

**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 Schmolders 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 Berührungsängsten 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

|  |    |
|--|----|
| <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-<br>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*

|   |            |
|---|------------|
| <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 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        |
| <b>Anhang</b> .....   | <b>323</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | <b>345</b> |
| <b>Schlagwortverzeichnis</b> .....  | <b>361</b> |



## 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<br>Sie Ihr Bestes“-Zielen ..... | 58  |
| Abbildung 3  | Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit, Commitment<br>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<br>ohne Feedback .....           | 73  |
| Abbildung 8  | Veränderung der Leistung in Abhängigkeit von Selbstwertgefühl<br>und Zufriedenheit.....         | 74  |
| Abbildung 9  | Stärke des Selbstvertrauens in den verschiedenen Phasen des Ex-<br>periments.....               | 77  |
| Abbildung 10 | Grad an Selbstzufriedenheit in den verschiedenen Phasen des Ex-<br>periments.....               | 78  |
| Abbildung 11 | Grad der Organisationsleistung in den verschiedenen<br>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-<br>rigkeit.....                 | 111 |
| Abbildung 19 | „Slope“ bei Bonus- und Stückbezahlung bei hoher Zielschwierig-<br>keit .....                    | 112 |
| Abbildung 20 | Ziel-Commitment in Abhängigkeit von Zielschwierigkeit und In-<br>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-<br>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>Connels</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“.<sup>1</sup>

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

- 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“<sup>4</sup>. Das Ergebnis könnte ein Fi-

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Ebenda.

<sup>4</sup> 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 Verbandsorganisationen und die erforderlichen Genehmigungsverfahren ließen kaum Freiräume für individuelle Produkte.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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-

---

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

<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> Diese würden eine langfristige Differenzierungskraft für die Sicherung des Markterfolgs einer Unternehmung schaffen. Kernkompetenzen betreffen die Entwicklung und Festigung unternehmenseigener Ressourcen und würden.<sup>9</sup>

- 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

---

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

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

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

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

<sup>11</sup> 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.