

Beiträge zur Verhaltensforschung

Heft 37

Motivation durch Ziele, Anreize und Führung

**Eine empirische Untersuchung am Beispiel
eines Versicherungskonzerns**

Von

Axel Uhl



Duncker & Humblot · Berlin

Beiträge zur Verhaltensforschung

Die von Günter Schmölders 1959 begründete Buchreihe „Beiträge zur Verhaltensforschung“ hatte es sich zum Ziel gesetzt, die vorherrschende, weitgehend deduktiv operierende und den lebensweltlichen Prozessen entrückte Volkswirtschaftslehre mit erfahrungswissenschaftlicher Evidenz über das reale Verhalten der Menschen im Wirtschaftsprozeß zu konfrontieren. Inzwischen, eine Generation später, hat sich die Nationalökonomie vielen in den anderen Sozial- und Verhaltenswissenschaften heimischen Konzepten und Betrachtungsweisen gegenüber geöffnet. Die lebhaft Diskussion um die Logik des kollektiven Handelns, der rationalen Erwartungen und der Wahl zwischen privaten und kollektiven Gütern, die Konzeptionen der spieltheoretischen, der institutionenökonomischen und der produktionstheoretischen Analyse mikroökonomischer Prozesse lassen den Abbau von Berührungängsten zwischen der Ökonomie und den benachbarten Wissenschaften erkennen. Die „splendid isolation“ der Ökonomie ist von außen her durch Methodenkritik, von innen durch Reflexion aufgebrochen worden.

Nach wie vor aber bedürfen politikrelevante Konzepte der ökonomischen Theorie wie Angebotsorientierung, Flexibilisierung, Konsumentensouveränität dringend der empirischen Fundierung, Differenzierung und Erprobung, damit sie nicht als pseudo-präzise positive Weltbilder – mit der Autorität der Wissenschaft versehen – für Interessenpositionen erhalten müssen. Die ökonomische Verhaltensforschung muß daher die der Wirtschaftswissenschaft immanenten Welt- und Wertvorstellungen, ihre Logik und Struktur ebenso wie ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft, kritisch untersuchen. Dazu wird sie weiterhin, ganz im Sinne ihres Gründers, mit erfahrungswissenschaftlichen Methoden wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Prozesse analysieren und bestrebt sein, mit diesen Analysen auch ein außer-akademisches Fachpublikum zu erreichen.

Wie bisher wird also das Profil der Reihe durch Arbeiten charakterisiert sein, die von dieser methodologischen Orientierung geleitet sind. Die Arbeiten werden darüber hinaus manche inhaltlichen Fragen aufnehmen, die bislang von der ökonomischen Verhaltensforschung weniger beachtet wurden. Die ersten Beiträge der neuen Folge befassen sich mit gesellschaftlichen Problemen und Politikfeldern in den sensiblen Bereichen Umweltschutz, Beschäftigung, Technologiegestaltung, Verbraucherpolitik und Produktentwicklung; sie orientieren sich an dem Triangel Produzenten – Konsumenten – Staat. Wie geht die Konsumgüterindustrie mit einer neuen Schicht unzufriedener und selbstbewußter Kunden um? Wie wirken sich gängige Leitbilder der Wissenschaft in der Praxis wirtschaftspolitischer Beratung aus? Wie werden staatliche Aufrufe und Anreize zur Beschäftigung jugendlicher Arbeitsloser in Unternehmen wahrgenommen und strategisch und organisatorisch umgesetzt? Wirken sich Deklarationen unternehmerischer Verantwortung in realen Strategien des Umwelt- und Ressourcenschutzes aus? Hat der vielbeschworene Wertewandel, die Individualisierung und Pluralisierung der Lebensverhältnisse Konsequenzen für Lebenspläne, Arbeits- und Konsumstile?

Es ist das Ziel der Herausgeber, in dieser Reihe Arbeiten zusammenzufassen, die in zugleich theoriegeleiteter und theoriekritischer, politikbezogener und anwendungsorientierter Weise die Fruchtbarkeit verhaltenswissenschaftlicher Ansätze für die Ökonomie vor Augen führen.

AXEL UHL

**Motivation durch Ziele,
Anreize und Führung**

Beiträge zur Verhaltensforschung

Herausgegeben von

Prof. Dr. Meinolf Dierkes, Berlin
Prof. Dr. Gerhard Scherhorn, Hohenheim
Prof. Dr. Burkhard Strümpel †, Berlin

Heft 37

Motivation durch Ziele, Anreize und Führung

**Eine empirische Untersuchung am Beispiel
eines Versicherungskonzerns**

Von

Axel Uhl



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Uhl, Axel:

Motivation durch Ziele, Anreize und Führung : eine empirische

Untersuchung am Beispiel eines Versicherungskonzerns / von

Axel Uhl. – Berlin : Duncker und Humblot, 2000

(Beiträge zur Verhaltensforschung ; H. 37)

Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 1998

ISBN 3-428-09807-2

D 100

Alle Rechte vorbehalten

© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0522-7194

ISBN 3-428-09807-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☉

Vorwort

Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Für den Theoretiker ist es ein Fest, wenn die Theorie sich auf neue Art als praxisrelevant erweist, und für den Praktiker ein Gewinn – allerdings ist der Gewinn meist nicht ohne die Mühe zu haben, die mit der Überwindung eingewurzelter Überzeugungen verbunden ist. Das gilt für die vorliegende Thematik in besonderem Maße. Der Anstoß für den Verfasser, die Arbeit zu schreiben, war die Kritik an einer „heiligen Kuh“, nämlich der Abschlußprovision für Versicherungsvertreter.

Von kritischen Autoren ist schon seit langem geltend gemacht worden, daß die Abschlußprovision das Kundeninteresse verletzt und dem Unternehmen nicht nützt. Doch an der betrieblichen Praxis ist die Kritik bisher stets abgeprallt, weil sie nicht überzeugend nachwies, wie man es besser machen könnte. Der Nachweis ist heute möglich, weil die Forschung vorangeschritten ist. Der Autor dieser Untersuchung erbringt ihn auf doppelte Weise. Er leitet sie aus einer umfassenden Theorie der Setzung und Erreichung von Zielen und aus einer empirischen Untersuchung ab.

Mit ihren Ergebnissen und Folgerungen trifft die Arbeit auf eine latente Bereitschaft in vielen Unternehmen, die kontrollierenden und autoritären Führungs- und Anreizstrukturen zurückzunehmen und der Kreativität und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter mehr Raum zu geben. Es spricht sich herum, daß nur so den komplexen und weniger sicht- und kontrollierbaren Arbeitsvollzügen Rechnung getragen werden kann.

Der Überblick über die sehr umfangreiche Literatur hat den Charakter eines Kompendiums und liefert mit ihren theoretischen Annahmen und empirischen Befunden den überzeugenden Hinweis, daß es nun wirklich an der Zeit ist, die Unternehmen den Menschen anzupassen, und daß beide dabei gewinnen.

Hohenheim, im Januar 1999

Professor Dr. Gerhard Scherhorn

Dank

Am Thema dieser Arbeit hatte ich viel Freude, dennoch bin ich froh, den Schlußsatz geschrieben zu haben.

Besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Gerhard Scherhorn. Seinen Vorlesungen habe ich viele Gedanken und Anregungen entnommen.

Darüber hinaus danke ich Frau Melanie Walter für ihre Unterstützung und Ermutigung während des Schreibens.

Herr Wulf Meier, Vertriebsvorstand und Herr Volker H. Pollmeier, Vertriebsdirektor, haben die Befragung der Vertreter ermöglicht.

Für ihre hilfreichen Korrekturen und kritischen Anmerkungen danke ich Frau Britta Seidel und Herrn Professor Dr. Wolfgang Seidel.

Diese Arbeit widme ich meinen Eltern, Inge und Karl Uhl, die immer für mich da sind.

Hohenheim, im Juni 1999

Axel Uhl

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 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 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. Ergebnismrückmeldungen 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 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

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
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

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

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
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

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Ergebnisse der Meta-Analysen des Zielschwierigkeitseffekts auf die Leistung.....	36
Tabelle 2	Ergebnisse der Meta-Analysen des Ziel-Spezifitäts-Schwierigkeits-Effekts auf die Leistung	39
Tabelle 3	Untersuchungsdesign von Locke zur Wirkung von Zielschwierigkeit und Zielspezifität.....	40
Tabelle 4	Ergebnisse des ersten Experiments von <i>Locke</i>	41
Tabelle 5	Ergebnisse des zweiten Experiments von <i>Locke</i>	41
Tabelle 6	Schema zur Wirkung von Zielsetzung und Feedback	44
Tabelle 7	<i>Atkinsons</i> Gleichung der Leistungsmotivation	64
Tabelle 8	Einfluß der Zielschwierigkeit auf inneres Ziel, Selbstvertrauen, Zufriedenheit und Leistung	93
Tabelle 9	Leistung in Abhängigkeit von Zielschwierigkeit und Fremdauswertung	100
Tabelle 10	Ziele und Leistungen im Zeitablauf bei partizipativen versus zugeteilten Zielen	117
Tabelle 11	Klassifikationsschema für Ursachenerklärungen von Erfolg und Mißerfolg.....	123
Tabelle 12	Ziele und Verhalten in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“	125
Tabelle 13	Klassifikation der Untersuchungsergebnisse von <i>Herzberg</i> und <i>McClelland</i>	154
Tabelle 14	Freiwillige Weiterarbeit mit und ohne Belohnungen	181
Tabelle 15	Zeit, die für das Finden von Überschriften benötigt wurde.....	182
Tabelle 16	Abwesenheit vom Arbeitsplatz.....	183
Tabelle 17	Durchschnittliche Zeit der freiwilligen Arbeit	196
Tabelle 18	Durchschnittliche Zeit der freiwilligen Arbeit	212
Tabelle 19	Empfundene Wahlfreiheit, Nützlichkeit der Aufgabe und Interesse an der Handlung.....	213
Tabelle 20	Klassifikationsschema für internale Ursachenzuschreibung.....	219
Tabelle 21	Vergleich von vorgegebenem und selbstgesetztem Ziel bezüglich der erreichten Leistung.....	244
Tabelle 22	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Zielsetzung	245
Tabelle 23	Gruppeneinteilung der Vertreter nach der Höhe der eigenen Zielsetzung und der Leistung	246
Tabelle 24	Selbstvertrauen für 3 Zielsetzungsgruppen	248
Tabelle 25	Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und Leistung	249

Tabelle 26	Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und Zielsetzungen.....	251
Tabelle 27	Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und Leistung (differenzierter Indikator)	253
Tabelle 28	Zusammenhang zwischen „Impliziten Theorien“ und Selbstvertrauen.	256
Tabelle 29	Internalisierung des Geschäftsplans	265
Tabelle 30	Zusammenhang zwischen Zielsetzung, Leistung und intrinsischer Motivation.....	266
Tabelle 31	Zufriedenheit und intrinsische Motivation.....	268
Tabelle 32	Anzahl und Art der Ziele in Prozent	270
Tabelle 33	Zusammenhang zwischen Häufigkeit, Art der Ziele, intrinsischer Motivation und Zufriedenheit	271
Tabelle 34	Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation, Zufriedenheit und Abweichung vom idealen Unternehmen	275
Tabelle 35	Wichtigkeit der Rückmeldung bezüglich der Leistung	278
Tabelle 36	Zusammenhang zwischen Regelmäßigkeit der Rückmeldungen und intrinsischer Motivation	280
Tabelle 37	Zusammenhang zwischen der Art der Rückmeldungen und intrinsischer bzw. extrinsischer Motivation	281
Tabelle 38	Zielsetzungsgruppen und informatives bzw. kontrollorientiertes Feedback	282
Tabelle 39	Qualität der Rückmeldung	284
Tabelle 40	Durchschnittswerte für die Feedbackqualität in Abhängigkeit der Motivation.....	285
Tabelle 41	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit dem Unternehmen und Feedback	286
Tabelle 42	Zusammenhang zwischen Zielsetzungs- bzw. Leistungsgruppen und der Qualität des Feedbacks.....	287
Tabelle 43	Wechselbereitschaft der Leistungsgruppen	292
Tabelle 44	Wechselbereitschaft, Selbstvertrauen und Zufriedenheit der erfolgreichen Vertreter	293
Tabelle 45	Bedeutung der Anreizsysteme für die Finanzierung des Lebensunterhalts und der Agentur.....	295
Tabelle 46	Bedeutung der Anreizsysteme für die Wertschätzung der Mitarbeiter... ..	297
Tabelle 47	Kompetenz: Was verstehen die Vertreter unter kompetentem Handeln?.....	298
Tabelle 48	Anreizsystem und Leistungsdruck.....	300
Tabelle 49	Zusammenfassung der Wirkungen von Anreizsystemen.....	301
Tabelle 50	Der Geschäftsplan 1997 für hauptberufliche Vertreter	323
Tabelle 51	Selbstvertrauen: Welches Gefühl überwiegt, wenn Sie an dieses Ziel denken?.....	325
Tabelle 52	Wichtigkeit der freien Planung und Gestaltung des Arbeitstages.....	325
Tabelle 53	Bereitschaft in ein Angestelltenverhältnis mit festen Arbeitszeiten zurückzukehren	326

Tabelle 54	Gefühl, frei entscheiden und handeln zu können	326
Tabelle 55	Beurteilung der Stellschrauben bei Lebensversicherungen	326
Tabelle 56	Beurteilung der Staffelung von Abschlußprovisionen	327
Tabelle 57	Wichtigkeit des Gefühls, ein kompetenter Fachmann zu sein	327
Tabelle 58	Antwortkategorien, wie die Fähigkeiten der Vertreter besser gefördert werden könnten	327
Tabelle 59	Weiterbildung: Welche Form hat für Sie welche Bedeutung?	328
Tabelle 60	Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit	328
Tabelle 61	Interesse, Freude am Beruf und Zeitvergessenheit der befragten Vertreter	329
Tabelle 62	Unter welchen Bedingungen würde Ihnen die Arbeit noch mehr Spaß machen?	329
Tabelle 63	Zufriedenheit der Vertreter	330
Tabelle 64	Abweichung von idealem Unternehmen	330
Tabelle 65	Bedeutung der einzelnen Informationsquellen für Rückmeldungen	331
Tabelle 66	Regelmäßigkeit der Rückmeldung an Vertreter	331
Tabelle 67	Feedback mit Problemlösung und Kritik	332
Tabelle 68	Prämiensystem und sicheres Einkommen	332
Tabelle 69	Messung kompetenten Vertreterverhaltens	332
Tabelle 70	Anreizsystem und kompetentes Verhalten	333
Tabelle 71	Angstempfinden in Abhängigkeit demographischer Angaben	333

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Wissenschaftliche und organisationsbezogene Forschungszweige	30
Abbildung 2	Gesamtleistung bei spezifischen, schwierigen und bei „Versuchen Sie Ihr Bestes“-Zielen	58
Abbildung 3	Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit, Commitment und Leistung	60
Abbildung 4	Gleichung der Leistungsmotivation	63
Abbildung 5	Erwartungs-Wert-Theorie versus Zielsetzungstheorie	65
Abbildung 6	Feedforward- und Feedback-Kontrolle	70
Abbildung 7	Leistung mit Zielen und Feedback, mit Zielen, mit Feedback und ohne Feedback	73
Abbildung 8	Veränderung der Leistung in Abhängigkeit von Selbstwertgefühl und Zufriedenheit.....	74
Abbildung 9	Stärke des Selbstvertrauens in den verschiedenen Phasen des Ex- periments.....	77
Abbildung 10	Grad an Selbstzufriedenheit in den verschiedenen Phasen des Ex- periments.....	78
Abbildung 11	Grad der Organisationsleistung in den verschiedenen Phasen des Experiments.....	78
Abbildung 12	Selbstvertrauen in Abhängigkeit von Stimmungen	81
Abbildung 13	Übersicht der Einflußfaktoren und Wirkungen des Selbstvertrauens....	89
Abbildung 14	Instrumentalität: Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung ..	95
Abbildung 15	Zufriedenheit mit erbrachter Leistung in Abhängigkeit vom Ziel.....	98
Abbildung 16	Einfluß von Zwischenzielen auf die Stärke des Selbstvertrauens	104
Abbildung 17	Einfluß von Zwischenzielen auf die Leistung	104
Abbildung 18	„Slope“ bei Bonus- und Stückbezahlung bei mittlerer Zielschwie- rigkeit.....	111
Abbildung 19	„Slope“ bei Bonus- und Stückbezahlung bei hoher Zielschwierig- keit	112
Abbildung 20	Ziel-Commitment in Abhängigkeit von Zielschwierigkeit und In- centive-Typ	114
Abbildung 21	Leistung in Abhängigkeit von Zielschwierigkeit und Incentive-Typ.....	114
Abbildung 22	Prospektive und retrospektive Kausalattribution	124
Abbildung 23	Stärke des Selbstvertrauens in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“ ...	128
Abbildung 24	Höhe der selbstgesetzten Ziele in Abhängigkeit „Impliziter Theo- rien“	129
Abbildung 25	Strategieentwicklung in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“	129

Abbildung 26	Leistung der Organisation in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“	130
Abbildung 27	Selbstvertrauen in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“	132
Abbildung 28	Selbstgesetzte Ziele in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“	132
Abbildung 29	Organisationsleistung in Abhängigkeit „Impliziter Theorien“	133
Abbildung 30	Akzeptanz schwieriger Ziele bei Erfolgsoversicht bzw. Mißerfolgsängstlichkeit	136
Abbildung 31	Die Bedürfnispyramide nach <i>Maslow</i>	148
Abbildung 32	Werte als Bindeglied zwischen Zielen und Bedürfnissen	151
Abbildung 33	Das Zusammenwirken von Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit	178
Abbildung 34	Beurteilung von Leistung	199
Abbildung 35	Leistungsbeurteilung nach <i>Fechter</i>	199
Abbildung 36	Integrationsstufen von Werten	203
Abbildung 37	Zeitplan für <i>Decis</i> , <i>Connells</i> und <i>Ryans</i> Autonomietraining	215
Abbildung 38	Der Hochleistungskreis	235
Abbildung 39	Das empirisch überprüfte Modell, zu mehr Leistung zu motivieren ...	237
Abbildung 40	Der empirisch untersuchte Hochleistungskreis	238
Abbildung 41	Wichtigkeit der freien Planung und Gestaltung des Arbeitstages.	258
Abbildung 42	Bereitschaft, in ein Angestelltenverhältnis mit festen Arbeitszeiten zurückzukehren	259
Abbildung 43	Das Gefühl, frei handeln und entscheiden zu können	259
Abbildung 44	Beurteilung der Stellschrauben bei Lebensversicherungen	260
Abbildung 45	Wichtigkeit von Fachkompetenz und Weiterbildung	261
Abbildung 46	Gewünschte Formen der Weiterbildung	262
Abbildung 47	Verbundenheit mit dem Unternehmen und Bedeutung der Zielidentifikation	263
Abbildung 48	Ziele und Ausprägungen in einem idealen Unternehmen und in der Realität	274
Abbildung 49	Bedeutung unterschiedlicher Informationsquellen für Rückmeldungen	279
Abbildung 50	Regelmäßigkeit der Rückmeldung an die Vertreter	280
Abbildung 51	Form der Leistungsrückmeldung	281
Abbildung 52	Korrelationen der untersuchten Variablen	288
Abbildung 53	Prozentuale Verteilung der Wechselbereitschaft bei den befragten Vertretern	289
Abbildung 54	(Un-)Zufriedenheit mit dem Unternehmen und Bereitschaft, im Beruf zu bleiben	290
Abbildung 55	Prozentuale Verteilung der Wechselbereitschaft bei sehr zufriedenen und völlig unzufriedenen Vertretern	291
Abbildung 56	Prämienystem und Sicherheit des Einkommens	296
Abbildung 57	Messung kompetenten Verhaltens bei einem Versicherungsvertreter	299
Abbildung 58	Eignung der Anreizsysteme zur Belohnung kompetenten Verhaltens	299

Einleitung

Der Wettbewerbsdruck für deutsche Unternehmen nimmt als Folge der Globalisierung der Märkte ständig zu. Auch in der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbranche hat sich mit der Liberalisierung des europäischen Versicherungsmarktes die Wettbewerbsintensität erhöht. Über 500 Unternehmen befinden sich allein in Deutschland im Kampf um den Verbraucher. Weitere 440 ausländische Finanzdienstleistungsunternehmen stehen „ante portas“.¹

Beobachtet wird eine Ausbreitung von Allfinanzkonzepten und eine direkte Konkurrenz zwischen Versicherungsunternehmen und Banken.² Eine Folge sind starke Konzentrationsprozesse und Gruppenbildungen, auch zwischen Banken und Versicherungen. Als Beispiele dienen:³

- Integration der Vereinten Versicherungsgruppe in den Allianz-Konzern.
- Übernahme des französischen Versicherungskonzerns AGF durch die Allianz.
- Winterthur- und Commerzbankbeteiligung an der DBV-Gruppe.
- Zusammenführung der Zürich Versicherungen und der Agrippina Versicherungen.
- Fusion zwischen den beiden französischen Gruppen AXA/UAP.
- Zusammenschluß der Hamburg-Mannheimer Versicherungen, Viktoria Versicherungen und der Deutschen Krankenversicherung zur Ergo Gruppe.

Klein (1997) vermutet, daß „... diese Vorgänge auf gigantische Umstrukturierungen in der Banken- und Versicherungswirtschaft hindeuten“ und „... den Markt 2000 entscheidend bestimmen werden“⁴. Das Ergebnis könnte ein Fi-

¹ Vgl. *Peters, K.* (1997): Der Einsatz von Produkt-/Konzept-Tests zur Optimierung des Angebots von Versicherungsunternehmen. In: 10 Jahre VersicherungsForum. Tagungsreihe des Verlags Versicherungswirtschaft e. V. 1987–1997. Tagessymposium: Neue Ansätze in der Marktforschung und im Marketing von Versicherungsunternehmen, unveröffentlichtes Manuskript, S. 1–36, hier: S. 5.

² Vgl. *Klein, W. A.* (1997): Traditionelle Stärke des Außendienstes. In: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (Hrsg.): I VW Management-Information, 4, S. 1–2, hier: S. 1.

³ Ebenda.

⁴ Ebenda.

nanzdienstleistungsmarkt mit wenigen, etwa gleich starken und weltweit tätigen Unternehmen sein.

Neben den Konzentrationsprozessen wird die Liberalisierung den Wettbewerb bei den Parametern Produkte, Preise, Qualität und Service verstärken.

Der Möglichkeit zur innovativen Produktgestaltung kommt besondere Bedeutung zu. Vor der Liberalisierung war die Produktentwicklung und -differenzierung kein entscheidender Wettbewerbsparameter. Die langwierige und detaillierte Entwicklungsarbeit in den verschiedenen Verbandsghremien und die erforderlichen Genehmigungsverfahren ließen kaum Freiräume für individuelle Produkte.⁵ Jetzt wächst der Druck auf die Finanzdienstleister, neue Produkte zu entwickeln, um sich von den Wettbewerbern abzuheben und neue Teilmärkte bzw. Wettbewerbsfelder zu erschließen. Die Folge ist eine Vielzahl von Produkten, deren Qualität nicht mehr der Genehmigungspflicht durch das Bundesaufsichtsamt für Versicherungen unterliegt. Für den Verbraucher sind die Produkte kaum noch vergleichbar. Deshalb wäre bei der entstehenden Intransparenz der Produktwelt eine Re-Regulierung zum Schutze der Verbraucher möglich.⁶ Die Folge wäre eine erneute Beschränkung des Wettbewerbsparameters Produktentwicklung.

Auch der Preiswettbewerb ist durch die Liberalisierung intensiver geworden. Das Beispiel der neuen Kraftfahrzeugtarife mit Vorzugskonditionen für Wenigfahrer, Garagenbesitzer, Einzelfahrer etc. zeigt, daß die Intensivierung dieses Wettbewerbsparameters einen Prämienverfall einer ganzen Versicherungsbranche (hier: Kfz-Versicherungen) bewirken kann.

Das Entwickeln von Qualitäts- und Servicestandards ist bei allen großen Finanzdienstleistungsunternehmen ein wichtiges Thema. Ziele sind z. B. verbesserte Erreichbarkeit durch den Kunden, beschleunigte Bearbeitung von Kundenwünschen oder erleichterte Verständlichkeit bei Briefwechseln und Vertragsbedingungen. Mittelfristig werden alle großen Finanzdienstleistungsunternehmen diese Standards erreichen und der Wettbewerbsdruck wird bei diesem Parameter zurückgehen.

Die Intensität des Wettbewerbs bleibt nicht auf die Produkte und das Marketing beschränkt. Eine Verlagerung des Wettbewerbs findet bis weit in innerbetriebliche Prozesse statt, so z. B. bei der Informationstechnologie, den Organisationsstrukturen und dem Kostenmanagement. Gleichzeitig werden die Halb-

⁵ Vgl. *Schorlemer, E.* (1997): Prozeßablaufgestaltung der Produkt(neu)entwicklung. In: *Office Management*, 6, S. 27–29, hier: S. 27.

⁶ Vgl. *Haller, M.* (1996): Von „Assekuranz 2000“ zur Versicherung im „Netzwerk 2.007“. In: *Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (Hrsg.): Zukunft der Versicherung im Netzwerk 2.007*, S. 3–19, hier: S. 11.

wertszeiten von Wettbewerbsvorteilen in all diesen Bereichen kürzer.⁷ Das bedeutet zunächst, daß diese Aktivitäten notwendig sind, um konkurrenzfähig zu bleiben. Allerdings dürfte mittel- und langfristig ein positives Abheben von den Mitbewerbern schwierig sein, weil alle Marktteilnehmer über die gleichen Standards verfügen werden. Deshalb schlagen *Prahalad* und *Hamel* (1991) eine Besinnung auf Kernkompetenzen vor.⁸ Diese würden eine langfristige Differenzierungskraft für die Sicherung des Markterfolgs einer Unternehmung schaffen. Kernkompetenzen betreffen die Entwicklung und Festigung unternehmenseigener Ressourcen und würden.⁹

- Den Zugang zu einem Spektrum von Märkten öffnen.
- Vom Kunden wahrgenommen werden und einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.
- Für die Konkurrenz nur schwer kopierbar sein, weil diese Kompetenzen aus einer einmaligen Kombination aus Technologie-Know-how, Herstellungswissen und internen Lern- und Koordinationsprozessen entstehen.

Eine der bedeutendsten Kernkompetenzen des in dieser Arbeit untersuchten Versicherungskonzerns ist die hauptberufliche Vertriebsorganisation. Mehrere tausend hauptberufliche Ausschließlichkeitsvertreter sind für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen und für die Betreuung der Kunden verantwortlich.

- Die Außendienstorganisation spielt bei der Marktdurchdringung oder dem Marktzugang eine dominierende Rolle. So z. B. bei der Einführung neuer Produkte oder Tarife.
- Die Ausschließlichkeitsvertreter und der angestellte Außendienst erwirtschaften 75 Prozent der Beitragseinnahmen bei privaten und gewerblichen Versicherungen.¹⁰ Der zwischenmenschliche Kontakt und das persönliche Gespräch zwischen Kunde und Vertreter ist, nach Ansicht von Experten, nicht zu ersetzen. Des weiteren sind die Verkaufsbüros ein wichtiger Kommunikationsweg zum Kunden.¹¹

⁷ Vgl. *Haller, M.* (1996): Von „Asskuranz 2000“, S. 12.

⁸ Ebenda, vgl. auch *Prahalad, C. K., Hamel, G.* (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: *Harvard Manager*, 2, S. 66–78 f.

⁹ Vgl. *Haller, M.* (1996): Von „Assekuranz 2000“ zur Versicherung im Netzwerk 2.007“, S. 12.

¹⁰ Vgl. Die deutsche Versicherungswirtschaft des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.), *Jahrbuch 1993*, Verlag Versicherungswirtschaft e. V., Karlsruhe, S. 33.

¹¹ Vgl. *Haller, M.* (1996): Von „Assekuranz 2000“ zur Versicherung im „Netzwerk 2.007“. In: *Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen* (Hrsg.): *Zukunft der Versicherung im Netzwerk 2.007*, S. 3–19, hier: S. 11.