

# Motivation, Managerverhalten und Geschäftserfolg

Von

**Volker Hoffmann**

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr.:	18.600
Abstell-Nr.:	A 12/953
Sachgebiete:	1.2.0
	8.1.6



**DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN**

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungen, Übersichten und Tabellen	8
Abkürzungen	15
I. EINLEITUNG	16
II. ZIELSETZUNG	18
III. GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG	19
1. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMER- UND ZIELFORSCHUNG	19
2. DIE KONFLIKTTHEORIE DER GÉNOSSENSCHAFT	22
3. LANDWIRTSCHAFTLICHE BETRIEBSLEITERFORSCHUNG	28
3.1. Betriebsleitereinfluß als beschriebener Erfahrungswert	29
3.2. Betriebsleitereinfluß als Erklärung für Soll-Ist-Abweichungen	29
3.3. Betriebsleitereinfluß als zugeschriebene Ursache für unaufgeklärte Restvarianz	31
3.4. Betriebsleitereinfluß als eigenständig erfaßte Ursache für Betriebserfolg	34
4. MOTIVATIONSFORSCHUNG	40
4.1. Definitionen und grundlegende Klärungsversuche	41
- Motivation	41
- Leistungsmotivation und Anspruchsniveau	45
- Anschlußmotivation	48
- Machtmotivation	48
- Anerkennungsmotivation	49
4.2. Vorväter der heutigen Motivationsforschung	50
4.3. Väter der heutigen Motivationsforschung	51
4.4. Weiterentwicklung der Meßmethoden	54
4.5. Eigene Überlegungen zur getrennten Behandlung von Hoffnungs- und Furchttendenzen in der Motivationsanalyse	56
4.6. Versuch einer kritischen Einschätzung des Forschungsstandes	59
- Diskrepanz zwischen Methodenentwicklung und Theoriebildung	60
- Diskrepanz zwischen Gültigkeit und Verbreitungsgrad der Ergebnisse	61
4.7. Wirtschaftspsychologisch bedeutsame Forschungsergebnisse um Leistungs-, Anschluß- und Machtmotivation	64
4.7.1. Leistungsmotivation und gesamtwirtschaftliche Entwicklung	66
4.7.2. Leistungsmotivation und individuelles Wirtschaftsverhalten	74
- McCLELLAND, Leistungsmotivation von Unternehmern und Akademikern	74
	3

	Seite
- McCLELLAND, Leistungsmotivation und Unternehmertum, eine Längsschnittuntersuchung	77
- SHEPPARD, BELITSKY, Arbeitslose Arbeiter bei der Arbeitssuche	79
- ROGERS, NEILL, Leistungsmotivation bei Kleinlandwirten	80
- KOCK, Finnische Strickwarenfabriken	83
- ANDREWS, Zwei mexikanische Firmen	86
- WAINER, RUBIN, Forschungs- und Entwicklungsunternehmer	89
- STÖCKMANN, Berufserfolg von Schülern der Höheren Wirtschaftsfachschulen	93
- REGELMANN, Belohnungsaufschub, Sparmotiv und Leistungsmotivation	96
4.7.3. Allgemeine Ergebnisse der Motivationsforschung mit Bezug zu wirtschaftlichem Verhalten in Thesen	97
IV. METHODIK	102
1. OBERLEGUNGEN ZUR ENTWICKLUNG DES UNTERSUCHUNGSPLANES	102
1.1. Auffinden einer geeigneten Erhebungssituation	102
1.2. Abklären der konkreten Untersuchungsmöglichkeiten	103
1.3. Entwurf eines allgemeinen Modells der Determinanten des Erfolgs	104
1.4. Die Arbeitssituation des Geschäftsführers einer Genossenschaftsbank	109
1.5. Spezielles Modell des Geschäftserfolgs von Genossenschaftsbanken	113
1.6. Verfügbare Wege der Datengewinnung	115
1.7. Datenreduktion und verbleibende Datenfülle	115
2. DIE FESTLEGUNG DER WICHTIGSTEN HYPOTHESEN	118
3. DIE DURCHFÖHRUNG DER VORUNTERSUCHUNG	131
3.1. Voruntersuchung zur Testreihe	131
3.2. Voruntersuchung zur schriftlichen Befragung	131
4. DER ENDGÜLTIGE UNTERSUCHUNGSPLAN	132
5. DIE DURCHFÖHRUNG DER HAUPTUNTERSUCHUNG	134
5.1. Die Testreihe	134
5.2. Die schriftliche Befragung	136
- Prinzipien der Gestaltung des Fragebogens	136
- Versand und Rücklauf des Fragebogens	137
5.3. Erfassung der Daten aus der Gemeindestatistik und der Verbandsstatistik	139
6. DIE STICHPROBEN	140
6.1. Die Entstehung unterschiedlicher Stichproben durch den Untersuchungsablauf	141
6.2. Zur Repräsentativität der Stichproben	141

	Seite
7. DIE DATENAUSWERTUNG	144
7.1. Die Aufbereitung der Rohdaten	144
- Auswertung des Motivationstests	144
- Erfahrungen mit der Handhabung der eingesetzten Verrechnungsschlüssel für die TAT-Auswertung	145
- Auswertung der übrigen Daten und der Aufbau der Datei	148
7.2. Verfahren der Datenanalyse, eingesetzte Rechenmethoden und -programme	149
V. ERGEBNISSE	159
1. EINFLUSS DER TESTTAGE UND DER UNTERSCHIEDLICHEN TESTEINWEISUNG	159
2. DATEN ZUR PSYCHOLOGISCHEN BESCHREIBUNG DER PERSÖNLICHKEIT	163
2.1. Motivation	163
- TAT-Motivationswerte	163
- Anerkennungsmotivation (MARLOWE - CROWN-SD-Wert)	171
- Interkorrelationen der Motivationsvariablen	174
2.2. Intelligenz und Kreativität	178
- Grundverteilung und Vergleichswerte	178
- Interkorrelationen	183
- Korrelationen mit Motivation	185
2.3. Extraversion und Direktive Einstellung	195
- Grundverteilung und Vergleichswerte	195
- Interkorrelationen und Korrelationen mit Motivation	199
2.4. Selbsteinschätzung der Testleistung	201
- Grundverteilung	201
- Interkorrelationen und Korrelationen mit Motivation, Extraversion und Direktiver Einstellung	202
2.5. Kausalattributionierung von Testleistung, Berufsleistung und Karriereerfolg	205
- Grundverteilung	205
- Interkorrelationen und Faktorenanalyse	211
- Korrelationen mit der Einschätzung der Testleistung und mit Motivation	215
3. SOZIALSTATISTISCHE UND SOZIALISATIONS-DATEN	220
- Grundverteilung	220
- Interkorrelationen und Korrelationen mit Motivation und weiteren Vergleichsvariablen	225
4. DATEN ZUM STANDORT DER BANKEN	235
- Grundverteilung	235
- Interkorrelationen	236
- Korrelationen mit Motivation	237

	Seite
5. DATEN ZUR BESCHREIBUNG DER ERFASSTEN GENOSSENSCHAFTSBANKEN UND IHRES GESCHÄFTSERFOLGS	238
- Grundverteilungen	238
- Interkorrelationen der wichtigsten Erfolgskennziffern	245
- Korrelationen mit Standortdaten	247
- Korrelationen mit Motivation	250
6. VERSUCHE ZUR MULTIVARIATEN ERKLÄRUNG DES GESCHÄFTSERFOLGS	254
6.1. Schrittweise multiple Regressionen zur Erklärung statischer Geschäftserfolgskennziffern	256
- Bilanzsumme	256
- Forderungen	258
- Eigenkapital	259
- Reingewinn	262
- Mitgliedergeschäftsguthaben	264
- Marktanteil	265
- Beschäftigtenzahl	269
- Grundsatz 1, Risiko	271
- Grundsatz 2, langfristige Liquidität	272
- Grundsatz 3, kurzfristige Liquidität	275
6.2. Schrittweise multiple Regressionen zur Erklärung dynamischer Geschäftserfolgskennziffern	277
- Zuwachs der Bilanzsumme	277
- Zuwachs der Forderungen	279
- Zuwachs des Eigenkapitals	281
- Zuwachs des Reingewinns	282
- Zuwachs der Mitgliedergeschäftsguthaben	284
- Geschätzte Marktanteiländerung	285
6.3. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der Regressionsanalysen	288
6.4. Kanonische Korrelationsanalysen zur Erklärung des Geschäftserfolgs	292
6.5. Gegenüberstellung der Hypothesen und der Ergebnisse zum Geschäftserfolg	295
6.5.1. Geschäftserfolg und Standort	295
6.5.2. Geschäftserfolg und Persönlichkeitseigenschaften des Geschäftsführers	299
- Motivation	300
- Schulausbildung und Erfahrung	307
- Intelligenz und Kreativität	308
- Extraversion und Direktive Einstellung	312
- Unabhängigkeit und Entscheidungsspielraum	314
- Konfliktindex und Alter	315

	Seite
7. BERUFLICHE SITUATION UND WIRTSCHAFTLICHE VERHALTENSWEISEN IM ZUSAMMENHANG MIT WICHTIGEN VERGLEICHSVARIABLEN	316
7.1. Art der Anstellung und geschätzte Unabhängigkeit	316
7.2. Berufszufriedenheit und Anreize zum Stellenwechsel	320
7.3. Maßstäbe für den eigenen Erfolg	326
7.4. Erfolgsmaßstäbe und Ziele im Bankgeschäft	329
7.5. Beurteilung einer Gesamtrangliste aller Banken im Verbandsgebiet und der Beschäftigtenproduktivität als Erfolgsmaßstab	340
7.6. Einstellung zum Wachstum	344
7.7. Einschätzung der Möglichkeiten des Aufstiegs durch Leistung	347
7.8. Beurteilung des eigenen Berufserfolgs	349
7.9. Erwartete Marktanteilsentwicklung und Optimismus	352
7.10. Einführung von Neuerungen	354
7.11. Planungsintensität und Planungshorizont	358
7.12. Intensität der Betriebsstatistik	361
7.13. Höhe der Dividende	364
7.14. Fiktive Personalauswahl	367
7.15. Solidarität	370
7.16. Beteiligungen bei Zentralgenossenschaften	373
7.17. Fremdgeschäfte	377
7.18. Konflikte mit Zentraleinrichtungen	380
7.18. Zusammenfassung und Diskussion zur Vorhersage von Wirtschaftsverhalten aus Persönlichkeitsvariablen	384
VI. SCHLUSSFOLGERUNGEN	387
1. SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN ZIELFORSCHUNG UND ZUR KONFLIKTTHEORIE DER GENOSSENSCHAFT	387
2. SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUR WEITEREN WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGISCHEN MOTIVATIONSFORSCHUNG	388
3. SCHLUSSFOLGERUNGEN ZU MANAGEMENT-TRAININGS-PROGRAMMEN	390
VII. KURZZUSAMMENFASSUNG	393
LITERATURVERZEICHNIS	400
ANHANG	414
- Tagungsprogramm	414
- Testeinweisung	415
- Testbilder	417
- Testbogen	420
- Fragebogen	428
- Liste der in der EDV-Auswertung verfügbaren Daten (SSPS - Systemdatei)	441