

Motivation durch Ziele, Anreize und Führung

**Eine empirische Untersuchung am Beispiel
eines Versicherungskonzerns**

Von

Axel Uhl

Duncker & Humblot • Berlin

Einleitung	21
<i>Erstes Kapitel</i>	
Einführung in die Zielsetzungstheorie	27
A. Historische Entwicklung der Zielsetzungstheorie	27
B. Inhalte der Zielsetzungstheorie	32
I. Schwierigkeit des Ziels und Leistung	32
1. Zielschwierigkeit und Leistung: Fallbeispiel	33
2. Gültigkeit des Zusammenhangs zwischen Zielschwierigkeit und Leistung...	34
II. Spezifität des Ziels	38
1. Spezifische, schwierige Ziele versus „Versuchen Sie Ihr Bestes“-Ziele	38
2. Fallbeispiel: Unterscheidung zwischen Zielschwierigkeits- und Ziel-spezifitätseffekten	39
C. Die Bedeutung des Feedbacks für die Zielsetzungs-Leistungs-Beziehung	42
I. Fallbeispiel zu Zielsetzung und Feedback	43
II. Systematische Variation von Zielen und Feedback	44
D. Wirkungen des Zielsetzungseffekts	46
I. Richtung der Handlung	46
II. Intensität der Handlung	48
III. Ausdauer bei der Handlung	49
IV. Zielsetzung, Strategieentwicklung und Leistung	50
1. Die Reduzierung der Qualität als Strategie	51
2. Ziele beeinflussen die Intensität der Planung	52
3. Wirkungen von Strategietrainings	52
4. Ziele, Strategien und Leistung bei komplexen Aufgaben	54
E. Wirkungen der Zielsetzungen auf Mikro- und Makrolevel	54
F. Zusammenfassung und Aussagekraft der Zielsetzungstheorie	58
G. Gegenüberstellung von Zielsetzungstheorie und Erwartungs-Wert-Theorie	59
I. Commitment: Wert und Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung	61
II. Die Theorie <i>Atkinsons</i>	63
III. Die Kontroverse: <i>Atkinson</i> versus Zielsetzungstheorie	65

*Zweites Kapitel***Die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung****68**

A.	Die sozial-kognitive Theorie der Selbstregulierung von <i>Bandura</i>	68
I.	Die Selbstregulierung	68
	1. Selbstregulierung durch Selbstbelohnung und Selbstbestrafung	70
	2. Selbstregulierung durch Selbstvertrauen	70
	3. Fallbeispiel zur Wirkung der beiden Motivationsmechanismen	72
II.	Kriterien des Selbstvertrauens	75
III.	Informationsquellen des Selbstvertrauens	75
	1. Leistungen, die in der Vergangenheit erbracht wurden	75
	2. Leistungsvergleich mit anderen	76
	3. Vorbilder	79
	4. Verbale Überzeugung	80
	5. Stimmungen, emotionale Erregung	80
IV.	Kognitive, motivationale und affektive Prozesse	81
	1. Kognitive Prozesse	82
	2. Motivationale Prozesse	82
	3. Affektive Prozesse	83
V.	Exkurs: Die Bedeutung des Selbstvertrauens in unterschiedlichen Lebensbereichen	83
	1. Selbstvertrauen und intellektuelle Entwicklung	83
	2. Selbstvertrauen und Gesundheit	85
	3. Selbstvertrauen in Kollektiven	86
VI.	Forschungsstand und Zusammenfassung zur Bedeutung des Selbstvertrauens.	87
B.	Das Anspruchsniveau bzw. die innere Zielsetzung	90
C.	Die Integration der Zielsetzungstheorie und der Selbstregulierungstheorie	91
I.	Der Kern der Motivation: Zugeteilte schwierige Ziele versus innere Ziele	92
II.	Zielspezifität und Selbstregulierung	97
III.	Feedback, Ziele, Leistung und Selbstregulierung	98
	1. Selbst- und Fremdauswertung	99
	2. Ergebnismeldungen versus Prozeßrückmeldungen	101
IV.	Ziele, Strategien, Selbstvertrauen und Leistung	102
V.	Zeitlich weit entfernte Ziele und Zwischenziele	103
VI.	Die Bedeutung der Planung für die Motivation	106
^D^	Wirkungen monetärer Anreize auf die Motivation	107
I.	Gestaltung und Wirkung monetärer Anreize auf die Motivation	108

	Inhaltsverzeichnis	11
	II. Zugeteilte versus partizipative Zielsetzung	115
^	III. Zusammenfassung	118
E.	Die Integration der Kausalattributionstheorien	120
	I. Zeitliche Stabilität der Faktoren	120
	II. Internale oder externale Ursachenzuschreibung	121
	III. Kontrollierbar versus unkontrollierbar	122
F.	„Implizite Theorien“	124
	I. Sind Fertigkeiten fix oder variabel?	124
	1. Zielsetzungen in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“: Fertigkeiten und Intelligenz	126
	2. Zielsetzungen in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“: Umwelt und Rahmenbedingungen	131
j^)	Zeitstabile individuelle Unterschiede in der Leistungsmotivation	134
	I. Erfolgszuversicht bzw. Mißerfolgsängstlichkeit	134
	II. Handlungs-versus Lageorientierung	138
█	H. Motivationstraining durch Selbstmanagement, Selbstvertrauen und Planung	141
┘	I. Selbstmanagementtraining	141
'	II. Kausalattributionstraining	144

Drittes Kapitel

Die Wertkomponente des Ziels **146**

^A^	Kennzeichen von Bedürfnissen	146
^B)	<i>Herzbergs</i> Zwei-Faktoren-Theorie und <i>McClellands</i> Bedürfnis-Theorie	152
	I. Intrinsische und extrinsische Motivation	153
	! 1. Intrinsische Motivation (Werte)	153
	2. Extrinsische Motivation (Werte)	153
	3. Intrinsische Motivation: Ein schillernder Begriff	155
	4. Intrinsische Motivation und Leistung	158
	II. Die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit....	164
	1. Das Bedürfnis nach Autonomie	164
	2. Das Bedürfnis nach Kompetenz	171
	3. Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit	175
	14. Autonomie, Kompetenz, soziale Zugehörigkeit und Selbstverwirklichung....	178
^	Die Unterminierung der intrinsischen Motivation	179
	I. <i>Decis</i> frühe Untersuchungen	180
	II. Weitere Studien zur Unterminierung	184
	III. Zusammenfassung	185

IV. Wirkung verschiedener Belohnungsfaktoren	185
1. Unerwartete versus erwartete Belohnung	186
2. Kontingente versus nicht-kontingente Bezahlung	186
3. Extrinsische Motivation durch Lob	189
4. Zusammenfassung	192
—^ V. Fehlsteuerung durch extrinsische Anreize	193
■ VI. Sonderfall: Extrinsische Motivation durch Wettbewerb	194
VII. Eine differenzierte Betrachtung extrinsischer Motivation	200
1. Die Integration äußerer Werte	200
2. Internalisierung und Motivation	204
3. Soziale Einflußfaktoren und Internalisierung	208
4. Maßnahmen zur Internalisierung äußerer Werte	211
VIIILHindernisse auf dem Weg zur intrinsischen Motivation	213
IX. Nicht alle Ziele haben den gleichen Wert	218
D. Zufriedenheit und Leistung	219

Viertes Kapitel

Resümee und Folgerung	221
A. Zusammenfassung des theoretischen Teils der Arbeit	221
B. Der Hochleistungskreis der Motivation	232

Fünftes Kapitel

Die Befragung von 1.877 Vertretern eines namhaften Versicherungskonzerns	236
A. Grundlagen und Methode der empirischen Untersuchung	236
B. Hypothesen	239
I. Hypothesen zur Zielsetzung	239
1. Spezifität des Zielsystems	239
2. Höhe der Zielsetzung	240
3. Schwierigkeit des Zielsystems	242
4. Zusammenhang zwischen selbstgesetztem Ziel und vorgegebenem Ziel...	243
5. Zusammenhang zwischen selbstgesetztem Ziel und Leistung	243
6. Zusammenfassung	244
II. Hypothesen zur Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung	247
1. Der Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen, Zielsetzung und Leistung.	247
2. „Implizite Theorien" und Selbstvertrauen	254
III. Hypothesen zu Wertkomponenten eines Ziels	257

Inhaltsverzeichnis	13
1. Das Autonomiebedürfnis der Vertreter	258
2. Das Kompetenzbedürfnis der Vertreter	261
3. Das Bedürfnis der Vertreter nach „sozialer Zugehörigkeit“	263
4. Die Internalisierung der Unternehmensziele	264
5. Zusammenhang zwischen Internalisierungsgrad, Zielsetzung und Leistung	266
6. Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Zufriedenheit	267
7. Anzahl und Art der Ziele	269
8. Die Inhalte der Ziele	273
9. Hypothesen zur Bedeutung des Feedbacks für Zufriedenheit und intrinsische Motivation	278
IV. Hypothesen zur Bereitschaft der Vertreter, das Unternehmen zu verlassen	289
V. Hypothesen zum Anreizsystem des untersuchten Versicherungskonzerns	294
1. Die Beschreibung der Anreizsysteme	294
2. Die Befriedigung der physiologischen Grundbedürfnisse	295
3. Das Bedürfnis nach Sicherheit	296
4. Das Bedürfnis nach Wertschätzung	296
5. Das Bedürfnis nach Kompetenz	297
6. Das Autonomiebedürfnis	300
7. Wirkungen von Anreizsystemen	301

Sechstes Kapitel

Zusammenfassung, Verbesserungsvorschläge und Ausblick	303
A. Das Zielsystem des Versicherungskonzerns ist verbesserungsfähig	305
I. Die Ziele im Geschäftsplan sollten spezifischer formuliert werden	305
II. Der Schwierigkeitsgrad des Zielsystems ist deutlich anzuheben	306
III. Die Internalisierung der Ziele steht in Zusammenhang mit der Höhe der selbstgesetzten Ziele	307
IV. Die Zufriedenheit korreliert mit der Internalisierung der Ziele	308
V. Unzufriedenheit mit dem Unternehmen und Unzufriedenheit mit bestimmten Zielen	308
VI. Unzufriedenheit und die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit	309
B. Ein „neuer“ Inhalt für das Zielsystem erscheint notwendig	310
I. Der Geschäftsplan kann eine Erklärung für die Unzufriedenheit mit den Zielen sein	310
II. Das richtige Ziel wäre das Bestandswachstum	310

– 1. Berücksichtigung der Autonomie-, Kompetenz- und Zugehörigkeitsbedürfnisse	310	I
2. Berücksichtigung der Interessen des Unternehmens	311	
3. Berücksichtigung der Kundeninteressen	312	
C. Folgeprovisionen sind das dem Ziel entsprechende Anreizsystem	312	
I. Berücksichtigung der Vertreterbedürfnisse	313	
II. Berücksichtigung der Unternehmensinteressen	313	
III. Berücksichtigung der Kundeninteressen	314	
IV. Weiterbildungsmaßnahmen als zusätzlicher Anreiz	314	
D. Die Qualität der Feedbackgespräche sollte verbessert werden	315	
E. Mitarbeiterauswahl, Selbstvertrauen und Erfolgszuversicht	317	
F. Die Mitarbeiterfluktuation, Zufriedenheit und Selbstvertrauen der Vertreter	318	
G. Das neue Ziel- und Anreizsystem	318	
H. Grenzen der Aussagen und Ausblick	319	
Anhang	323	
Literaturverzeichnis	345	
Schlagwortverzeichnis	361	