

Inhaltsverzeichnis

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 Zielspezifitätseffekten.....	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 Atkinsons	63
III. Die Kontroverse: Atkinson versus Zielsetzungstheorie	65

	<i>Zweites Kapitel</i>	
	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. Ergebnisrückmeldungen 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

II.	Zugeteilte versus partizipative Zielsetzung	115
III.	Zusammenfassung	118
E.	Die Integration der Kausalattribuierungstheorien.....	120
I.	Zeitliche Stabilität der Faktoren	120
II.	Internale oder externe 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.	Erfolgzuversicht 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 Zwei-Faktoren-Theorie und McClellands Bedürfnis-Theorie</i>	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 frühe Untersuchungen</i>	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

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
 <i>Sechstes Kapitel</i>	
Zusammenfassung, Verbesserungsvorschläge und Ausblick	303
A. Das Zielsystem des Versicherungskonzerns ist verbesslungsfähig	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. <i>Der Geschäftsplan kann eine Erklärung für die Unzufriedenheit mit den Zielen sein</i>	310
II. Das richtige Ziel wäre das Bestandswachstum	310

1. Berücksichtigung der Autonomie-, Kompetenz- und Zugehörigkeitsbedürfnisse.....	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
Anhang.....	323
Literaturverzeichnis.....	345
Schlagwortverzeichnis	361