x Kontextpassung	5.78 (1, 29)	.02 ^a	.17	

Anmerkung: EG=Experimentalgruppe, KG=Kontrollgruppe, F =Teststatistik der ANOVA, df =Freiheitsgrade, p =einseitiges Signifikanzniveau mit Greenhouse-Geisser-Korrektur, η^2 =Effektstärke der ANOVA, ^a=zweiseitiges Signifikanzniveau, da für die Kovariate keine gerichtete Hypothese vorlag.

Anhang C19: Trainingsfeedback der Teilnehmer

Wurden Ihre Erwartungen an die Schulung / das Training erfüllt?

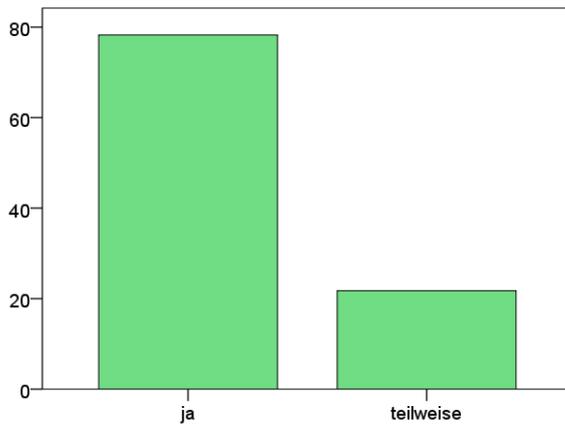


Abbildung 42: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Erwartungen“ (Die 4-stufige Antwortskala reichte von „ja“ bis „nein“.)

Haben Sie neue Kenntnisse zum Umgang mit Ihren Zielen dazu gewonnen?

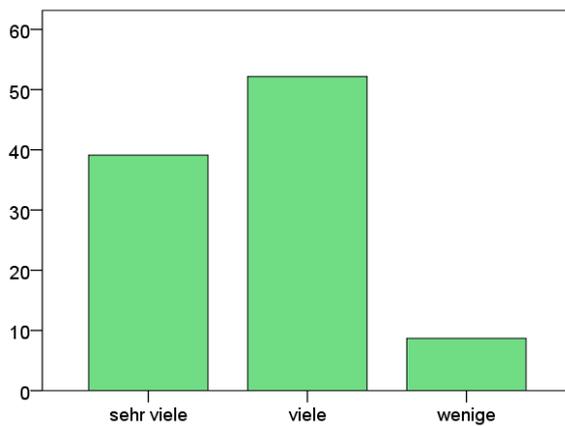


Abbildung 43: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Kenntnisse“ (Die 4-stufige Antwortskala reichte von „sehr viele“ bis „sehr wenige“.)

Denken Sie, dass Sie durch das heutige Training, Ihre Ziele in Zukunft besser erreichen?

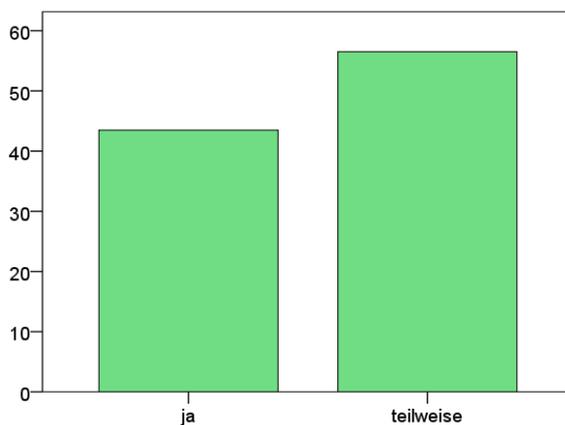


Abbildung 44: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Zielerreichung“ (Die 4-stufige Antwortskala reichte von „ja“ bis „nein“.)

Waren die Schulungs- / Trainingsinhalte praxisbezogen?

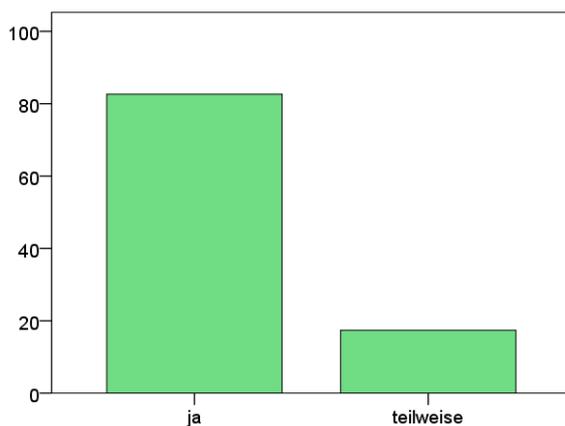


Abbildung 45: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Praxisbezug“ (Die 4-stufige Antwortskala reichte von „ja“ bis „nein“.)

Hat Ihnen der Referent die Inhalte verständlich vermittelt?

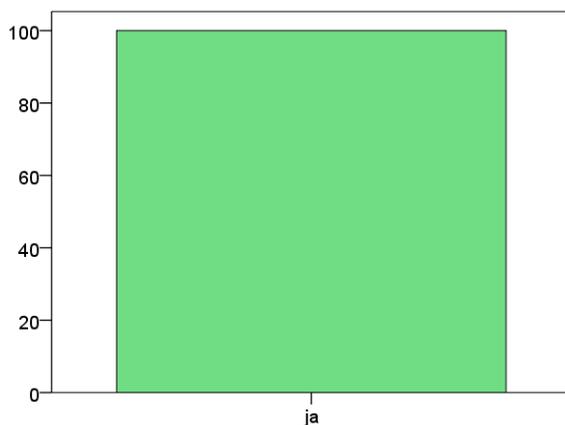


Abbildung 46: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Verständlichkeit“ (Die 4-stufige Antwortskala reichte von „ja“ bis „nein“.)

Hat Sie der Referent zur ergebnisorientierten Mitarbeit angeregt?

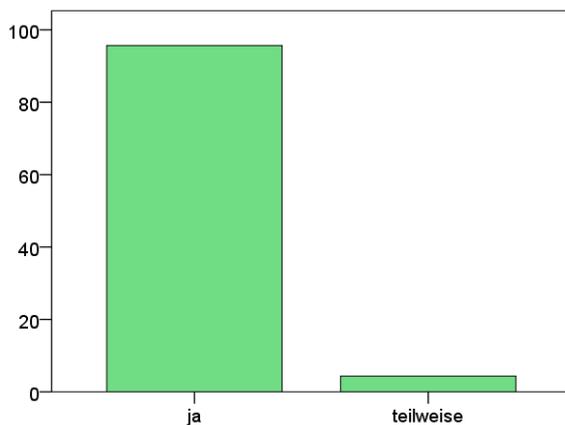


Abbildung 47: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Mitarbeit“ (Die 4-stufige Antwortskala reichte von „ja“ bis „nein“.)

Hat der Referent eine positive Lern- und Arbeitsatmosphäre geschaffen?

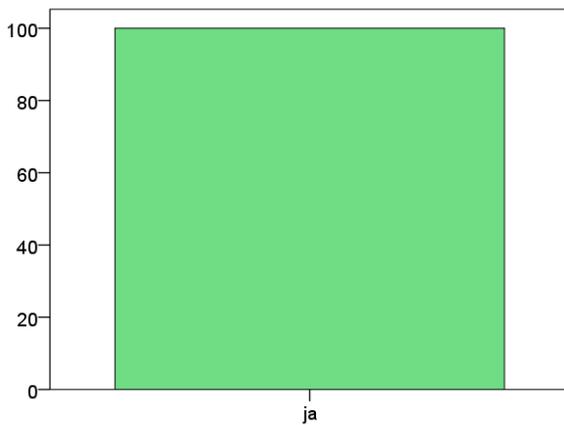


Abbildung 48: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Lern- und Arbeitsatmosphäre“
(Die 4-stufige Antwortskala reichte von „ja“ bis „nein“.)

Gab es Themen, die zu kurz oder gar nicht behandelt wurden?

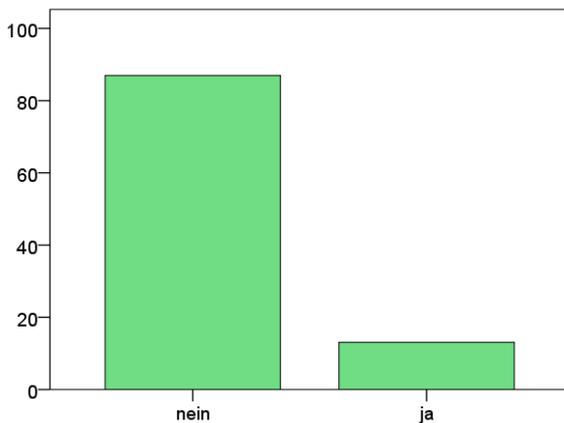


Abbildung 49: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Offene Themen“
(Die 2-stufige Antwortskala hatte die Ausprägungen „ja“ und „nein“.)

Wie bewerten Sie die Schulung / das Training insgesamt?

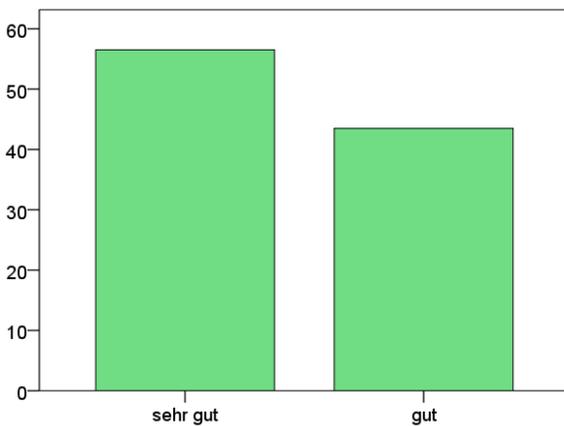


Abbildung 50: Balkendiagramm der prozentualen Häufigkeit „Gesamtbewertung“
(Die 4-stufige Antwortskala reichte von „sehr gut“ bis „nicht zufrieden stellend“.)

Tabelle 61: Schriftliche Bemerkungen der Teilnehmer der Experimentalgruppe direkt nach dem Training

1. Wurden Ihre Erwartungen an die Schulung / das Training erfüllt?
<p>Methoden sind aufschlussreich, konnte sie leider noch nicht anwenden.</p> <p>Ausführlichere Inhaltsbeschreibung in Anzeige erwünscht.</p>
2. Haben Sie neue Kenntnisse zum Umgang mit Ihren Zielen dazu gewonnen?
<p>Mein aktuelles Hauptziel hat sich herauskristallisiert.</p> <p>Super Vertiefung zu Seminaren wie Zeit- und Organisationsmanagement.</p> <p>Ja, eine Darstellungsform der Ziele, relative Abhängigkeiten, Visualisierung, Priorisierungsmatrix.</p> <p>Ich werde die Methoden gerne verwenden, vor allem auch den „Papierkorb“.</p>
3. Denken Sie, dass Sie durch das heutige Training, Ihre Ziele in Zukunft besser erreichen?
<p>Teilweise, ich benötige viel Disziplin, um an der Sache zu bleiben, obwohl ich den Nutzen erkannt habe.</p> <p>Teilweise, da viele Ziele auch durch Fremdeinflüsse belastet werden.</p> <p>Teilweise, wegen des inneren Schweinehunds</p> <p>Teilweise, terminierbare Ziele bestimmt.</p> <p>Teilweise, ich muss Ziele gegeneinander abwägen.</p> <p>Teilweise, Selbstverwirklichung hängt von meinem Wollen und Handeln ab.</p>
4. Waren die Schulungs- / Trainingsinhalte praxisbezogen?
<p>Teilweise, da private und berufliche Ziele nicht immer gemeinsam betrachtbar sind.</p> <p>Es ist schwer Ziele zu kombinieren, das muss man üben.</p> <p>Nicht alle Ziele eignen sich für die Prioritätenmatrix bzw. Zielvergleich.</p> <p>Hängt von den Teilnehmern ab.</p>
5. Hat Ihnen der Referent die Inhalte verständlich vermittelt?
<p>Ja, gute Erklärung und Arbeitsblätter</p>
7. Hat der Referent eine positive Lern- und Arbeitsatmosphäre geschaffen?
<p>sehr gutes Hotel, luftig, hell</p> <p>Ja, es gab mehrere kurze Pausen, keine Frontalschulung, Gruppenarbeit ist gelungen.</p>

8. Gab es Themen, die zu kurz oder gar nicht behandelt wurden?

Problembehandlung

Motivationstraining

Wie kann ich meinen inneren Schweinehund bezwingen?

Zielsetzung/-findung, aber das war ja leider auch nicht das Thema.

10. Was hat Ihnen an der Schulung / dem Training gut gefallen?

Reflexion persönlicher Ziele.

Der lockere Umgang, relativ viele Freiheiten, es war abwechslungsreich.

Alles war super.

Das Einbringen von aktuellen persönlichen Problemen, das Spiel nach dem Essen, sehr gute Arbeitsgruppe.

Der Aufbau der Arbeitsmaterialien.

Alles war super.

Die Seminarinhalte wurde an einem praxisbezogenen Beispiel von Anfang bis Ende aufgezeigt.

Das Training war sehr praxisbezogen und man konnte dadurch persönlich Fortschritte machen, weil die Übungen auf den persönlichen Aspekt zentriert waren.

Praxisorientiertheit plus direkte Umsetzungsmöglichkeit für den beruflichen Alltag / Projekt.

Es war ein super tolles Training, danke!

Toll organisiert.

Sehr motivierte Trainerin, gutes Material.

Es war konkret und das Seminar wurde gut geführt.

Alles war klasse, vielen Dank!

Motivierte Trainerin, kleine Trainingsgruppe.

Alles.

Gute Atmosphäre, produktive Pausen, Möglichkeit mit den TN ins Gespräch zu kommen, keine Überforderung.

Praxisorientiert, verschiedene Methoden.

Struktur, Methode, Pausen, Arbeitszeiten, Vorgehensweisen, die Trainerin.

11. Wie bewerten Sie die Schulung / das Training insgesamt?

Viel Spaß, gute Ideen.

Ideales Seminar als Ergänzung zum Seminaren wir Zeit- und Organisationsmanagement.

Das war ein echter Workshop, learning by doing.

Sehr gut, wenn die TN es dazu machen, sehr gut war die Moderation.

Anhang C20: Gründe der Teilnehmer bzgl. gescheiterter Zielerreichung

Arbeit & Leistung

Da ich [REDACTED] ab August verlasse, muss ich meine Prioritäten erst einmal anders setzen.

Wirtschaftslage.

Der Zeitpunkt ist momentan schlecht.

Längere Krankheit.

Da sich in der Zwischenzeit die Zielvorgaben von außen geändert haben.

Äußere Umstände.

Umstände, die ich nicht beeinflussen kann.

Momentane Wirtschaftskrise und Sommerloch.

Die Entscheidung wurde mir quasi vom Arbeitsamt abgenommen: Da ich derzeit eine Weiterbildung in meinem erlernten Beruf besuche und somit meine Konzentration auf die Weiterbildung fällt.

Es bedarf mehr als 2 Monate, um es zu erreichen.

Zeitmangel, zu große Erwartungen, Fehlmanagement, nicht kalkulierbare Einflüsse.

Es fehlt mir ein längerfristiger Auftrag um mich in eine entsprechende Position zu arbeiten. Kunden zeigen sich hoch zufrieden aber durch die "Finanzkrise" werden leider keine längeren Aufträge vergeben.

An der derzeitigen Arbeitssituation (Konjunkturflaute).

Teilweise an meinem Arbeitgeber (Gehalt).

Noch kein Gespräch mit Vorgesetztem gehabt, um über das Gehalt zu sprechen. Ich denke aber leider, dass durch die derzeitige wirtschaftliche Gesamtsituation mich auch ein Gespräch bei diesem Ziel nicht weiter bringt.

Projektbedingte Prioritätsänderungen. Zusätzliche Verantwortung im Bereich PL übernommen. Kursdatenbank für externe Schulungen fehlt innerhalb der Firma. Die Zeit um eine Schulung zu finden ist während der Projektzeit nicht gegeben.

Die momentane Arbeitslage beeinflusst mich beim Erreichen dieses Ziels.

Weil ich viel Pech hatte und immer wieder neu beginnen muss.

Motivationsprobleme.

Die Zielerreichung ist noch nicht gescheitert, weil es ein Ziel für die nächsten 20 Monate ist. Aber momentan konnte ich nichts dafür tun, weil ich auf der Arbeit anderes tun musste, das zeitlich dringender ist. Was ich mir aber teilweise selbst aufgedrückt habe.

Dass eine Festanstellung von Faktoren abhängig ist, die nicht nur in mir selbst liegen und welche ich nicht direkt beeinflussen kann.

Familie und Kontakt

Ziel abgebrochen, da Hunde sich nicht vertragen haben und der Tierheimhund sehr krank war. Verfolgung anderer Projekte und Lebensziele wären behindert worden.

Aufgrund des Workshops habe ich zwar einen Weg gefunden, das Ziel zu erreichen, habe dann aber meine Motivation sowie die Umstände überdacht, und habe mich entschlossen, die Freizeit abzusagen.

Zeitmangel und andere, altersspezifische Probleme.

Fokussierung auf anderes Ziel.

An mir selbst liegt es zurzeit das ich dieses Ziel nicht erreiche.

Behindert durch die Arbeitssituation.

Weniger dafür Zeit als vorher.

Hat u.a. auch familiäre Gründe.

Körper und Gesundheit

Ich war zu bequem um den Kontakt zu einem Sportverein herzustellen, habe aber einen Geschäftskollegen gefragt.

An meiner eigenen Faulheit!

Motivation/ Faulheit.

Abnehmen ist mit 10 bis 16 Stunden-Tagen nicht so einfach, aber ich habe auch nicht zugenommen.

Bequemlichkeit und Priorisierung der Ziele funktioniert noch nicht richtig.

Keine Kontrolle über die Zielerreichung.

INNERER SCHWEINEHUND!!! Alleine macht Sport keinen Spaß ;-)

Sport geht grad nicht, da ich Schmerzen in der Schulter habe und ich bin mal wieder erkältet.

Da ich derzeit in einer Weiterbildung bin, kann ich nicht eine Diät machen und mich dann noch voll konzentrieren. Außerdem bin ich derzeit total faul und abends k.o., um dann noch Sport zu treiben. Aber das ist wahrscheinlich nur eine Ausrede.

Um 5 kg abzunehmen brauche ich einen freien Kopf und keine Sorgen wie es in Zukunft weiter geht.

Eigene Faulheit

Verlängerter Arbeitsweg und zwangsweise Verwendung des Autos hindern mich daran mehr Zeit für körperliche Fitness aufzubringen. Am Standort des Arbeitgebers gibt es keine Dusche.

Zu wenig Zeit, "Störfaktor, nicht allein zu leben" :-)

Durch die persönliche Gesamtsituation begründbar.

Zeitprobleme.

Sinn und Kultur

Ich bin mir noch nicht ganz sicher, ob ich das Ziel in der geplanten Form finanzieren kann.

Da ich meinen Wohnort verlasse.

Todesfall in der Familie, wär ein schlechter Zeitpunkt.

Längere Krankheit.

Aber immerhin habe ich das erste Buch schon zu einem Drittel gelesen, an einem wunderschönen Sonntag Nachmittag im Freien.

Wenig Zeit um mich darum zu kümmern

Bin abends zu faul und zu k.o., um noch zu malen. Am Wochenende gehe ich lieber raus an die frische Luft. Außerdem ist es in unserer Wohnung einfach zu heiß.

Zum einen die Tatsache, dass ich nicht 100% hinter diesem Ziel stehe, zum anderen, dass mir die Zeit fehlt.

Zeit, Geld.

Fühle mich nicht wohl in meiner Situation.

Zeitprobleme.

Dieses Ziel ist ggf. auf Jahre angelegt und kann nicht in wenigen Monaten erreicht werden. Außerdem ist die Zielerreichung von vielen Faktoren abhängig, die mit Glück und Zufall zusammenhängen: zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein; Sponsoren finden; Connections.....

Anhang C21: Kontrolle über die Zielerreichung

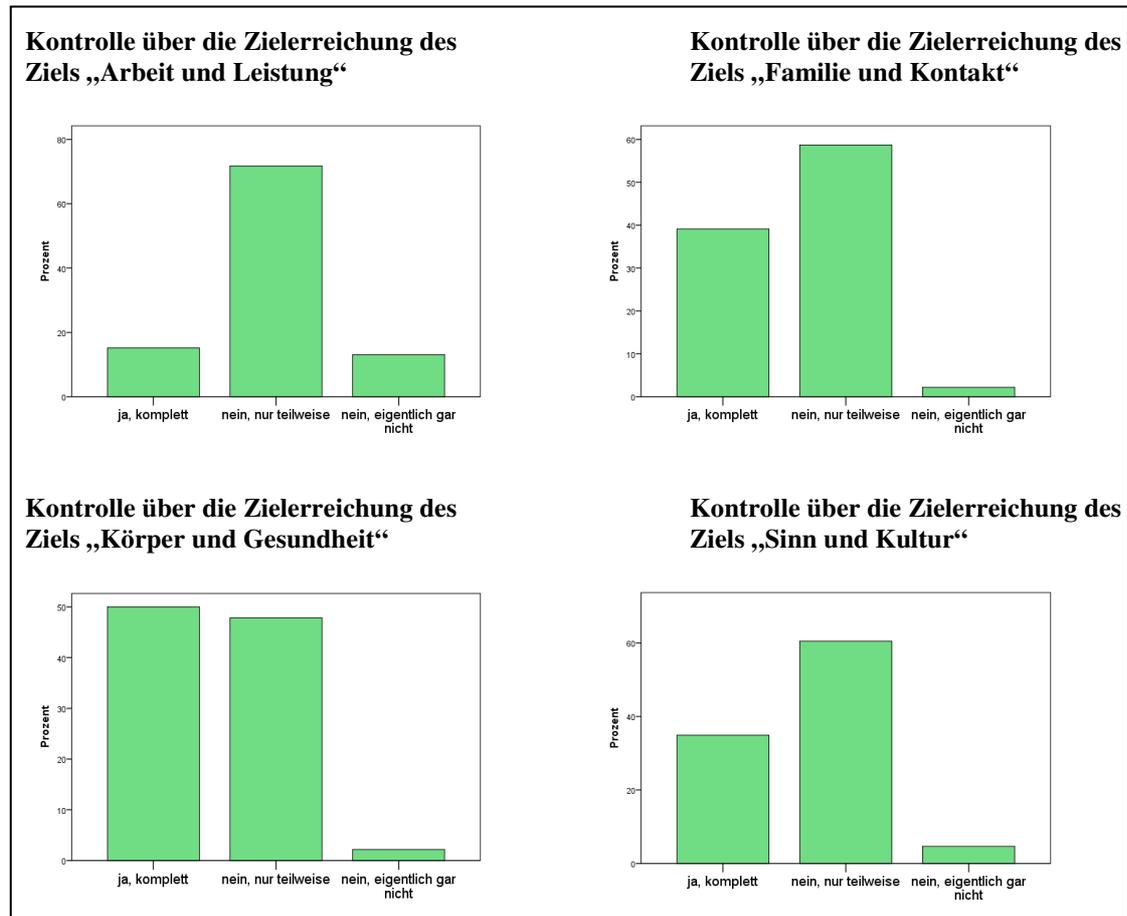


Abb. 51: Balkendiagramme zur Einschätzung der Handlungskontrolle

Anhang II: Erklärung und Lebenslauf

Dipl.–Psych. Christina Chong
159 Buffam Rd
Pelham, MA, 01002
USA

Universität Bielefeld | Postfach 10 01 31 | 33501
An die Vorsitzende des Promotionsausschusses
Prof. Dr. Elke Zimmermann

Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft
Abteilung Sportwissenschaft

Pelham (USA) im Juli 2013

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Dissertation mit dem Titel „Ausgewogene Life-Balance durch erfolgreiches Zielmanagement: Eine Modellprüfung und Trainingsevaluation zum Umgang mit multiplen Zielen“ selbstständig erarbeitet und geschrieben habe und diese weder in der gegenwärtigen noch in einer anderen Fassung einer anderen Fakultät vorgelegt habe. Ich versichere, dass keine anderen als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel genutzt wurden.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Chong', is written on a light blue background.

Christina Chong

Lebenslauf

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Christina Silke Chong (geb. Spaniol)
 Geburtsdatum: 01.08.1981
 Geburtsort: Frankenthal

SCHULBILDUNG

1992 - 2001 **Albert-Einstein-Gymnasium**, Frankenthal
 Abitur in Mathematik, Gemeinschaftskunde, Biologie und Englisch

STUDIUM

02/2008 - heute **Universität Bielefeld**
 Nebenberufliche Promotion als externe Doktorandin in der
 Arbeitseinheit „Psychologie der Bildung und Erziehung“ unter der
 Betreuung von Prof. Dr. Stefan Fries

10/2003 - 10/2007 **Universität Mannheim**
 Studium der Psychologie

- Schwerpunkt: Personal- und Organisationsentwicklung
- Diplomarbeitsthema: Zieleffektivität trotz Zielkonflikt: Eine Trainingsstudie (Benotung: **1,0**)
- Nebenfach: Betriebswirtschaftslehre

 10/2007 Diplom mit der Note: **sehr gut**

08/2005 - 01/2006 **San Diego State University, California, USA**
 Auslandssemester im Master-Studiengang Industrial and Organizational
 Psychology

10/2001 - 10/2003 **Christian-Albrechts-Universität, Kiel**
 Studium der Psychologie
 10/2003 Vordiplom mit der Note: **sehr gut**

ZUSATZQUALIFIKATIONEN

10/2006 - 12/2006 **Ausbildung zur Entspannungstrainerin** an der Universität
 Mannheim

03/2006 - 12/2006 **Ausbildung zur Verhaltenstrainerin** bei der develop GmbH,
 Neustadt in Kooperation mit der Universität Trier

BERUFSERFAHRUNG

- 08/2011 - heute **Selbstständige Verhaltenstrainerin**
Website: <http://cc-consulting.co>
- 07/2009 – 06/2011 **Hornbach Baumarkt AG**
Personalreferentin Personalentwicklung
 - Konzeption & Betreuung von Weiterbildungsprogrammen
 - Konzeption und Durchführung von Trainings und Workshops
- 07/2008 – 06/2009 **Personaldienstleister**
Personalreferentin Personalentwicklung
 - Aufdeckung von Entwicklungspotential & Identifikation von High Potentials
 - Zusammenstellung individueller Förderprogramme
 - Konzeption und Durchführung von Trainings und Workshops
- 02/2008 – 06/2008 **Universität Karlsruhe** - Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
- 05/2006 - 10/2007 **Mannheimer Institut für Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung**
Freie Mitarbeiterin
- 08/2005 - 01/2006 **San Diego State University**, California, USA
Wissenschaftliche Hilfskraft
- 01/2005 - 03/2005 **Fliedner Klinik Berlin**, Psychotherapeutische Tagesklinik
Praktikantin
- 10 /2004 - 12/2004 **BASF**, Personal-, Führungskräfteentwicklung und Training Europa
Praktikantin

PUBLIKATION

- 10/2007 Spaniol, C. (2007). Zieleffektivität trotz Zielkonflikt. Eine Trainingsstudie. from <http://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/1864/>.

Pelham (USA), Juli 2013

