

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	21
<i>Erstes Kapitel</i>	
<b>Einführung in die Zielsetzungstheorie</b>	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*

<b>Die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung</b>	<b>68</b>
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 Lebens- bereichen .....	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. Ergebnissrückmeldungen 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

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>11</b>
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
G. 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*

<b>Die Wertkomponente des Ziels</b>	<b>146</b>
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
4. Autonomie, Kompetenz, soziale Zugehörigkeit und Selbstverwirklichung ....	178
C. 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
VIII. Hindernisse auf dem Weg zur intrinsischen Motivation.....	213
IX. Nicht alle Ziele haben den gleichen Wert.....	218
D. Zufriedenheit und Leistung.....	219

#### *Viertes Kapitel*

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

#### *Fünftes Kapitel*

<b>Die Befragung von 1.877 Vertretern eines namhaften Versicherungskonzerns</b>	<b>236</b>
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

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*

<b>Zusammenfassung, Verbesserungsvorschläge und Ausblick</b>	<b>303</b>
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 Bestandwachstum .....	310

1. Berücksichtigung der Autonomie-, Kompetenz- und Zugehörigkeits- bedürfnisse.....	310
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
<b>Anhang.....</b>	<b>323</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>345</b>
<b>Schlagwortverzeichnis .....</b>	<b>361</b>