



Hochschule Reutlingen  
Reutlingen University



# **Praxistauglichkeit und motivationale Wirkung von Motto-Zielen im Ver- gleich zu hohen spezifischen Zielen im komplexen Lösungsvertrieb**

Thesis zur Erlangung des Abschlusses als Master of Arts

an der Hochschule Reutlingen

im Studienprogramm Strategic Sales Management

vorgelegt von:

Niklas Eller

██████████

██████████████████

Matrikel-Nr.: ██████████

Betreuende Professor: Prof. Dr. Julia Hormuth

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stephan Höfer

Datum der Abgabe: 06.09.2016

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis.....                                                                     | 2  |
| Abkürzungsverzeichnis.....                                                                  | 6  |
| Abbildungsverzeichnis.....                                                                  | 7  |
| Tabellenverzeichnis.....                                                                    | 8  |
| 1 Einleitung .....                                                                          | 9  |
| 1.1 Ziele und Forschungsfragen.....                                                         | 11 |
| 1.2 Methodik und Aufbau .....                                                               | 12 |
| 2 Theoretische Grundlagen.....                                                              | 14 |
| 2.1 Grundlegende Begriffe der Motivation .....                                              | 14 |
| 2.1.1 Einführung in die Motivationspsychologie.....                                         | 14 |
| 2.1.2 Motivationsdefinition und universelle Charakteristiken des motivierten Handelns<br>17 |    |
| 2.1.3 Intrinsische und extrinsische Motivation .....                                        | 19 |
| 2.2 Grundlegende Begriffe von Zielen .....                                                  | 21 |
| 2.2.1 Einführung in die Zielpychologie .....                                                | 21 |
| 2.2.2 Definition von Zielen und relevanten Konzepten.....                                   | 22 |
| 2.2.3 Management by Objectives .....                                                        | 26 |
| 2.2.4 Rubikon-Prozess.....                                                                  | 27 |
| 2.3 Hohe spezifische Ziele und S.M.A.R.T.-Ziele .....                                       | 30 |
| 2.3.1 Hohe spezifische Ziele .....                                                          | 30 |
| 2.3.2 S.M.A.R.T.-Ziele als Praxis der hohen spezifischen Ziele .....                        | 35 |
| 2.4 Motto-Ziele und ausgewählte theoretische Grundlagen.....                                | 37 |
| 2.4.1 Zwei-Prozess-Theorie .....                                                            | 37 |
| 2.4.2 Multiple-Code-Theory.....                                                             | 40 |
| 2.4.3 Motto-Ziele .....                                                                     | 41 |
| 3 Empirische Studie .....                                                                   | 49 |
| 3.1 Forschungsdesign.....                                                                   | 49 |
| 3.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode .....                                                    | 50 |

|       |                                                                                                                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2 | Auswahl der Methode zur Stichprobenbestimmung.....                                                                                                 | 52 |
| 3.1.3 | Leitlinien für einen Leitfaden und Leitfadenkonstruktion .....                                                                                     | 53 |
| 3.1.4 | Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....                                                                                                      | 57 |
| 3.2   | Versuchsdurchführung .....                                                                                                                         | 63 |
| 3.2.1 | Rekrutierung der Probanden .....                                                                                                                   | 63 |
| 3.2.2 | Beschreibung der Versuchsdurchführung.....                                                                                                         | 64 |
| 4     | Ergebnisse .....                                                                                                                                   | 67 |
| 4.1   | Interview Teil I: Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses .....                                                                                      | 67 |
| 4.1.1 | Frage 1: Welche positiven/negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst?.....                                                    | 67 |
| 4.1.2 | Frage 1.1: Inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt? .....                                              | 67 |
| 4.1.3 | Frage 2: Wie motivierend war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen für dich?.....                               | 68 |
| 4.1.4 | Frage 3: Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen für dich?.....                    | 68 |
| 4.2   | Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen                                                           | 69 |
| 4.2.1 | Frage 4: Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben?.....                                                    | 69 |
| 4.2.2 | Frage 5: Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein S.M.A.R.T.- oder dein Motto-Ziel denkst? .....                                | 70 |
| 4.2.3 | Frage 6: Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit S.M.A.R.T.-Zielen stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen? ..... | 70 |
| 4.2.4 | Frage 7: Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? .....                     | 71 |
| 4.2.5 | Frage 8: Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert?.....                                 | 71 |
| 4.2.6 | Frage 9: Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein S.M.A.R.T.- oder dein Motto-Ziel zu erreichen?.....                    | 71 |

|       |                                                                                                                                                            |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.7 | Frage 10: Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass dich Motto-Ziele in Verbindung mit S.M.A.R.T.-Zielen stärker verpflichten, dein Ziel zu erreichen?..... | 72 |
| 4.2.8 | Frage 11: Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen?.....                                                               | 73 |
| 4.2.9 | Frage 12: Wo siehst du die Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen?.....                                                              | 74 |
| 4.3   | Interview Teil III: Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen.....                                                                                        | 74 |
| 4.3.1 | Frage 13: Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb?.....                                                          | 74 |
| 4.3.2 | Frage 13(1): Nur für bestimmte Ziele?.....                                                                                                                 | 75 |
| 4.3.3 | Frage 13(2): In anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb?.....                                                                                        | 75 |
| 4.3.4 | Frage 14: Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können?.....                                 | 75 |
| 4.3.5 | Frage 15: Siehst du Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen?.....                                                                   | 76 |
| 4.3.6 | Frage 16: Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für dein Unternehmen?.....                                                        | 77 |
| 4.4   | Zusammenfassung der Ergebnisse.....                                                                                                                        | 78 |
| 5     | Diskussion der Ergebnisse.....                                                                                                                             | 80 |
| 5.1   | Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses.....                                                                                                                 | 80 |
| 5.2   | Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen.....                                                                                 | 81 |
| 5.2.1 | Vergleich der Zielarten im Hinblick auf Motivation.....                                                                                                    | 82 |
| 5.2.2 | Weitere Wirkungsweisen von Motto-Zielen.....                                                                                                               | 84 |
| 5.3   | Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen.....                                                                                                            | 88 |
| 5.3.1 | Vor- und Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen.....                                                                                 | 88 |
| 5.3.2 | Hindernisse und Herausforderungen.....                                                                                                                     | 90 |
| 5.3.3 | Unternehmensweite Eignung von Motto-Zielen.....                                                                                                            | 92 |
| 5.3.4 | Chancen von Motto-Zielen im Unternehmen.....                                                                                                               | 93 |
| 6     | Zusammenfassung & Fazit.....                                                                                                                               | 96 |

|     |                                         |     |
|-----|-----------------------------------------|-----|
| 6.1 | Beantwortung der Forschungsfragen ..... | 97  |
| 6.2 | Kritische Betrachtung & Ausblick.....   | 100 |
|     | Literaturverzeichnis .....              | 103 |
|     | Anhang.....                             | 112 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|       |                                               |
|-------|-----------------------------------------------|
| AIS   | Ablaufmodells der inhaltlichen Strukturierung |
| MA    | Mittlere Ausprägung                           |
| MbO   | Management by Objectives                      |
| MZ    | Motto-Ziele                                   |
| ST    | Starke Ausprägung                             |
| SW    | Schwache Ausprägung                           |
| SZ    | S.M.A.R.T.-Ziele                              |
| u. a. | unter anderem                                 |
| u. U. | unter Umständen                               |
| UZ    | Unzutreffend                                  |
| vgl.  | Vergleiche                                    |
| ZRM   | Zürcher Ressourcen Modell                     |
| z. B. | zum Beispiel                                  |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: „Überblicksmodell zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3).....   | 16 |
| Abb. 2: Zielpyramide (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 145) .....                                                           | 25 |
| Abb. 3: Der Rubikon-Prozess (Storch & Krause, 2014, S. 87) .....                                                          | 28 |
| Abb. 4: Grundlegende Elemente der Zielsetzungstheorie (vgl. Locke & Latham, 2002, S. 714; Hoch et al., 2009, S. 312)..... | 32 |
| Abb. 5: Die Informations-Codes der Multiple-Code-Theory (vgl. Storch, 2011, S. 199).....                                  | 41 |
| Abb. 6: Affektbilanz (Storch & Krause, 2014, S. 126) .....                                                                | 45 |
| Abb. 7: Vergleich der Zielerreichung zwischen S.M.A.R.T.- und Motto-Zielen (Storch, 2011, S. 203) .....                   | 46 |
| Abb. 8: Überblick über das Untersuchungsdesign .....                                                                      | 49 |
| Abb. 9: Verfahren zur Teilerhebung (vgl. Kornmeier, 2007, S. 159).....                                                    | 52 |
| Abb. 10: Leitfadenbeispiel (Helfferich, 2011, S. 186) .....                                                               | 55 |
| Abb. 11: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015, S. 62; 70; 104) ..                             | 59 |
| Abb. 12: Zuordnungscode .....                                                                                             | 63 |

## **Tabellenverzeichnis**

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Überblick über verschiedene S.M.A.R.T.-Ziel-Varianten.....                               | 36 |
| Tab. 2: „Der Verstand und das Unbewusste im Vergleich“ (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 113)..... | 39 |
| Tab. 3: Anforderungen an einen Leitfaden.....                                                    | 53 |
| Tab. 4: Zusammenfassung der Interviewergebnisse .....                                            | 78 |



# 1 Einleitung

Durch Faktoren wie gestiegene Aufgabenkomplexität, Kundenerwartungen und verstärkten Wettbewerb wird immer mehr Leistung von Berufstätigen gefordert (vgl. Keuper et al., 2010, S. 115). Ein wesentliches Element, um langfristig auf einem hohen und konkurrenzfähigen Leistungsniveau zu bleiben, ist eine hohe eigene Motivation des Arbeitnehmers (vgl. Niermeyer & Postall, 2013, S. 155). Die überwiegend in Unternehmen eingesetzte Zielsetzungsmethodik S.M.A.R.T. (vgl. Stöwe & Beenen, 2013, S. 177), eignet sich jedoch nicht, um diese intrinsische Motivation zu erzeugen (vgl. Storch, 2011, S. 189).

Einer branchenübergreifenden Befragung (n = 2.212) von Ernst und Young (2015) zufolge, sind nur 26% der Mitarbeiter in der Telekommunikations- und IT-Branche hochmotiviert bei ihrer Arbeit. Die IT-Branche verzeichnet damit im Branchenvergleich den niedrigsten Wert. Der Höchstwert von 40% wurde im Maschinen- und Anlagenbau ermittelt. Insofern scheint auch in anderen Branchen eine vergleichbare Situation zu bestehen (vgl. S. 12).

„Kein anderer Bereich beeinflusst das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens so direkt wie der Vertrieb.“ (Leitl & Rickens, 2002) Er ist, wie auch dieses Zitat nahelegt, einer der wichtigsten Unternehmensfunktionen. Insofern stellt die Performance der Vertriebsmannschaft einen grundlegenden Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen dar (vgl. Zoltners et al., 2009, S. V). Als einen der wichtigsten Faktoren, um die Performance im Vertrieb zu steigern, nennen Zoltners et al. die Motivation (vgl. ebd., S. 42).

In der Literatur werden Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern<sup>1</sup> als ein Werkzeug genannt, um die Motivation zu steigern (vgl. Stöwe & Beenen, 2013, S. 177; Schawel & Billing, 2014, S. 290). Wie bereits zuvor erwähnt, werden zur Zielvereinbarung in Unternehmen überwiegend S.M.A.R.T.-Ziele verwendet, die im Wesentlichen auf der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham basieren (vgl. Hoch et al., 2009, S. 314). Diese Zielsetzungsmethodik hat jedoch Schwächen (vgl. Kapitel 2.3.1). Bevor sie ihre leistungssteigernde Wirkung entfalten kann, muss sichergestellt werden, dass die Person intrinsisch für das entsprechende Ziel motiviert ist, einen Sinn darin sieht und sich innerlich dem Ziel gegenüber verpflichtet fühlt (Zielbindung). Darüber hinaus dürfen keine Zielkonflikte bestehen (z. B. Wunsch nach mehr Freizeit mit der Familie vs. Erfolg im herausfordernden Beruf). In der Praxis werden diese einschränkenden Faktoren jedoch selten berücksichtigt (vgl. Storch, 2011, S. 189).

Diesbezüglich ist es von wissenschaftlichem Interesse, dass bereits ein Zieltypus existiert, „mit dem intrinsische Motivation sichergestellt, Sinnerleben erzeugt und Einstellungsänderung

---

<sup>1</sup> Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit entweder die maskuline oder die feminine Form von Bezeichnungen verwendet, aber keine Kombinationsform angesprochen (z. B. der Befragte, der Proband). Sämtliche Personenbezeichnungen gelten allerdings für beide Geschlechter.

angeregt werden kann" (Storch, 2011, S. 190). Dieser Zieltyp nennt sich „Motto-Ziel“. Es handelt sich hierbei um einen recht neuen<sup>2</sup> Zieltyp (vgl. ebd., S. 185). Daher gibt es bisher noch wenige Studien zu Motto-Ziele, die im Unternehmenskontext durchgeführt wurden. Speziell zur Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen, den damit verbundenen Herausforderungen und der Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses durch die Mitarbeiter, wurden bisher keine Studien durchgeführt.

Die Frage nach der Relevanz von Motto-Zielen hinsichtlich einer Motivationssteigerung bei Mitarbeitern und ihrer Praktikabilität in einem speziellen Unternehmensbereich (komplexer Lösungsvertrieb) soll in dieser Masterthesis untersucht werden.

Die Untersuchung wird mit Mitarbeitern eines global agierenden IT-Unternehmens im Bereich des komplexen Lösungsvertriebes durchgeführt. Der komplexe Lösungsvertrieb unterscheidet sich durch einige wesentliche Merkmale vom „Standardproduktverkauf“ (Klimke & Faber, 2014, S. 13). Es handelt sich um erklärungsbedürftige Produkte und Lösungen, die in Kombination mit „kundenspezifischen Entwicklungen und Konfigurationen“ (ebd.) genau auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden müssen. Durch die zahlreichen Lösungsoptionen entsteht eine hohe Komplexität. Darüber hinaus ist der Vertriebsbeauftragte gefordert, auf Kundenseite mit zahlreichen Anspruchsgruppen (direkte Ansprechpartner und indirekt zusätzlich Beteiligte) zu agieren und ihre Interessen zu vereinbaren. Aber auch über die Unternehmensgrenzen hinaus gilt es, weitere Interessen zu wahren (z. B. Interessen involvierter Partner) (vgl. ebd., S.14).

Ein Vertriebsmitarbeiter hat, wie die meisten anderen Arbeitnehmer auch, verschiedenste Ziele, die von dem Vorgesetzten vorgegeben werden. Da sich in Anbetracht des Umfangs dieser Arbeit auf ein Ziel fokussiert werden musste, wurde das vermutlich wichtigste Ziel ausgewählt: die Vertriebsquote und damit das Umsatzziel, mit dem das Gehalt des Mitarbeiters korreliert. Das Gehalt eines Vertriebsbeauftragten ist üblicherweise eine Kombination aus einem fixen Grundgehalt und einer variablen (erfolgsabhängigen) Auszahlung (z. B. 80% fix, 20% variabel). Die Messgröße für die prozentuale Zielerreichung ist die im Zielvereinbarungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vereinbarte Vertriebsquote (vgl. Zoltners et al., 2009, S. 262–265). Diese Vertriebsquote wird für jeden Vertriebsmitarbeiter individuell festgelegt und wird daher im Folgenden individuelle Vertriebsquote genannt.

Demnach erhebt diese Thesis nicht den Anspruch, allgemeingültige Aussagen über die Verwendung von Motto-Zielen in allen Branchen und Berufszweigen zu treffen. Darüber hinaus soll auch kein Konzept für die Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen entwickelt werden.

---

<sup>2</sup> Motto-Ziele wurden in den 90'er Jahren entwickelt (vgl. Storch, 2011, S. 185).

Der erhoffte Erkenntnisgewinn dieser Arbeit besteht darin, erste Ergebnisse und richtungsweisende Tendenzen hinsichtlich eines möglichen Einsatzes von Motto-Zielen im komplexen Lösungsvertrieb eines IT-Unternehmens zu erheben. Darüber hinaus wird auch darauf abgezielt, erste Erkenntnisse hinsichtlich der Verwendung in anderen Unternehmensbereichen zu erlangen.

## 1.1 Ziele und Forschungsfragen

Aus der bisherigen Darstellung ergeben sich hinsichtlich der zu betrachtenden Thematik folgende Forschungsfragen:

### 1. **Wie wird der Zielsetzungsprozess von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen wahrgenommen?**

Im Zuge einer möglichen Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen, stellt der Zielsetzungsprozess einen wichtigen Faktor dar. Dieser unterscheidet sich für Motto-Ziele deutlich von dem S.M.A.R.T.-Ziel-Prozess. Statt eines verstandesbetonten Gespräches werden für die Erstellung von Motto-Zielen Bilder und bildhafte, metaphorische Formulierungen verwendet (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 122, 237). Durch die Evaluierung, wie der Motto-Zielsetzungsprozess von den Untersuchungsteilnehmern im Vergleich zu dem S.M.A.R.T.-Ziel-Prozess wahrgenommen wird, lassen sich Schlüsse für die Eignung von Motto-Zielen in Unternehmen ziehen.

### 2. **Welche subjektive Wirkung haben Motto-Ziele im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen?**

Mehreren Studien zufolge wirken sich Motto-Ziele u. a. durch ihre motivierende Wirkung positiv auf die Zielbindung und Zielerreichung aus. Im Gegensatz zu S.M.A.R.T.-Zielen ließen sich außerdem beispielsweise positive Effekte auf das subjektive Stressempfinden nachweisen (vgl. Fellner, 2015, S. 29). Die Frage nach der Wirkungsweise von Motto-Zielen ist insofern interessant, als dass sich daraus u. U. weitere Argumente pro oder contra der Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen ergeben.

### 3. **Welche Vor- und Nachteile werden bei Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen gesehen?**

Bisher existieren noch keine Studien, die unabhängig von einem konkreten Untersuchungsgegenstand wie z. B. Motivation oder Zielerreichung, auf die Vor- und Nachteile von Motto-Zielen eingehen. Durch diese Frage sollen somit weitere Ergebnisse generiert werden, um eine fundierte Aussage über die Praktikabilität von Motto-Zielen in Unternehmen treffen zu können.

#### **4. Inwiefern eignen sich Motto-Ziele für die Verwendung in Unternehmen? Welche Chancen und Hindernisse sind damit verbunden?**

Diese Frage zielt darauf ab, einen Einblick zu bekommen, welche Herausforderungen bei dem Versuch, Motto-Ziele in Unternehmen zu etablieren, auftreten können. Forschungserkenntnisse liegen in diesem Bereich noch nicht vor.

## **1.2 Methodik und Aufbau**

Zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen wird folgende methodische Vorgehensweise gewählt:

Im Allgemeinen wird in der empirischen Sozialforschung zwischen der qualitativen und quantitativen Forschung unterschieden. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde sich für eine qualitative Forschungsmethodik entschieden. Diese Entscheidung basiert darauf, dass es sich bei Motto-Zielen um eine relativ neue Zielsetzungsmethodik handelt, bei der die Forschung noch am Anfang steht. Insofern kann letztlich nicht davon ausgegangen werden, dass eine klar umrissene Vorstellung vom Untersuchungsgegenstand vorhanden ist, wie es für quantitative Forschung von Nöten wäre (vgl. Flick et al., 2008, S. 14–17). Durch qualitative Forschung können hingegen einerseits neue Kenntnisse erschlossen und andererseits Wissenslücken geschlossen werden (vgl. Dresing et al., 2008, S. 11–14).

Im Rahmen der qualitativen Forschung stehen verschiedene Verfahren (z. B. Beobachtungen, gruppenorientierte Methoden, Befragungen) zur Auswahl (vgl. Kühl et al., 2009, S. 4–5). Der Entschluss, eine Befragung in Form von telefonischen teilstandardisierten Leitfadeninterviews zu nutzen, wurde aufgrund folgender Überlegungen getroffen.

Im Rahmen dieser Studie war es nicht möglich, die Grundgesamtheit der in dem Unternehmen tätigen Vertriebsmitarbeiter zu ermitteln, wodurch bereits die Auswahl der Erhebungsverfahren signifikant eingeschränkt wurde. Darüber hinaus befinden sich die Vertriebsbeauftragten des betrachteten Unternehmens an unterschiedlichen Unternehmensstandorten in Deutschland. In Anbetracht dieser Gründe wurde sich für ein „Convenience Sample“ entschieden, bei dem vergleichsweise einfach verfügbare Personen rekrutiert werden, die den Kriterien der Studie entsprechen (vgl. Johnson & Christensen, 2010, S. 263). Aufgrund der geografischen Verteilung bietet sich ein telefonisches, statt eines persönlichen Interviews an. Hinsichtlich des Leitfadens wurde eine Teilstandardisierung gewählt, da diese Form eine gewisse Flexibilität bei der Fragenreihenfolge und –tiefe mit der Sicherheit verbindet, dass alle relevanten Aspekte besprochen werden (vgl. Nicht, 2015, S. 68). Es wurden acht Vertriebsbeauftragte befragt.

Für die Auswertung der transkribierten Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) verwendet. Genauer handelt es sich um eine an den Kontext dieser Arbeit

angepasste Version der inhaltlichen Strukturierung, bei der das Material hinsichtlich des Forschungsinteresses gefiltert und subsummiert wird.

Die Arbeit gliedert sich, im Anschluss an die Einleitung, in fünf weitere Abschnitte. Der erste Abschnitt (Kapitel 2) widmet sich der Darstellung der theoretischen Grundlagen und der Definition wesentlicher, zum Verständnis der nachfolgenden Diskussion notwendiger, Fachbegriffe und Theorien. Dabei handelt es sich um grundlegende Begriffe der Motivation (Kapitel 2.1), sowie von Zielen (Kapitel 2.2). Anschließend wird die Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham und deren Zusammenhang zu den weithin in der unternehmerischen Praxis verwendeten S.M.A.R.T.-Zielen erläutert (Kapitel 2.3). Im letzten Kapitel des ersten Abschnittes stehen Motto-Ziele und deren theoretische Grundlagen im Fokus (Kapitel 2.4). Im Zentrum des zweiten Teils der Arbeit (Kapitel 3) steht die Auswahl und Beschreibung des Forschungsdesigns (Kapitel 3.1) und der Versuchsdurchführung (Kapitel 3.2). Daran schließt im dritten Teil (Kapitel 4) die Darstellung der in den Interviews erhobenen Ergebnisse an. Darauf aufbauend, folgt im vierten Teil (Kapitel 5) die Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfragen. Ein Fazit und ein kurzer Ausblick (Kapitel 6) auf weiterführende Fragestellungen schließen die Thesis.

Im Folgenden werden nun die theoretischen Grundlagen dargestellt, die zum Verständnis der nachfolgenden Beantwortung der Forschungsfragen notwendig sind.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Grundlegende Begriffe der Motivation

Das nachfolgende Kapitel setzt sich mit dem Thema Motivation auseinander. Dazu wird zunächst das Gebiet der Motivationspsychologie dargestellt (vgl. Kapitel 2.1.1). Darauf aufbauend werden die Grundlagen zu dem Thema Motivation beschrieben (vgl. Kapitel 2.1.2, 2.1.3). Bei allen Themen ist im Rahmen dieser Arbeit nur eine vergleichsweise grobe Darstellung möglich. Rheinberg und Vollmeyer (2012) führen an, dass „kaum ein Gebiet der psychologischen Forschung [...] von so vielen Seiten zugänglich [ist] wie die Motivationspsychologie und doch zugleich so schwer zu überschauen.“ (S. IX)

#### 2.1.1 Einführung in die Motivationspsychologie

Um einen Überblick über die Motivationspsychologie zu geben, wird erst beschrieben, mit welchen Fragen sich dieses Forschungsgebiet beschäftigt. Anschließend werden zwei Theoriezweige (Inhalts- und Prozesstheorien) vorgestellt, um die in der Arbeit beschriebenen Modelle einordnen zu können. Zuletzt soll das Überblicksmodell zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns nach Heckhausen und Heckhausen (2010) einen Rahmen für die darauffolgenden Kapitel geben.

Die Motivationspsychologie befasst sich „damit, Richtung, Ausdauer und Intensität von Verhalten zu erklären“ (Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 13; vgl. auch Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3). Hinter der Richtung verbergen sich Fragen nach den Beweggründen (Fachbegriff: Anreiz) eines Menschen für die Verfolgung eines Ziels. Beweggründe können in der Ausführung der Tätigkeit selbst liegen<sup>3</sup> oder Anreize sein, die aus erfolgreicher Zielerreichung „resultieren“<sup>4</sup>. Die Ausdauer (Persistenz) des Verhaltens meint, dass trotz Unterbrechungen<sup>5</sup>, Schwierigkeiten oder Ablenkungen, das Handeln „auf Zielkurs bleibt“ (Brandstätter et al., 2013, S. 4). Unter Intensität ist „die Anstrengung und Konzentration, die eine Person bei der Verfolgung eines Ziels aufbringt“ (ebd.) zu verstehen.

Nach Heckhausen und Heckhausen möchte die Motivationspsychologie ausgerichtete Aktivitäten (z. B. Handlungen, Kommunikation, Gedanken, Gefühle, Wahrnehmungen) auf ein bestimmtes Ziel, anhand der Fragestellungen „Wozu“ und „Wie“ erklären. Ein Beispiel für die

---

<sup>3</sup> Tätigkeitsanreize: z. B. „die Freude daran [...], neue und interessante Erkenntnisse zu erwerben“ (Brandstätter et al., 2013, S. 4).

<sup>4</sup> Zweckanreize: z. B. die Aussicht auf das „Gefühl von Zufriedenheit und Stolz nach einer bestandenen Prüfung“ (ebd., S. 4).

<sup>5</sup> Dies kann sich auf folgende Beispiele beziehen: Ein wöchentlich stattfindendes Vertriebsseminar (Unterbrechung), fehlendes Wissen zum Lösen einer Aufgabe (Schwierigkeiten) oder Lärm, der beim Arbeiten stört (Ablenkungen) (vgl. ebd., S. 4).

erste Fragestellung ist: Wozu „[...] wird unter bestimmten Situationsgegebenheiten eine bestimmte und keine andere Zielaktivität gewählt und mit bestimmter Intensität und Zeitdauer verfolgt?“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 1) Ein Beispiel für eine Wie-Frage ist: Wie kommt „es nach einem Entschluss tatsächlich zum Handeln [...] oder nicht“ (ebd.).

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass in der Motivationspsychologie Prozesse betrachtet werden, die einen Menschen zur Zielsetzung bewegen und die während der Zielrealisierung stattfinden.

Charakteristisch für die heutige Motivationspsychologie ist, dass Verhalten nicht mehr nur entweder durch die Merkmale einer Person (z. B. Triebe und Instinkte) oder durch situative Merkmale (z. B. objektive Stimuli und Reize) erklärt wird. Stattdessen werden sie gemeinsam betrachtet. Das Verhalten wird somit zum Resultat der Wechselwirkung zwischen einer „bestimmten Person und einer bestimmten Situation“ (Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 42).

Der zuvor skizzierte Überblick über die Motivationspsychologie muss zur Einordnung der später in dieser Arbeit dargestellten Theorien ergänzt werden. Daher wird folgend zwischen zwei, in der Motivationsforschung vorherrschenden, Theoriezweigen unterschieden. Zu nennen sind Inhalts- und Prozesstheorien.

Inhaltstheorien der Motivation basieren auf der Annahme, dass menschliche Motive klassifiziert werden können (vgl. Rothermund & Eder, 2011, S. 89). Sie erforschen Art, Wirkung und Inhalt von Motiven und versuchen zu erklären, welche Motive Verhalten im ersten Schritt induzieren und anschließend aufrechterhalten (vgl. Hohenberger & Spörrle, 2013, S. 436). Motive sind affektive Vorlieben für bestimmte Anreize (vgl. Rothermund & Eder, 2011, S. 91). Nach Beckmann und Heckhausen (2010) handelt es sich dabei um „relativ stabile Persönlichkeitsdispositionen“ (S. 73), hinsichtlich deren Ausprägung sich Individuen unterscheiden und auf die sich Verhaltensunterschiede zurückführen lassen. Im Rahmen des Rubikon-Prozesses (vgl. Kapitel 2.2.4) wird noch einmal ein anderer Motivbegriff eingeführt.

An dieser Stelle ist es hilfreich, kurz die Begriffe Gefühl, Emotion und Affekt voneinander abzugrenzen, da sie im Rahmen der Arbeit mehrfach verwendet werden. Affekte werden vom Individuum „auf den Dimensionen <<angenehm>> oder <<unangenehm>>“ (Storch & Krause, 2014, S. 127) wahrgenommen und sind nicht bewusst steuerbar. Es handelt sich dabei um Körpersignale, die eine Annäherungs- bzw. Vermeidungstendenz bewirken (vgl. ebd., S. 126-127). In dem Sinne lassen sich affektive Vorlieben durch positive Körpersignale wahrnehmen. In Kapitel 2.4.1 wird dieses Konzept noch näher im Rahmen der somatischen Marker erläutert. Emotionen lassen sich nach Ekman (2004) kulturunabhängig in sieben Basisemotionen (Freude, Wut, Ekel, Schmerz, Verachtung, Furcht, Traurigkeit) unterscheiden (zit. nach Storch & Krause, 2014, S. 127). Neben diesen Basisemotionen gibt es noch Emotionen, die sich nicht eindeutig diesen Kategorien zuordnen lassen (z. B. Peinlichkeit, Stolz, Optimismus, Scham,

Hoffnung, Trotz). In der Wissenschaft werden sie nichtemotionale Gefühle genannt. In Übereinstimmung mit der Auffassung der Begründerin von Motto-Zielen, wird das Gefühl hier als Oberbegriff für Affekte, Emotionen und nicht-emotionale Gefühle verwendet (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 127).

Bei Prozesstheorien der Motivation steht die Frage im Zentrum, wie ein „bestimmtes Verhalten [...] generiert, gelenkt und erhalten bzw. unterbrochen werden kann“ (Rusch, 2012, S. 81). Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien wird nicht davon ausgegangen, dass Verhalten von substantziellen Motiven geleitet wird. Stattdessen wird sich auf die Einflussfaktoren und Prozesse fokussiert, die Individuen zu Verhaltensweisen bewegen. Motivation bekommt einen Prozesscharakter. Eine Reihe guter Erfahrungen führt zu verstärkter Motivation, wohingegen eine Folge von schlechten Erfahrungen demotiviert (vgl. Hohenberger & Spörrle, 2013, S. 437).

In dieser Arbeit fließen sowohl inhaltstheoretische Elemente (Motive), als auch prozesstheoretische Elemente. Den Prozesstheorien der Motivation lassen sich der Rubikon-Prozess (vgl. Kapitel 2.2.4) und hohe spezifische Ziele nach Locke und Latham (vgl. Kapitel 2.3.1) zuordnen.

Um den Rahmen für die folgenden Kapitel zu setzen, bietet es sich an dieser Stelle an, ein Modell einzuführen. Heckhausen und Heckhausen (2010) definieren ein Überblicksmodell, in dem die Determinanten und der Verlauf motivierten Handelns dargestellt werden (vgl. Abbildung 1). Das Modell findet sich auch bei anderen Autoren, lediglich die Begriffe variieren leicht. „Situation“ wird z. B. bei Brandstätter et al. (2013) „Umwelt“ genannt (vgl. S. 5-6).

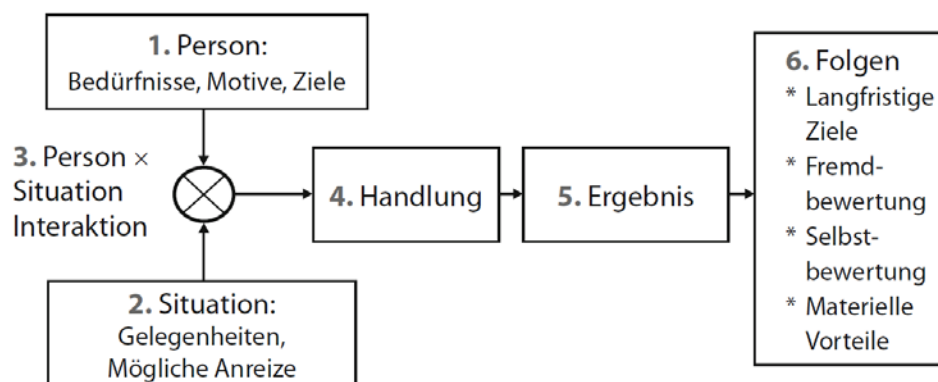


Abb. 1: „Überblicksmodell zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3)

Wie in der vorherigen Abbildung ersichtlich wird, lassen sich nach Heckhausen und Heckhausen die erklärenden Faktoren für Motivation in (1.) personen- und (2.) situationsbezogene Faktoren aufgliedern. Durch die Wechselbeziehung dieser beiden Motivationsfaktoren entsteht folglich eine (4.) Handlung, die immer auch ein (5.) Ergebnis und (6.) Folgen nach sich zieht. Interne Folgen können sowohl positive (z. B. Erfolgserlebnisse) als auch negative Selbstbewertungen (z. B. peinliche Erlebnisse) eines Individuums sein. Externe Folgen sind z. B. die



Reaktionen anderer Menschen auf das eigene Handeln (vgl. Heckhausen, Heckhausen 2010, p. 3).

Situationsbezogene Faktoren (Gelegenheit etwas zu tun, mögliche Anreize) werden im Folgenden Kapitel beschrieben. Auf die personenbezogenen Faktoren, Motive und Bedürfnisse, wird im Rahmen des Rubikon-Prozesses (vgl. Kapitel 2.2.4) eingegangen. Zielen wird ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. Kapitel 2.2.2). Handlung, Ergebnis und Folgen werden nicht explizit thematisiert, da sie nicht im Fokus der Arbeit stehen.

### **2.1.2 Motivationsdefinition und universelle Charakteristiken des motivierten Handelns**

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, sind Motive affektive Vorlieben für bestimmte Anreize, die über die Zeit relativ konstant bleiben. Im Gegensatz dazu ist Motivation auf die aktuelle Situation gerichtet (vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 16) und tritt immer auf, „wenn ein angestrebter Zustand (Sollwert) von einem aktuellen Zustand (Istwert) abweicht“ (Storch, 2011, S. 191). Motive und andere personenbezogene Faktoren bestimmen im Zusammenspiel mit Situationsfaktoren die aktuell empfundene Motivation eines Menschen (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3).

Da es viele verschiedene Erklärungsansätze für Motivation gibt, sind auch die Definitionen sehr vielseitig. Um den Begriff Motivation handhabbarer zu machen, wird sich der Definition zunächst anhand der menschlichen Wahrnehmung (Selbsterleben) von Motivation genähert.

Motivation wird vom Individuum selbst als Zustand des „Angezogeneins, [...] des Verlangens, Wollens und Drängens, der Spannung, Aktivierung und Ruhelosigkeit“ (Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 14) wahrgenommen. DeCharms (1979) umschreibt es als „milde Form der Besessenheit“ (S. 55).

Im Folgenden wird sich nur auf drei wesentliche, im Kontext der Arbeit relevante, Ansätze fokussiert.

1. Die beiden Autoren des bereits eingeführten Überblicksmodells (vgl. Abbildung 1) definieren Motivation als ein Zusammenspiel von persönlichen Präferenzen (Bedürfnisse, Motive und Ziele) und situativen Anreizen. Die Motivationstendenz ist bei einem hohen erwarteten Nutzen der Handlung (Handlungsergebnis) besonders hoch, da die „Wünschbarkeit“ (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 312) des Ergebnisses steigt. Wie die situativen Anreize gewichtet werden, ist immer von den individuellen Präferenzen (Motivprofil) abhängig (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3). Die gegenwärtig emp-

fundene Motivation eines Individuums, ein Ziel anzustreben, wird also von situationsbezogenen und personenbezogenen Einflüssen, den antizipierten Handlungsergebnissen und Folgen beeinflusst.

2. Nach Rheinberg und Vollmeyer (2012) ist Motivation eine Abstraktion und keine „fest umrissene und naturalistisch gegebene Erlebens- und Verhaltenseinheit“ (S. 16), da es sich bei dem Motivationsbegriff um eine Art Sammelkategorie für zahlreiche Phänomene und Teilprozesse handelt (vgl. ebd., S. 15). So definieren sie Motivation, im Vergleich zur vorherigen Definition etwas allgemeiner, als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (ebd., S. 16). Diese aktivierende Ausrichtung wird (ähnlich personenbezogenen Faktoren bei Heckhausen und Heckhausen (2010)) von zahlreichen individuellen Verhaltens- und Erlebensprozessen beeinflusst (vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 16).
3. Nach Kuhl (2010) setzt sich Motivation aus Prozessen zusammen, die ein Individuum in Bewegung versetzen. Genauer sind damit Prozesse gemeint, „welche an der Vorbereitung und Durchführung von Handlungen beteiligt sind, die Bedürfnisse befriedigen oder ihre Frustration vermeiden sollen“ (S. 22). Motivationszustände und Verhaltens-tendenzen haben somit direkten Einfluss auf die möglichen Verhaltensalternativen (vgl. Kuhl, 2001, S. 618).

Die aktivierende Wirkung von Motivation wird besonders bei Kuhl, Rheinberg und Vollmeyer deutlich. Alle Autoren vertreten, auch wenn sie es unterschiedlich ausdrücken, die Ansicht, dass Motivation durch einen hohen erwarteten Nutzen entsteht. Heckhausen und Heckhausen stellen die Wirkung der situationsbezogenen Faktoren im Gegensatz zu den anderen Autoren noch stärker heraus. Somit lässt sich Motivation im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definieren: Motivation hat eine aktivierende Wirkung und sorgt dafür, dass Aktivitäten ausgeführt werden, die uns einem gewünschten Ziel näherbringen.

Um die bisherigen Erkenntnisse zu vertiefen, werden folgend grundlegende menschliche Tendenzen beschrieben, die motiviertes Handeln „in seiner Grundtendenz und in seiner elementaren Struktur“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 1) bestimmen. Heckhausen und Heckhausen (2010) definieren folgende Punkte als „die zwei wichtigsten universellen Charakteristiken“ (S. 3):

1. Das „Streben nach Wirksamkeit“ (ebd., S. 1).
2. Die „Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung“ (ebd.).

Mit dem Streben nach Wirksamkeit ist gemeint, dass Verhalten immer „auf Wirkungen in der Außenwelt ausgerichtet ist“ (ebd.). Darunter ist insbesondere das Streben nach Kontrolle der sozialen und physischen Umwelt (Außenwelt) zu verstehen. Menschen bevorzugen also, wenn

das eigene Handeln unmittelbar zu einem Ergebnis führt, statt lediglich Ereignissen ausgesetzt zu sein (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 2).

Hinter der zweiten universellen Charakteristik verbirgt sich die Annahme, dass menschliches Verhalten immer entweder auf die Erreichung oder den Rückzug von einem Ziel ausgelegt ist (vgl. ebd., S. 1-2). Zielengagement und Zieldistanzierung werden also als „>>Go-<< und [...] >>Stopp-Modus<<“ (ebd.) bezeichnet. Zielengagement bewirkt, dass Unwichtiges und Ablenkungen ausgeblendet, Wichtiges hervorgehoben und eine optimistische Wirksamkeitserwartung generiert wird. Bei der Zieldistanzierung handelt es sich um einen aktiven Prozess, durch den ein Handlungsziel deaktiviert wird. Das Selbstbild eines Menschen wird dabei vor Misserfolg geschützt. Zudem wird versucht motivationale Ressourcen nicht andauernd für die Prozesse der Zieldistanzierung zu blockieren (vgl. ebd.).

### **2.1.3 Intrinsische und extrinsische Motivation**

Um die motivationstheoretischen Grundbegriffe weiter zu vertiefen, wird sich folgend der intrinsischen und extrinsischen Motivation gewidmet. Diese Unterscheidung ist im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit hohen spezifischen Zielen (vgl. Kapitel 2.3.1) und Motto-Zielen (vgl. Kapitel 2.4.3) notwendig.

In der Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche Definitionen für intrinsische und extrinsische Motivation. Folgend wird nur ein kurzer Einblick gegeben und sich dann auf die Definitionen bezogen, die im Rahmen dieser Arbeit relevant sind.

Üblicherweise wird sich bei der Definition von intrinsischer Motivation auf die Handlung fokussiert, insofern, dass sie entsteht „durch Anreize, die in der Tätigkeit selbst liegen“ (Graumann et al., 2013, S. 122; vgl. auch Rosenstiel, 2015, S. 12). Bei Storch und Krause (2014) (den Begründern von Motto-Zielen) wird intrinsische Motivation jedoch als „starker positiver Affekt“ (S. 92 ;vgl. auch Kuhl, 2001, S. 177) beschrieben. Starke positive Gefühle (Affekte) helfen dem Menschen, Entscheidungen zu treffen und die angestrebte Handlung auszuführen (vgl. ebd.). Diese Definition wird im Rahmen des Rubikon-Prozesses (vgl. Kapitel 2.2.4) noch einmal vertieft.

Unter extrinsischer Motivation sind nach Rheinberg und Vollmeyer (2012) die beiden Begriffe „„äußerlich‘ [und] ‚nicht wirklich dazugehörend““ (S. 149) zu verstehen. Extrinsische Motivation liegt somit vor, wenn das Verhalten durch einen außerhalb der Person liegenden Beweggrund induziert wird. Die Person scheint „von außen gesteuert“ (ebd.). Beispiele für extrinsische Motivation sind z. B. der Wunsch nach materiellen (z. B. Statussymbole, finanzieller Erfolg) und sozialen Anreizen (z. B. soziale Anerkennung, Attraktivität) (vgl. Rosenstiel, 2015, S. 54; Alispahić, 2013, S. 200; Kasser & Ryan, 1996, S. 280).

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben wurde, entsteht Motivation immer dann, „wenn ein angestrebter Zustand (Sollwert) von einem aktuellen Zustand (Istwert) abweicht“ (Storch, 2011, S. 191). Diese Sollwerte werden bei extrinsischer Motivation durch Zielvorgaben bestimmt, bei intrinsischer Motivation hingegen durch Gefühle und persönliche Werte (vgl. ebd., S. 191).

Wie hängen nun intrinsische und extrinsische Motivation zusammen? Bestehen Wechselwirkungen, oder existieren sie unabhängig voneinander? Diese Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden.

Wie Graumann und Sieger (2004) in ihren Untersuchungen belegen konnten, wirkt eine Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation nicht automatisch additiv (vgl. S. 96). Es kann sogar vorkommen, dass intrinsische Motivation durch Belohnung (extrinsische Motivation) verdrängt wird (Korrumpierungseffekt). Hierzu besteht in der Wissenschaft allerdings keine Einigung. So ergaben zwei Metaanalysen, dass unter Alltagsbedingungen Belohnungen nicht durchgängig nachteilige Motivationseffekte hervorrufen (vgl. Cameron et al., 2001, S. 27: 145 Studien; Deci et al., 1999, S. 659: 125 Studien).

Im Gegensatz zu den vorherigen Ergebnissen herrscht hingegen Einigkeit über die Annahme, dass abhängig von der individuellen Bewertung extrinsischer Anreize (z. B. Geld), die motivationale Wirkung stärker oder geringer ausfällt (vgl. Graumann & Sieger, 2004, S. 122). Internationale Studien, die in unterschiedlichen Altersklassen durchgeführt wurden, belegen, dass die Verfolgung intrinsischer Bestrebungen positive Auswirkungen auf Indikatoren des Wohlbefindens (z. B. Vitalität, positive Affekte, Selbstverwirklichung) hat. Werden intrinsische Bestrebungen nicht verfolgt, konnten negative Auswirkungen auf die Gesundheit (z. B. Angst, Depression, Gesundheitsprobleme) festgestellt werden (vgl. Alispahić, 2013, S. 200). Der aus intrinsischer Motivation resultierende positive Effekt (höheres physisches und psychisches Wohlbefinden), kann sich für Arbeitgeber z. B. in geringeren Fehlzeiten und Arbeitskosten widerspiegeln (vgl. Graumann et al., 2013, S. 122). Darüber hinaus konnte in einer Studie von Deci und Flaste (1995) gezeigt werden, dass sich intrinsische Motivation im Vergleich zu extrinsischer Motivation positiver auf die Lösung von schwierigen Aufgaben auswirkt (vgl. S. 47; zit. nach Graumann & Sieger, 2004, S. 122). Angesichts der beiden zuletzt genannten positiven Effekte intrinsischer Motivation gilt es noch einmal zu unterstreichen, wie viel Potenzial in intrinsischer Motivation für Arbeitgeber liegt. Nicht nur, dass Mitarbeiter in der Lage sind höherqualifiziertere (komplexere) Aufgaben übernehmen zu können, sondern auch die gesenkten Fehlzeiten dürften für Arbeitgeber sehr interessant sein.

Durch die vorherigen Ausführungen rund um das Thema Motivation lässt sich festhalten, dass Handlungen möglichst so gestaltet sein sollten, dass sowohl der Weg zum Ziel motivierend ist (intrinsisch), als auch die Zielerreichung selbst (extrinsisch). Wie die Ausführungen über den

Zusammenhang von intrinsischer und extrinsischer Motivation gezeigt hat, ergeben sich aus den individuellen Dynamiken (z. B. Bewertung von extrinsischen Anreizen) deutliche Herausforderungen für die Zielvereinbarung in Unternehmen (vgl. Rosenstiel, 2015, S. 12, 54).

In den vergangenen Kapiteln wurden bereits einige wesentliche Elemente dargestellt, die motiviertes Handeln ausmachen. Zu nennen sind z. B. personenbezogene Faktoren (z. B. Motive, Bedürfnisse, Ziele), situationsbezogene Faktoren (z. B. Gelegenheiten etwas zu tun und Anreize), intrinsische und extrinsische Motivation, Nutzenerwartungen und das Streben nach Wirksamkeit. Motivation wird jedoch nicht nur von diesen Faktoren beeinflusst, sondern auch noch von zahlreichen weiteren, die hier nicht in Gänze betrachtet werden können (z. B. Zielorientierungen, Erwartungen, Selbstüberwachung, Ursachenerklärungen) (vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 213; Rosenstiel, 2015, S. 45).

Die Erläuterungen der bisherigen Kapitel haben auch immer wieder mit dem Begriff „Ziel“ operiert, ohne diesen jedoch bisher explizit betrachtet zu haben. Die folgenden Kapitel widmen sich diesem personenbezogenen Faktor für motiviertes Handeln. Dadurch wird die Grundlage für die beiden im Kern hier betrachteten Zielsetzungstheorien (hohe spezifische Ziele und Motto-Ziele) gebildet bzw. vervollständigt.

## **2.2 Grundlegende Begriffe von Zielen**

Folgend werden verschiedene Grundlagen der Zielpsychologie dargestellt. Zu Beginn wird dazu ein kurzer Überblick über psychologische Disziplinen gegeben, die sich mit Zielen befassen (vgl. Kapitel 2.2.1). Anschließend werden Funktionen, Arten und Beziehungen von Zielen dargestellt (vgl. Kapitel 2.2.2). Darüber hinaus wird ein Einblick in die Zielforschung und die betriebliche Anwendung von Zielen vermittelt (vgl. Kapitel 2.2.3). Zuletzt wird der Rubikon-Prozess erläutert, der beschreibt welche Phasen ein unbewusstes Bedürfnis durchläuft, bis es zur eigentlichen Handlung kommt (vgl. Kapitel 2.2.4).

### **2.2.1 Einführung in die Zielpsychologie**

Ziele werden in vielen verschiedenen Bereichen erforscht, wie z. B. der Psychologie, Pädagogik, Sportpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie oder ihm Rahmen von „persönlichkeitspsychologischen Analysen“ (Hoch et al., 2009, S. 309). Im Kontext dieser Arbeit sind insbesondere die Psychologie und Arbeits- und Organisationspsychologie relevant.

Nach Oettingen und Gollwitzer (2002) wird die herkömmliche Motivationspsychologie durch die Zielpsychologie abgelöst (vgl. S. 51). Frühere motivationspsychologische Theorien gehen davon aus, dass die zwei Größen Anreiz und Erwartung erklären, wie Motivation entsteht und warum „ein bestimmtes Verhalten“ (ebd. S. 51) ausgeführt wird. Die Autoren führen an, dass

bei dieser Betrachtung bestimmte Prozesse des zielrealisierenden Handelns (vgl. Kapitel 2.4.1: Selbstregulation) vernachlässigt werden (vgl. Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 51).

„Das Interesse der Zielpsychologie läuft letztlich immer auf eine Frage hinaus: Welche Art von Ziel hat die höchste Erfolgsrate?“ (Storch, 2011, S. 185) Dieser Frage gehen im Wesentlichen zwei Forschungsrichtungen nach. Bei der einen Richtung wird versucht, die Erfolgsrate damit zu erklären, wie spezifisch und konkret „ein Ziel geplant sein muss, um optimal umgesetzt werden zu können“ (ebd. S. 185). Diese Ziele beziehen sich auf Verhalten (vgl. Storch, 2013, S. 252). Die andere Forschungsrichtung untersucht als wesentlichen Erfolgsfaktor, „wie sehr ein Ziel von der zielsetzenden Person selbst angestrebt wird“ (Storch, 2011, S. 185). Bei diesem Zieltypus wird sich auf „eine innere Verfassung<sup>6</sup> des Zielsetzenden“ (Storch, 2013, S. 252) bezogen. Im Rahmen dieser Arbeit lassen sich der ersten Forschungsrichtung hohe spezifische Ziele (vgl. Kapitel 2.3.1) und der zweiten Motto-Ziele (vgl. Kapitel 2.4.3) zuordnen.

Es lässt sich zusammenfassen, dass sich die Forschung der Zielpsychologie um die Themen Zielsetzung, Zielrealisierung und Prozesse der Selbstregulation dreht (vgl. Storch, 2011, S. 185).

## 2.2.2 Definition von Zielen und relevanten Konzepten

Ziele lassen sich auf verschiedenen Abstraktionsebenen formulieren „und spielen in vielen Lebensbereichen eine zentrale Rolle bei der Organisation motivierten Verhaltens nicht nur von Individuen, sondern auch von Gruppen“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 5).

Locke und Latham (1990) definieren Ziele als bewusst angestrebte (zukünftige) Zielzustände. Der Ursprung des Ziels kann dabei in der Person selbst liegen, das Ziel kann von anderen vorgegeben oder mit anderen Personen gemeinsam (partizipativ) vereinbart werden (vgl. S. 2-4).

Auch Watzka (2011) beschreibt Ziele aus betriebswirtschaftlicher Sicht als „angestrebte zukünftige Zustände“ (S. 19), oder auch Soll-Zustände (vgl. ebd.).

Im Gegensatz zu der vorherigen Definition sind Ziele bei Hacker (1998) mit dem „Vorsatz des Verwirklichens durch eigene Anstrengung verbunden“ (S. 1), was Ziele auch von Wünschen unterscheidet. Ziele sind demnach „mentale Vorwegnahmen geforderter und übernommener oder selbst angestrebter Ergebnisse“ (ebd.).

---

<sup>6</sup> Innere Verfassung meint hier sämtliche immanente Haltungen und innere Einstellungen (vgl. Storch, 2013, S. 252).

Bei der Betrachtung der vorangegangenen Definitionen wird deutlich, dass Einigkeit darin besteht, Ziele als zukünftige und bewusst angestrebte Zustände zu betrachten. Der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle zu erwähnen: „Nicht alles Verhalten ist zielgerichtetes Handeln, und nicht nur Ziele lenken das Handeln.“ (Hacker, 1998, S. 1) Verhalten ist u. a. auch auf evolutionär bedingte Instinkte zurückzuführen (vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 23).

Ziele haben nach Hoch et al. (2009) vielfältige Funktionen: Sie motivieren, ermöglichen zielgerichtete Koordination von Aufgaben, Arbeitsabläufen, Mitarbeiter-, Abteilungs- und organisationsübergreifender Zusammenarbeit (vgl. S. 309; Eyer & Haussmann, 2014, S. 16). Daraus lässt sich ableiten, dass Ziele zu einer Leistungssteigerung führen. Wie stark sich diese Leistungssteigerung auswirkt, ist davon abhängig, wie anspruchsvoll und spezifisch die Ziele sind, die sich eine Person setzt (vgl. Alispahić, 2013, S. 197). Diese Ansicht steht in Einklang mit der Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham (vgl. Kapitel 2.3.1). Darüber hinaus dienen operationalisierte Ziele (z. B. durch Soll-Ist-Vergleiche) dem Leistungsmanagement, also der Steuerung und Kommunikation der Leistungserbringung in Unternehmen (vgl. Eyer & Haussmann, 2014, S. 16).

Hacker (1998) geht davon aus, dass es nicht möglich ist, anderen Personen Ziele zuzuweisen. Die Person muss die externe Vorgabe oder den Wunsch zunächst als eigene Vornahme (z. B. „Ich will...“, „Ich muss...“) übernehmen oder formulieren (vgl. S. 5-6; Locke & Latham, 1990, S. 2–4).

Bevor im Folgenden weitere Unterscheidungen getroffen werden, ist festzuhalten, dass Ziele u. a. eine Leistungssteigerungsfunktion haben. Sie sind auf zukünftige Ereignisse ausgerichtet, die entweder innerhalb oder außerhalb des Individuums entstanden sind. Ob das Ziel also von der Person selbst gewählt, oder von außen vorgegeben wird, macht keinen Unterschied, solange die Person das Ziel akzeptiert.

Ziele lassen sich in zwei grundlegenden Arten unterteilen: quantitative und qualitative Ziele. Bei quantitativen Zielen „lässt sich ein messbares und objektiv nachvollziehbares Ergebnis definieren“ (Eyer & Haussmann, 2014, S. 35). Wird dieses konkrete Ergebnis nicht erreicht, gilt das Ziel nicht als erfüllt. Beispiele für betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die sich als quantitative Ziele formulieren lassen, sind Produktionsvolumina, Umsatzziele oder Stückzahlen (vgl. ebd., S. 41). In dieser Arbeit lassen sich hohe spezifische Ziele in diese Kategorie einordnen. Qualitative Ziele sind hingegen vager formuliert und nicht quantifizierbar (vgl. ebd., S. 91). Eyer und Haussmann (2014) nennen daher als Voraussetzung, dass „die Erreichungskriterien [...] so klar und unzweideutig formuliert sein [sollen], dass vollkommen klar ist, unter welchen Bedingungen das Ziel erreicht ist“ (S. 41). Ein Beispiel für ein qualitatives Ziel ist z. B. „Integration der befristet eingestellten Mitarbeiter“ (ebd. S. 63).

Ziele lassen sich im betrieblichen Kontext in vier Dimensionen einteilen. So gibt es Ziele, die den Unternehmenserfolg, Bereichserfolg, Abteilungserfolg und Individualerfolg betreffen. Diese Unterscheidung ist essentiell, da in der Praxis häufig Ziele vermischt werden. So werden Individualziele festgelegt, die eigentlich das Team oder das Unternehmen betreffen. Mit einer Person können jedoch nur Individualziele vereinbart werden, also „nur Ziele [...], die vom betreffenden Mitarbeiter bzw. der betreffenden Führungskraft auch direkt beeinflusst und erreicht werden können“ (Eyer & Haussmann, 2014, S. 34; vgl. auch Schawel & Billing, 2014, S. 291). Wie in der Einleitung beschrieben, wurde in der vorliegenden Arbeit die individuelle Erreichung der Vertriebsquote als Ziel ausgewählt. Dabei handelt es sich um ein Individualziel.

Durch die genannte Zielkaskadierung entstehen im Unternehmen häufig Zielbeziehungen. Aber nicht nur im Unternehmen, sondern auch innerhalb eines Individuums kann es Ziele geben, die komplementär oder neutral zueinander sind oder konkurrieren (vgl. Watzka, 2011, S. 22). Bei komplementären Zielen unterstützen die Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels gleichzeitig die Erreichung eines anderen (z. B. Senkung der Fertigungskosten und Erhöhung des Gewinns). Neutrale Ziele haben keinen Einfluss auf den Grad, in dem ein anderes Ziel erreicht wird (vgl. Olfert & Steinbuch, 2001, S. 253). Dennoch kann auch ein neutrales Ziel zu einem Zielkonflikt führen, wenn zur Zielerreichung dieselben Ressourcen (z. B. Budget) notwendig sind (vgl. Watzka, 2011, S. 22). Im Falle von Zielkonkurrenz, bewirkt die Erhöhung des Zielerreichungsgrades eines Ziels eine entsprechende Abnahme bei einem anderen Ziel (z. B. Reduktion von Lagerbeständen führt zu erhöhten Lieferzeiten und sinkender Kundenzufriedenheit) (vgl. Olfert & Steinbuch, 2001, S. 253; Watzka, 2011, S. 22).

In der Literatur werden verschiedene Ansätze beschrieben, um Zielhierarchien festzulegen. Im Kontext dieser Arbeit ist vor allem die Zielpyramide nach Storch (2011) relevant und wird im Folgenden dargestellt. Je nach sprachlicher und inhaltlicher Formulierung eines Ziels unterscheidet die Zielpyramide zwischen drei verschiedenen Zieltypen, die auf den Ebenen „haltung, Ergebnis und Verhalten“ (S. 195) angesiedelt sind (vgl. Abbildung 2).





Abb. 2: Zielpyramide (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 145)

Die unterste Ebene (Verhaltensebene) hat den höchsten Detaillierungsgrad. Hier wird „das genaue Verhalten, das benötigt wird, um ein bestimmtes Haltungs- oder Ergebnisziel konkret umzusetzen“ (Storch, 2011, S. 196) beschrieben. So werden präzise, kontextgebundene Pläne ausgearbeitet (vgl. ebd.). Ein Beispiel dafür sind die hohen spezifischen Ziele von Locke und Latham, auf die in Kapitel 2.3.1 genauer eingegangen wird.

Ziele auf der Ergebnisebene, sind konkret und ergebnisbezogen (vgl. ebd.). Die zuvor erwähnten quantitativen Ziele, lassen sich hier einordnen. Beispiele für den ergebnisbezogenen Zieltyp sind „Ich möchte jeden Tag einen Kunden anrufen“ oder „Ich möchte zwei Mal pro Woche Branchennachrichten lesen“ (vgl. ebd.).

Die Haltungsebene, als höchste der drei Ebenen, „betrifft die abstrakteste Konzeptualisierung eines Ereignisses“ (ebd., S. 195). Es werden grundlegende Einstellungen beschrieben, die ein Individuum hinsichtlich eines Themas einnimmt (vgl. ebd., S. 184; Weber, 2013, S. 34), bzw. die „hinter einer Absicht stehen“ (Weber, 2013, S. 34). Beispiele sind „Ich möchte die Kontrolle behalten“ oder „Ich möchte ein erfülltes Leben führen“ (Storch, 2011, S. 195). Motto-Ziele lassen sich der Haltungsebene zuordnen.

Es lässt sich festhalten, dass auf jeder der drei Ebenen eine andere Frage beantwortet wird. Ein typischer Einstiegspunkt für Zielsetzungen ist die mittlere Ebene (Ergebnisebene) mit der Frage, „was“ das Individuum erreichen will. Auf der Haltungsebene wird dann die Frage beantwortet „warum“ auf das entsprechende Ergebnis abgezielt wird. Ziele, die auf der untersten Ebene (Verhaltensebene) formuliert werden, beschreiben „wie“, „wann“ und „wo“ ein angestrebtes Verhalten oder eine Handlung umgesetzt werden soll (vgl. Weber, 2013, S. 33–34).

In den Kapiteln über hohe spezifische Ziele (vgl. Kapitel 2.3.1) und S.M.A.R.T.-Ziele (vgl. Kapitel 2.3.2) und Motto-Ziele (vgl. Kapitel 2.4.3) wird noch weiter auf die psychologischen Hintergründe und Studien zu dem Thema eingegangen.

Zusammenfassend haben Ziele sowohl aus individueller, als auch aus Unternehmensperspektive wichtige Funktionen (z. B. Motivation, Leistungssteigerung). Sie lassen sich in vielfacher Hinsicht (qualitativ/quantitativ, Zieldimensionen, Zielpyramide) unterscheiden und können in Abhängigkeit untereinander stehen (Zielbeziehungen).

### **2.2.3 Management by Objectives**

Wie die Ausführungen des letzten Kapitels bereits zeigen, werden auch im betrieblichen Umfeld Ziele definiert. Da diese Arbeit im Kern Zielvereinbarungen im Unternehmen behandelt, wird auf den folgenden Seiten kurz auf die gängige Praxis eingegangen.

In den meisten Unternehmen basiert das Zielvereinbarungsgespräch auf der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (vgl. Hoch et al., 2009, S. 314). Dies ist die populärste Methode, um Ziele mit Individuen zu vereinbaren. Bekannt ist das Führen mit Zielen unter dem Begriff Management by Objectives (MbO) (vgl. Stöwe & Beenen, 2013, S. 177). Im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs werden zwischen dem Mitarbeiter und Vorgesetzten gemeinschaftlich messbare Ziele vereinbart und schriftlich festgehalten. Der Zielerreichungsgrad wird nach Ablauf eines definierten Zeithorizonts gemessen (vgl. Schawel & Billing, 2014, S. 290). Hentze et al. (2001) führen an, dass durch die Partizipation im Zielsetzungsprozess Motivation erzeugt wird (vgl. S. 567).

Ein Kernprinzip des Management by Objectives ist es, dass keine detaillierten „Vorgaben bezüglich der Verfahrensweise“ (Schawel & Billing, 2014, S. 290), wie die Ziele erreicht werden sollen, gemacht werden (vgl. Stöwe & Beenen, 2013, S. 177). Statt detaillierter Anweisungen, wie die Aufgabe durchgeführt werden soll (z. B. „Führen Sie bitte Aufgabe X durch, indem Sie die Handlungsschritte XYZ verfolgen.“), werden die angestrebten Arbeitsergebnisse und Leistungen konkretisiert (z. B. „Bitte stellen Sie sicher, dass XY bis zum Ende des Quartals erreicht wird.“) (vgl. ebd.).

Zielvereinbarungen sollen im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen (vgl. Schawel & Billing, 2014, S. 291) und verfolgen das Ziel, Leistungserwartungen zu kommunizieren (vgl. Eyer & Haussmann, 2014, S. 36) und ein klares gemeinsames „Verständnis über die erwarteten Arbeitsergebnisse“ (Voigt, 2006, S. 55) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu schaffen.

Die Vorteile von Zielvereinbarungen lassen sich in mitarbeiter- und unternehmensbezogene Faktoren unterscheiden. Folgende mitarbeiterbezogene Faktoren lassen sich nennen: Mitarbeiter arbeiten deutlich motivierter, übernehmen „Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse“

(Stöwe & Beenen, 2013, S. 177; vgl. auch Schawel & Billing, 2014, S. 290; Eyer & Haussmann, 2014, S. 36), denken und handeln verstärkt unternehmerisch (vgl. Eyer & Haussmann, 2014, S. 17) und identifizieren sich stärker mit den Unternehmenszielen (vgl. Schawel & Billing, 2014, S. 290). Unternehmensbezogene Vorteile von Zielvereinbarungen sind ein Anstieg der Produktivität, eine Basis für kontinuierliche Verbesserung, Erfolgskontrolle und die „Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“ (Eyer & Haussmann, 2014, S. 17).

Zielvereinbarungen können sich jedoch auch nachteilig auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirken. Es kann vorkommen, dass Mitarbeiter nicht einverstanden damit sind, „sich an ihren Leistungen messen zu lassen und entsprechend eigene Verantwortung für den Weg zur Zielerreichung zu übernehmen“ (Stöwe & Beenen, 2013, S. 177). Die Anzahl der festgelegten Ziele, sollte im Regelfall drei bis fünf Einzelziele nicht überschreiten, „in Ausnahmefällen bis zu sieben“ (Eyer & Haussmann, 2014, S. 49; vgl. auch Schawel & Billing, 2014, S. 291). Stöwe und Beenen (2013) sprechen hier von einer Beschränkung auf die „wesentlichen Ziele“ (S. 177). Durch zu viele Ziele, die u. U. auch noch einen hohen Detaillierungsgrad aufweisen, entsteht Unübersichtlichkeit und die Handlungsfähigkeit des Mitarbeiters wird eingeschränkt. Dies kann zu einer Absicherungsmentalität, anstatt der gewünschten Selbstständigkeit führen (vgl. ebd., S. 49-50).

Zusammenfassend werden in Zielvereinbarungsgesprächen also Ziele mit Mitarbeitern gesetzt, die sie eigenverantwortlich realisieren. Diese in Unternehmen gängige Praxis nennt sich Management by Objectives. Im Rahmen dieser Arbeit ist besonders wichtig, dass die Motivation des Mitarbeiters, die insbesondere durch Partizipation bei der Zielsetzung erreicht wird, eine zentrale Zielfunktion ist (vgl. Jung, 2010, S. 173).

## **2.2.4 Rubikon-Prozess**

Dieses Kapitel dient der Vertiefung des Verständnisses der Prozesse, die beim Zielsetzen und Zielstreben ablaufen. Darüber hinaus dient es als Grundlage für Motto-Ziele (vgl. Kapitel 2.4.3).

Der folgend beschriebene Rubikon-Prozess basiert auf dem von Heckhausen und Gollwitzer (1987) in den 80er Jahren vorgeschlagenen Rubikon-Modell<sup>7</sup> der Handlungsphasen (vgl. S. 310). Es lässt sich den Prozesstheorien der Motivation zuordnen und unterteilt die einzelnen

---

<sup>7</sup> Das Rubikon-Modell trägt seinen Namen aufgrund folgender Metapher. Julius Caesar entschied sich nach einigem Abwägen im Jahre 49 vor Christus dafür, mit seiner Armee den Fluss „Rubikon“ zu überqueren. Dies löste einen Bürgerkrieg aus (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311–312). Caesar musste „sich jetzt bemühen [..], diesen zu gewinnen, so vollzieht sich mit der Umwandlung eines Wunsches in ein Ziel die Abkehr vom Abwägen des Nutzens eines Wunsches in ein Festlegen auf seine tatsächliche Realisierung“ (ebd., S. 312). In dem Modell entspricht dies der Umwandlung vom Motiv (Phase 2) zur Intention (Phase 3).

Schritte einer Handlung in vier Phasen (Abwägen, Planen, Handeln, Bewerten) (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 310). Da dieses Modell erst bei bewusst wahrgenommenen Wünschen, Motiven oder Befürchtungen ansetzt, schlägt Grawe (1998) vor, es um eine weitere Phase zu erweitern. Diese Phase integriert vor- und unbewusste Bedürfnisse (vgl. S. 71). Dieser erweiterte Prozess wurde im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) (vgl. Kapitel 2.4.3) von Storch und Krause (2014) für die praktische Anwendung modifiziert und in „Rubikon-Prozess“ umbenannt (vgl. Abbildung 3).

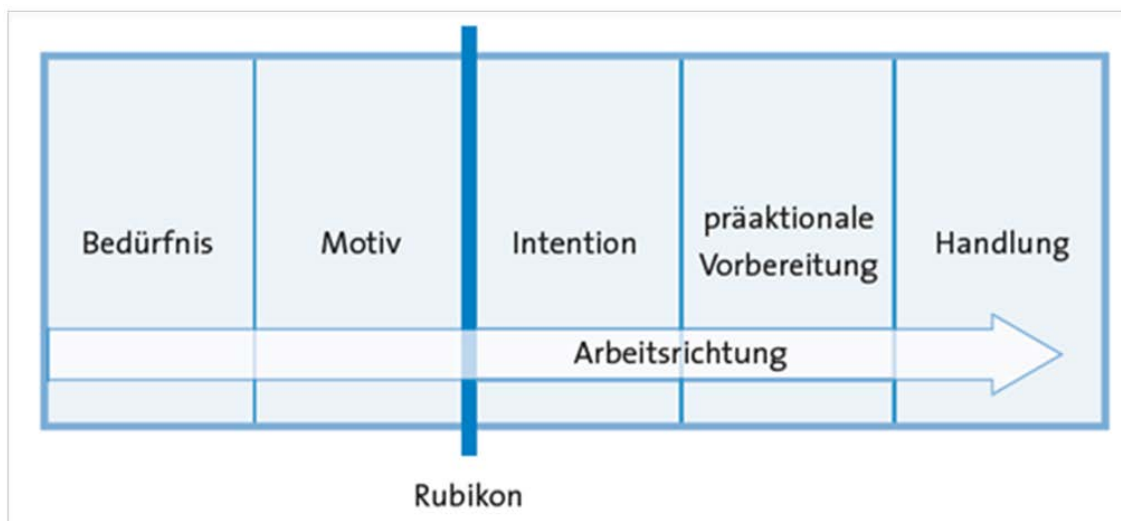


Abb. 3: Der Rubikon-Prozess (Storch & Krause, 2014, S. 87)

Im Rahmen dieser Arbeit sind besonders die Prozesse bis zur Intentionsbildung (Phase 3) interessant. Daher wird auf diese folgend intensiver eingegangen.

1. In der ersten Phase (Bedürfnis) sind Bedürfnisse und Wünsche „noch nicht oder noch nicht ausreichend bewusst“ (Storch, 2011, S. 88). Das Ziel dieser Phase ist es, für den Zielentwicklungsprozess relevante Bedürfnisse (z. B. durch Bilder (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 121–122)) aufzudecken. Sind unbewusste Bedürfnisse konträr (Motivkonflikt) zu bewussten Motiven (Phase 2) führt dies meist dazu, dass bewusste Motive nicht in Handlung umgesetzt werden (vgl. ebd., S. 89). Laut Grawe (2004) ist diese Stufe insofern essentiell für eine erfolgreiche Zielsetzung. Ziele, die nicht mit den tatsächlichen Bedürfnissen eines Individuums übereinstimmen, werden selten realisiert (vgl. S. 335).
2. Durch die Offenlegung unbewusster Bedürfnisse wird das Bedürfnis zu einem bewussten Motiv (2. Phase). Da dieses Motiv dem Individuum bewusst ist, kann es als Handlungsziel<sup>8</sup> kommuniziert werden (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 90–91). Es kann aber

<sup>8</sup> Ein Handlungsziel ist „etwas, das ein Mensch gerne tun würde“. (Storch & Krause, 2014, S. 85) Mit anderen Worten also ein Ziel, nachdem ein Mensch aus eigenem Antrieb handeln möchte.

auch sein, dass noch (nun bewusst gewordene) Motivkonflikte vorliegen. In diesem Fall müssen Informationen gesammelt<sup>9</sup> und die Motive gegeneinander auf- und abgewogen werden. Beispielsweise kann das Bedürfnis nach hoher Lebensqualität, mit dem Bedürfnis nach finanzieller Freiheit und dem damit verbundenen hohen beruflichen Einsatz konkurrieren (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 91). Insofern ist das Ziel dieses Prozesses „Motive, die aus den unbewussten Bedürfnissen heraus entstanden sind“ (ebd.) miteinander in Einklang zu bringen.

3. Nach dem erfolgreichen Abschluss dieser zweiten Phase, folgt drittens der Übergang über den (psychologischen) Rubikon. Er symbolisiert die Umwandlung vom Motiv (Phase 2) zur Intention (Phase 3). Im menschlichen Erleben sind diese beiden Phasen deutlich unterschiedlich. Das Abwägen und Suchen (Motiv) wird durch ein Gefühl der Entschlossenheit und der Handlungsgewissheit (Intention) abgelöst (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 312; Storch & Krause, 2014, S. 93). Nach Kuhl (2010) resultiert aus dieser „Selbstverpflichtung auf ein Ziel“ (S. 342) eine Bindung an das Ziel (Zielbindung). „Ein starker positiver Affekt, ein gutes Gefühl ist es, was Menschen dabei hilft, den Rubikon zu überqueren.“ (Storch & Krause, 2014, S. 92). In der Motivationspsychologie wird ein starker positiver Affekt als intrinsische Motivation bezeichnet (vgl. Kapitel 2.1.3). Durch Damasio's (2004) Theorie der somatischen Marker lässt sich dieser Sachverhalt neurowissenschaftlich erklären, worauf allerdings erst in den Kapiteln zu Motto-Zielen (vgl. Kapitel 2.4) detaillierter eingegangen wird.
4. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt wurde, befindet sich der Mensch, nachdem der Rubikon überschritten und eine Intention (Phase 3) gebildet wurde, in einer gänzlich anderen Verfassung. Es ist eine feste Intention entstanden, entsprechend diesem Ziel zu handeln. Diese Intention wird dann gegen Informationen „abgeschirmt“, die eine Zielrealisierung „gefährden könnten“ (vgl. Kuhl, 2001, S. 143). Die Zielabschirmung wurde in der Wissenschaft bereits umfassend untersucht (Überblick bei Gollwitzer, 2012; Shah et al., 2002; Achtziger et al., 2008). Die daraus resultierende fokussierte Informationsaufnahme führt zu einer Stabilisierung und Bestätigung des Ziels. Dieser Effekt verstärkt sich, bei einer hohen Volitionsstärke<sup>10</sup>. Storch schreibt vereinfacht: „Intentionen sind dann besonders handlungswirksam, wenn sie stark gewollt werden.“ (Storch & Krause, 2014, S. 94) Wie stark eine Intention „gewollt“ wird, ist von der Wünschbarkeit und Realisierbarkeit abhängig (vgl. Liberman & Förster, 2012, S.

---

<sup>9</sup> Es wird z. B. in Büchern recherchiert und „Freunde werden zu Diskussionen des «Für und Wider» herangezogen.“ (Storch & Krause, 2014, S. 91)

<sup>10</sup> Unter Volitionsstärke ist das Ausmaß zu verstehen, wie stark sich ein Individuum verpflichtet fühlt, den Zielzustand anzustreben. Die „Volitionsstärke“ einer Intention ist direkt von der Realisierbarkeit und Wünschbarkeit des angestrebten Ziels abhängig (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 312).

154). Auch diese Thematik ist wissenschaftlich gut abgesichert (Überblick bei Gollwitzer, 2012). Ein Ziel ist „wünschbar“, wenn eindeutig ein positiver somatischer Marker<sup>11</sup> bestimmt werden kann. Dies ist der Fall, wenn das Ziel einen starken positiven Affekt auslöst. Das Ziel dieser Phase ist es, die Wünschbarkeit und Realisierbarkeit zu fördern (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 95).

5. In der vierten Phase (präaktionale Vorbereitung) wird abgesichert, dass auch unter Druck und Stress entsprechend der Intention gehandelt wird. Diese Phase kann übersprungen werden, wenn zielrealisierende Handlungen ohne Schwierigkeiten durchgeführt werden (vgl. ebd., S. 96).
6. In der fünften und letzten Phase wird die zuvor vorbereitete und ausgearbeitete Handlung durchgeführt (vgl. ebd., S. 98). Der Schwerpunkt dieser Phase liegt darin das Ziel kontinuierlich weiterzuverfolgen bzw. „im Sinne der [zuvor] gebildeten Intention zu handeln“ (Weber, 2013, S. 32).

Es lässt sich zusammenfassen, dass der Rubikon-Prozess einen guten Überblick verschafft, wie Ziele entstehen und schließlich verfolgt werden. Hinsichtlich der weiteren Arbeit ist von besonderem Interesse, dass Ziele, die von den unbewussten Bedürfnissen eines Individuums abweichen nicht so häufig realisiert werden. Des Weiteren ist die Erkenntnis wichtig, dass der Rubikon am besten durch starke Emotionen überschritten wird und dadurch intrinsische Motivation entsteht. Nachdem er überschritten wurde, hat das Individuum eine feste Intention gebildet, die durch Zielabschirmung unterstützt wird.

## **2.3 Hohe spezifische Ziele und S.M.A.R.T.-Ziele**

Im Folgenden werden zuerst die Zielsetzungstheorie und die hohen spezifischen Ziele nach Locke und Latham beschrieben, die sich den Prozesstheorien der Motivation zuordnen lassen. Anschließend wird der Praxisbezug hergestellt, indem S.M.A.R.T.-Ziele, deren Zusammenhang zur Zielsetzungstheorie und zu Zielvereinbarungsgesprächen in Unternehmen kurz vorgestellt werden.

### **2.3.1 Hohe spezifische Ziele**

Die Zielsetzungstheorie wurde in den 1960er Jahren von den Arbeitspsychologen Locke und Latham entwickelt (vgl. Locke, 1996, S. 118). Sie fokussiert sich auf Arbeitsmotivation (vgl. Locke & Latham, 2002, S. 714) und lässt sich den Prozesstheorien der Motivation zuordnen (vgl. Oliver, 2010, S. 21). Locke und Latham wollen mit ihrer Theorie eine Antwort auf die

---

<sup>11</sup> Ein somatischer Marker „wird über körperliche Signale und/oder über Gefühle wahrgenommen“ (Storch & Krause, 2014, S. 93).

Frage geben, „welche Merkmale von Leistungszielen für das Zustandekommen von guten Leistungen besonders wichtig sind, und unter welchen Bedingungen verschiedene Leistungsziele die stärksten Leistungswirkungen entfalten“ (Hoch et al., 2009, S. 310).

Unabhängig davon, ob das Ziel vom Individuum selbst gesetzt, mit anderen Personen gemeinsam (partizipativ) entwickelt oder vorgegeben wurde (vgl. Locke & Latham, 1990, S. 2–4; Hoch et al., 2009, S. 310), basiert die Zielsetzungstheorie auf den folgenden zwei Grundannahmen. Diese bezeichnen die Autoren als „Zielkern“ (vgl. Locke & Latham, 2002, S. 706):

1. Schwer erreichbare Ziele führen zu höherer Leistung als leichte Ziele.
2. Spezifische Ziele führen zu höherer Leistung als unspezifische oder keine Ziele.

Aus diesen beiden Grundannahmen ergibt sich, dass ein hohes spezifisches Ziel leistungssteigernd wirkt. „Hoch“ ist hier im Sinne von „anforderungsreich“ zu verstehen (vgl. Locke & Latham, 2006, S. 265) und bedeutet für Locke und Latham, dass das Ziel nur von 10% einer Population erreicht werden kann“ (vgl. Storch, 2011, S. 186). Spezifisch bedeutet dies, dass die Zielformulierung präzise, eindeutig und klar definiert sein soll (vgl. Locke & Latham, 2002, S. 705). Dazu „müssen bei der Formulierung [...] W-Fragen<sup>12</sup> beantwortet und eingeschlossen werden“ (Weber, 2013, S. 310). Die drei Anforderungen, welche nun für eine erfolgreiche Anwendung von hohen spezifischen Zielen gegeben sein müssen, werden nachfolgend beschrieben:

Erstens muss der Aufgabentyp zum Zieltyp passen. „Am besten geeignet sind spezifische Ziele für einfach strukturierte Aufgaben und ergebnisbezogene Themen“ (Storch, 2011, S. 187; vgl. auch Kleinbeck, 2010, S. 289). Was unter einfach strukturierten Aufgaben zu verstehen ist, verdeutlicht Lathams erste Publikation zu dem Thema. Im Rahmen eines Projektes bei der American Pulpwood Association sollte Latham die Anzahl der von Holzfällern pro Tag gefällten Bäume erhöhen. Durch eine anspruchsvolle und spezifische Vorgabe hinsichtlich der zu fällen Bäume pro Tag erreichte er dieses Ziel (vgl. Latham & Kinne, 1974; zit. nach Storch, 2011, S. 187). Hohe spezifische Ziele eignen sich also sehr gut für Aufgaben, die einfach sind und ein eindeutiges Ergebnis haben (z. B. „Mache 5 Kundenbesuche pro Woche“ oder „Fülle nach jedem Kundenbesuch einen Besuchsbericht aus“) (vgl. Storch, 2011, S. 187). Demnach sind sie nicht so erfolgsversprechend, wenn Unsicherheit besteht, „wie ‚richtiges Handeln‘ konkret auszusehen hat“ (Storch, 2011, S. 187). Diese Situation findet sich besonders in dynamischen und komplexen Umfeldern mit einem „hohen Grad an Ungewissheit“ (ebd., S. 187), wie sie z. B. im Vertrieb zu finden ist (vgl. ebd., S. 187).

---

<sup>12</sup> W-Fragen: Wer, was, wo, wann, warum, womit und wie? Beispielsweise lauten die Fragen dazu: „Was will ich erreichen?“, „Womit (Methoden) will ich das Ziel erreichen?“ oder „Wann will ich an der Erreichung meines Ziels arbeiten?“ (vgl. Weber, 2013, S. 310)

Zweitens muss Zielbindung vorhanden sein. Hohe spezifische Ziele sollten nach Storch und Krause (2014) erst eingesetzt werden, nachdem der Rubikon überschritten wurde. Es muss also erst eine ausreichende Zielbindung bei dem Individuum vorhanden sein, bevor hohe spezifische Ziele ihre Wirkung entfalten können (vgl. S. 139). „Die Zielbindung beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person sich einem Ziel verpflichtet fühlt, es unter Anstrengung tatsächlich erreichen will und die Zielverfolgung selbst angesichts von Widerständen nicht aufgibt“ (Hoch et al., 2009, S. 311; vgl. auch Weber, 2013, S. 94). Auch Latham (2007) sieht eine hohe Zielbindung als das wichtigste Kriterium für den erfolgreichen Einsatz von hohen spezifischen Zielen, da sonst keine Motivation entsteht (vgl. S. 91).

Drittens dürfen keine Zielkonflikte bestehen (vgl. Locke & Latham, 2006, S. 265). Der Forschungsstand hinsichtlich des Zusammenhangs der bewussten und unbewussten Ebene in Bezug auf Zielkonflikte wurde seit 1974 deutlich ausgebaut. Es „existieren empirische Belege dafür, dass viel von dem, was Menschen tun, denken und wollen, von Gehirntätigkeit hervorgerufen wird, die der Introspektion nicht zugänglich ist und dass man darum davon ausgehen muss, dass Menschen sich der Vorgänge, die motiviertem Handeln zugrunde liegen, oft gar nicht bewusst sein können“ (Storch, 2011, S. 189). Speziell zu den Themen, wie die bewusste und unbewusste Ebene bei der Zielsetzung und der Erzeugung von intrinsischer Motivation zusammenwirkt, gibt es bereits umfassende Forschungen (vgl. Brunstein, 2010; Ferguson et al., 2008; Kehr, 2004). Auch Latham (2007) schreibt, dass die Zielsetzungstheorie durch die fehlende Einbeziehung des Unbewussten limitiert ist (vgl. S. 190).

Sind die genannten Voraussetzungen gegeben, bestimmen verschiedene Mediatoren und Moderatoren das Maß der leistungssteigernden Wirkung von hohen spezifischen Zielen. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Grafik ersichtlich.

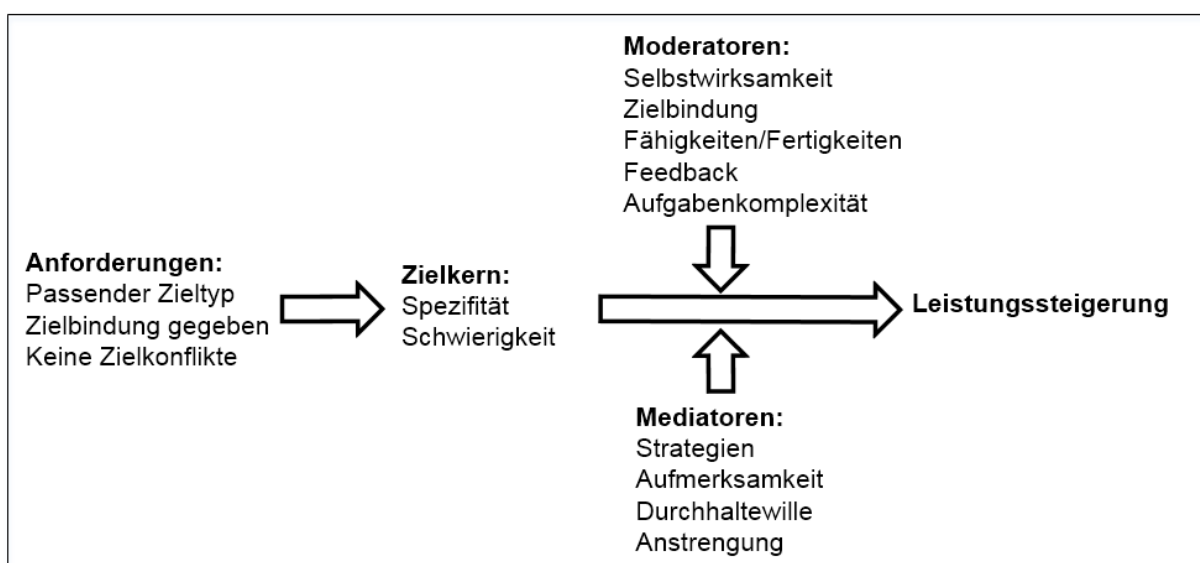


Abb. 4: Grundlegende Elemente der Zielsetzungstheorie (vgl. Locke & Latham, 2002, S. 714; Hoch et al., 2009, S. 312)



Mediatoren stellen grundlegende Mechanismen dar, die zu der leistungssteigernden Wirkung von hohen spezifischen Zielen führen (vgl. Locke & Latham, 1990, S. 174). Ziele bewirken, dass neue Strategien entwickelt oder anhand der Erfahrung des Individuums abgerufen werden. Darüber hinaus wird die Aufmerksamkeit auf für die Zielerreichung relevante Informationen gelenkt, der Durchhaltewille erhöht und Anstrengung mobilisiert (vgl. Hoch et al., 2009, S. 312). Diese Effekte lassen sich in der ergebnis-fokussierenden Wirkung von hohen spezifischen Zielen begründen (vgl. Latham et al., 2008, S. 386–387).

Moderatoren hingegen gehen der Frage nach „unter welchen Bedingungen die Wirkung von Zielen besonders hoch ausfällt und unter welchen Bedingungen diese eher gering ist“ (Hoch et al., 2009, S. 312; vgl. auch Latham et al., 2008, S. 386–387). In der Theorie werden fünf Moderatoren genannt, die im Folgenden kurz erklärt werden:

1. Unter Selbstwirksamkeit wird das Zutrauen in „die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen, spezifische Aufgabenanforderungen bewältigen zu können“ (vgl. Hoch et al., 2009, S. 312) verstanden. Ein hohes Selbstwirksamkeitserleben führt dazu, dass ein Individuum schwierigere Zielvorgaben eher akzeptiert, als Personen mit niedriger Selbstwirksamkeit (vgl. Latham & Locke, 2007, S. 291; Hoch et al., 2009, S. 312) Umso ausgeprägter das Selbstwirksamkeitserleben ist, desto ausgeprägter wirkt sich auch der Leistungs-Ziel-Zusammenhang aus (vgl. Hoch et al., 2009, S. 310–311). Dieser sagt aus, dass „Leistung erwartungsgemäß zunächst linear mit der Zielschwierigkeit ansteigt, bevor sie in ein durch die individuellen Fähigkeitsgrenzen bedingtes Plateau mündet.“ (ebd., S. 310) Ein Grund dafür mag sein, dass „Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit [...] besser in der Entwicklung effektiver Strategien [zur Zielerreichung sind,] als Menschen mit niedriger Selbstwirksamkeit.“ (Weber 2013, p. 73) Darüber hinaus führt ein hohes Selbstwirksamkeitserleben zu einer höheren Zielbindung und besseren Zielerreichungsstrategien (vgl. Latham & Locke, 2007, S. 291).
2. Die Zielbindung ist neben anderen Faktoren<sup>13</sup> insbesondere von dem subjektiven Wert und dem „Glaube[n] an die Erreichbarkeit (Selbstwirksamkeit)“ (Weber, 2013, S. 73; vgl. auch Hoch et al., 2009, S. 311) des Zieles abhängig. „Mit ansteigender Zielbindungsstärke fällt der Ziel-Leistungs-Zusammenhang zunehmend enger aus. Ist die Zielbindung dagegen gering, schwächt sich der Ziel-Leistungs-Zusammenhang insbesondere bei schwer zu erreichenden Zielen ab“ (Hoch et al., 2009, S. 311; vgl. auch Klein et al., 1999, S. 886–887; Locke & Latham, 2002, S. 707). Die Umsetzung des Ziels ist also von der Zielbindung abhängig und mit zunehmender Zielbindung steigen Leistung und Motivation.

---

<sup>13</sup> Andere Faktoren sind die „Höhe der Entschlossenheit, das Ziel zu verfolgen“ (Weber, 2013, S. 94) und die „Kongruenz des Ziels mit eigenen Motiven und Bedürfnissen“ (ebd.).

3. Aufgabenbezogene Fertigkeiten und Fähigkeiten stellen einen weiteren Moderator dar (vgl. Locke & Latham, 2006, S. 265). Sind diese stark ausgeprägt, werden herausfordernde Ziele eher erreicht, als von Menschen mit geringen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sind geringere aufgabenbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden, ist der positive Effekt eines Ziels schwächer (vgl. Hoch et al., 2009, S. 312).
4. Durch Feedback (Rückmeldung) werden Fortschritte und eventuell nötige Anpassungen in der Strategie, mit der das Ziel verfolgt wird, deutlich (vgl. Locke & Latham, 2002, S. 708; Hoch et al., 2009, S. 311). Studien konnten zeigen, dass Ziele die zusammen mit einer Rückmeldung vorgegeben wurden eine „deutlich größere leistungssteigernde Wirkung als die alleinige Vorgabe von Zielen“ (Hoch et al., 2009, S. 311) hatten. Wie stark die leistungssteigernde Wirkung von Feedback ist, hängt jedoch auch von der Aufgabenkomplexität ab. Bei einfachen Aufgaben ist sie deutlich ausgeprägter, „als bei komplexen Aufgaben“ (ebd.).
5. Wenn Aufgaben eine hohe Komplexität haben, führen hohe spezifische Ziele zu schlechteren Strategien als „Do your best“-Ziele<sup>14</sup>. Dies liegt daran, dass hohe spezifische Ziele bei hoher Aufgabenkomplexität zu Verunsicherung führen. Diese Verunsicherung führt wiederum zu ineffektiver und unsystematischer Suche nach Lösungsstrategien (vgl. Latham & Locke, 2007, S. 707).

Wie erfolgreich ein hohes spezifisches Ziel ist, hängt von den fünf zuvor dargestellten Moderatorvariablen ab. In über tausend Studien wurde bisher die Wirkung von hohen spezifischen Zielen überprüft (vgl. ebd; Locke & Latham, 2002). Der überwiegende Teil dieser Studien konnte Locke und Lathams Hypothese bestätigen, dass die Zielsetzungstheorie mit den hohen spezifischen Zielen eine deutlich leistungssteigerndere Wirkung hat als leichte unspezifische Ziele (vgl. ebd.; ebd.).

In der aktuellen Forschung wird jedoch diese Theorie hinsichtlich der folgenden Aspekte kritisch diskutiert. So wird das hohe Anspruchsniveau der Ziele z. B. mit der Frustration von Mitarbeitern in Unternehmen in Verbindung gesetzt (vgl. Scheffer & Kuhl, 2006, S. 23–25). „Sind die notwendigen Möglichkeiten und Fähigkeiten nicht vorhanden“ (Weber, 2013, S. 73) das hohe spezifische Ziel zu erreichen, führt dieses Ziel zu Frustration. Daraus lässt sich ableiten, dass hohe spezifische Ziele nach Locke und Latham für das Individuum erreichbar sein müssen. Alispahić (2013) zeigt darüber hinaus eine Forschungslücke auf. Die untersuchten Aufgabentypen beziehen sich überwiegend auf messbare Ziele (z. B. Eine festgelegte Anzahl

---

<sup>14</sup> „Do your best“-Ziele sind Ziele in der Form „Ich will, dass die Auftragsabwicklung perfekt abläuft!“, „Ich will heute Euer Bestes sehen“ oder „Sie müssen mehr Power bringen“ (Storch, 2011, S. 186) verfasst. Im Vergleich zu hohen spezifischen Zielen sind sie demnach unklar formuliert, wodurch der „Adressat dieser Anweisung oftmals völlig im Unklaren darüber bleibt, was er denn nun konkret zu tun habe“ (ebd.).

Kartenstapel sortieren oder Anagramme lösen). Somit wurden häufig keine alltagsnahen Phänomene untersucht (vgl. Alispahić, 2013, S. 199). Nach Hoch et al. (2009) erfordern hohe spezifische Ziele, um erfolgreich in Organisationen eingesetzt zu werden, „eine kreative Erweiterung und Ergänzung sowie die Nutzung verschiedener praktischer Instrumente“ (S. 320). Beispielsweise nennen die Autoren das „Partizipative Produktivitätsmanagement“ oder die „Transformationale Führung“, welche hier nicht weiter erläutert werden können (vgl. ebd., S. 315-316).

Zusammenfassend sind hohe spezifische Ziele eine sehr gut erforschte Zielsetzungsmethode. Werden einige Voraussetzungen (z. B. Aufgabentyp, Zielbindung, Zielkonflikte) eingehalten, sind sie hervorragend einzusetzen. Die Zielsetzungstheorie findet in der Praxis in verschiedenen Managementkonzepten, wie z. B. dem in Kapitel 2.2.3 vorgestellten Zielvereinbarungsgespräch (MbO) Anwendung. Im nächsten Kapitel wird der Bezug zwischen hohen spezifischen Zielen, S.M.A.R.T.-Zielen und der Anwendung in Unternehmen hergestellt.

### **2.3.2 S.M.A.R.T.-Ziele als Praxis der hohen spezifischen Ziele**

Ziele, die nach den S.M.A.R.T.-Kriterien (im Folgenden „SMART“) definiert werden, sollen die Leistungsbereitschaft fördern (vgl. Storch, 2011, S. 186). Das Akronym SMART steht nach Graumann et al., Doetsch und Baus für spezifisch (specific), messbar (measurable), erreichbar (achievable), relevant (relevant) und zeitlich terminiert (time framed (vgl. Graumann et al., 2013, S. 118; Doetsch, 2014, S. 95; Baus, 2015, S. 37). Diese Begriffe werden im Folgenden kurz definiert (vgl. Graumann et al., 2013, S. 118):

- Zielvereinbarungen sind spezifisch, wenn sie so präzise formuliert sind, dass kaum Interpretationsspielraum besteht.
- Ziele sind messbar, wenn sich der Grad der Zielerreichung möglichst objektiv in qualitativer oder qualitativer Form erfassen lässt.
- Ziele sind erreichbar, wenn sie zwar eine Herausforderung darstellen, aber bei angemessener Anstrengung von einem Individuum erfüllt werden können.
- Relevant meint die Bedeutsamkeit, die ein Ziel für das Individuum bzw. für einen erweiterten Kontext (z. B. das Unternehmen) haben muss.
- Zeitlich terminiert bedeutet, dass ein konkreter Zeitpunkt besteht, an dem das definierte Ziel erreicht sein muss.

Die im vorherigen Kapitel erläuterte Zielsetzungstheorie erklärt u. a., warum Ziele spezifisch, zeitlich terminiert und messbar sein sollen. Die beiden verbleibenden Elemente „Relevanz“ und „Erreichbarkeit“ lassen sich mit dem Risikowahlmodell von Atkinson (1957) und dem Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1971) begründen (vgl. ebd.). Diese Modelle

werden hier jedoch nicht weiter vertieft, da sie keine direkte Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfragen haben.

SMART-Ziele sind in verschiedenen Praxisfeldern etabliert. Wie zuvor beschrieben, gründet auch das in der Wirtschaft weitläufig genutzte MbO auf Locke und Lathams Theorie. Im Unternehmenskontext werden SZ sowohl für vom Mitarbeiter selbstgewählte, als auch für vorgegebene Ziele verwendet (vgl. Weber, 2013, S. 6). Aber auch in anderen Bereichen, wie dem Coaching oder der Therapie finden SMART-Ziele Anwendung (vgl. Storch, 2011, S. 186).

Im Titel dieser Arbeit wird von "hohen spezifischen Zielen" statt „SMART-Zielen“ gesprochen, da es sich bei SMART-Zielen, wie bereits erläutert, nicht um einen wissenschaftlichen Begriff handelt. Um jedoch den Bezug zur betrieblichen Praxis herzustellen, werden hohe spezifische Ziele im weiteren Verlauf dieser Arbeit als SMART-Ziele (SZ) bezeichnet.

Die folgende Tabelle zeigt, dass sich verschiedene Varianten herausgebildet haben, SZ zu definieren.

Tab. 1: Überblick über verschiedene S.M.A.R.T.-Ziel-Varianten

| <b>S</b>   | <b>M</b>   | <b>A</b>                   | <b>R</b>    | <b>T</b>    | Quelle                                              |
|------------|------------|----------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------------------------|
| Spezifisch | Messbar    | Ausführbar                 | Relevant    | Terminiert  | (vgl. Baus, 2015, S. 37)                            |
| Specific   | Measurable | Attainable                 | Relevant    | Time-bound  | (vgl. Doetsch, 2014, S. 95)                         |
| Specific   | Measurable | Achievable                 | Relevant    | Time framed | (vgl. Graumann et al., 2013, S. 118)                |
| Specific   | Measurable | Achievable                 | Realistic   | Timely      | (vgl. Eyer & Haussmann, 2014, S. 38)                |
| Spezifisch | Messbar    | Angemessen                 | Realistisch | Terminiert  | (vgl. Wild, 2014, S. 49)                            |
| Spezifisch | Messbar    | Aktiv beeinflussbar        | Realistisch | Terminiert  | (vgl. Neubarth, 2011, S. 134)                       |
| Spezifisch | Messbar    | Anspruchsvoll & akzeptiert | Realistisch | Terminiert  | (vgl. Rosenstiel, 2015, S. 152)                     |
| Specific   | Measurable | Attractive                 | Realistic   | Terminated  | (vgl. Storch, 2011, S. 186; Moskaliuk, 2015, S. 11) |
| Spezifisch | Messbar    | Akzeptiert                 | Realistisch | Terminiert  | (vgl. Pifczyk, 2013, S. 38; Doetsch, 2014, S. 94)   |

In der Tabelle sind jeweils gleiche Elemente farblich hervorgehoben. Die Farbkodierung ist hier immer Spaltenweise zu verstehen. Es wird deutlich, dass folgende Kombination überwiegt: Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch, Terminiert. Hierbei ist zu bemerken, dass die Kombination aus Ausführbar und Realistisch nur bei zwei Autoren vorkommt. Dies gründet vermutlich darauf, dass sich die beiden Begriffe stark überschneiden. Stattdessen werden an-

dere Faktoren mit einbezogen, wie z. B. attraktiv, anspruchsvoll, akzeptiert und aktiv beeinflussbar. Im Rahmen dieser Arbeit wird Storchs (2011) Definition (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch<sup>15</sup>, terminiert) verwendet, da die im folgenden Kapitel beschriebenen Studien auf demselben Verständnis aufbauen (vgl. S. 185).

Hinter dem A des Akronymes SMART verbirgt sich für Storch die Attraktivität, „die ein konkretes Ziel für die Person, die es umsetzen soll, mit sich bringt“ (ebd., S. 188). Dieser Definition folgend, steht die Attraktivität für Zielbindung. Diese beiden Komponenten stehen in engem Zusammenhang zu intrinsischer Motivation. Nach Storch (2011) wird die Zielbindung bei der Zielsetzung in Zielvereinbarungsgesprächen nur unzureichend berücksichtigt (vgl. ebd.). Dieses Urteil spiegelt auch die vorherige Tabelle wider, da das „A“, außer bei Storch und Moskaliuk, nicht für „Attraktiv“ steht.

Abschließend lässt sich festhalten, dass SMART-Ziele in der betrieblichen Praxis weit verbreitet sind. Da bei SMART-Zielen u. a. dieselben Kriterien wie bei hohen spezifischen Zielen verwendet werden, sind sie auch denselben Beschränkungen unterworfen.

## **2.4 Motto-Ziele und ausgewählte theoretische Grundlagen**

Motto-Ziele wurden auf Basis verschiedener theoretischer Elemente entwickelt. Sie kombinieren Erkenntnisse über das Bewusste und Unbewusste (vgl. Kapitel 2.4.1), die menschliche Informationsverarbeitung (vgl. Kapitel 2.4.2), den Zusammenhang zwischen Affekten und Motivation (vgl. Kapitel 2.4.3) und verschiedene Zieltypen (vgl. Kapitel 2.2.2) (vgl. ebd., S. 190-191). Zur Aufarbeitung dieser theoretischen Elemente wird einleitend die „Zwei-Prozess-Theorie“ (Storch & Krause, 2014, S. 113) beschrieben. Die im Rahmen dieser Theorie beschriebenen Begriffe „Verstand“ und „Unbewusstes“ sind elementar für das Verständnis der darauffolgenden Theorien. Anschließend wird die Multiple-Code-Theory (Bucci, 1997) beschrieben. Sie erklärt, wie Ziele formuliert werden müssen, um eine Synchronisation zwischen Verstand und Unbewusstem zu erreichen. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung für Motto-Ziele dar.

### **2.4.1 Zwei-Prozess-Theorie**

In der Psychologie wird das Gebiet der bewussten (Verstand) und unbewussten (Gefühl) Informationsverarbeitung unter „dem Stichwort <<Zwei-Prozess-Theorien>>“ (Storch & Krause, 2014, S. 113) untersucht. Einen stärker differenzierten Ansatz schlägt Kuhl mit der Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (PSI) vor (Kuhl, 2001). Die PSI-Theorie unterscheidet, zwischen zwei bewusst und zwei unbewusst arbeitenden Systemen (vgl. Storch, 2011, S. 191). Da Storch und Krause (2014) diese Theorie u. a. als Erklärungsgrundlage heranziehen,

---

<sup>15</sup> „Realistisch“ ist hier im Sinne von „erreichbar“ zu verstehen.

wird sie hier kurz erwähnt. Die Differenzierung in vier Systeme ist jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht notwendig. Daher wird sich hier auf zwei Systeme bzw. Prozesse fokussiert.

Die alltagssprachlich als „Verstand“ bezeichnete Ebene (bewusste Ebene), ist für Lern- und Bewertungsvorgänge zuständig. Diese Vorgänge laufen bewusst ab bzw. sind bewusstseinsfähig (vgl. Roth, 2003, S. 320–321; Storch & Krause, 2014, S. 58–60). Informationen können im Gegensatz zum Unbewussten, nur langsam<sup>16</sup> und sequenziell verarbeitet und logisch bewertet werden (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 113). Dies ist beispielsweise für langfristige Planungsprozesse notwendig (Zeithorizont: Zukunft), bei denen verschiedene Gesichtspunkte beachtet und Erfahrungen kombiniert werden müssen. Darüber hinaus wird der Verstand benötigt, wenn bei der Entscheidungsfindung nicht auf Vorerfahrungen (emotionales Erfahrungsgedächtnis) zurückgegriffen werden kann (vgl. Roth, 2003, S. 320–321; Storch & Krause, 2014, S. 58–60). Nachdem die Informationen vom Verstand verarbeitet wurden, kann der Mensch die Bewertung des Verstandes über Sprache kommunizieren. Auch bewusste Verstandesprozesse sind für die Entscheidungsfindung auf somatische Marker angewiesen, die mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis gekoppelt sind (vgl. Storch, S. 291). Die Wirkungsweise von somatischen Markern wird im Folgenden eingehender betrachtet. Eine Übersichtsgrafik der Zusammenhänge befindet sich im Anhang (vgl. Anhang 1, S. 114).

Die Grundannahme ist, dass das Gehirn das Ziel hat „für ein größtmögliches Ausmaß an psychobiologischem Wohlbefinden zu sorgen“ (Storch & Krause, 2014, S. 47). Von diesem Grundgedanken ausgehend ist folgende Vorgehensweise nachvollziehbar: „Jedes Objekt oder jede Situation, mit denen ein Organismus Erfahrungen gesammelt hat, hinterlässt einen somatischen Marker<sup>17</sup>, der eine Bewertung dieser Begegnung speichert“ (ebd., S. 53-54). Erfahrungen werden also nach dem Ausmaß langfristigen Nutzens beurteilt, um so (im Sinne des Wohlbefindens) entsprechende Situationen zu vermeiden oder herbeizuführen (ebd., S. 47, 95). Dazu löst ein somatischer Marker eine körperliche Reaktion (z. B. „Bauchgrummeln“) und eine affektive Bewertung (angenehmes oder unangenehmes Gefühl) aus (vgl. Damasio, 1994, S. 237; Storch & Krause, 2014, S. 124). Konkret bedeutet dies, dass eine Erfahrung durch entsprechende Gefühle und/oder Körpersignale entweder als „gut“ oder „schlecht“ wahrgenommen wird (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 93). Sie werden sowohl bei realen, als auch bei imaginierten Situationen hervorgerufen (vgl. ebd., S. 244).

Neben dem Verstand gibt es die Ebene des Unbewussten. Wie das Bewusste, ist das Unbewusste in der Lage Bewertungen und Handlungsvorschläge abzugeben (vgl. ebd., S. 113). Dieser Prozess läuft jedoch sehr schnell ab (200 Millisekunden) (vgl. Plischke, 2012, S. 77).

---

<sup>16</sup> Die Verarbeitungsdauer kann dabei von 900 Millisekunden bis zu mehreren Wochen reichen.

<sup>17</sup> Zum besseren Verständnis lässt sich der Begriff in seine Bestandteile aufteilen. „Soma“ bedeutet auf griechisch „Körper“. „Marker kommt daher, dass ein somatischer Marker „ein Vorstellungsbild kennzeichnet oder <<markiert>>“ (Damasio, 2004, S. 238).

Die Ergebnisse werden nicht über Sprache, sondern über somatische Marker kommuniziert. Wie zuvor beschrieben, bewirken sie ein positives oder negatives Gefühl, wodurch eine Situation vermieden oder herbeigeführt wird. Das Unbewusste kann bei der Informationsverarbeitung nicht unterscheiden, ob es sich um zukünftige, gegenwärtige oder vergangene Informationen handelt. Die Informationsverarbeitung findet immer in der Gegenwart statt (Zeithorizont) und kann parallel ablaufen (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 113).

Die folgende Tabelle dient einer Zusammenfassung der zuvor beschriebenen Inhalte.

Tab. 2: „Der Verstand und das Unbewusste im Vergleich“ (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 113)

|                          | <b>Verstand</b> | <b>Unbewusstes</b>         |
|--------------------------|-----------------|----------------------------|
| Verarbeitungsmodus       | bewusst         | unbewusst                  |
| Kommunikationsmittel     | Sprache         | somatische Marker (Gefühl) |
| Arbeitstempo             | langsam         | schnell                    |
| Informationsverarbeitung | sequenziell     | parallel                   |
| Zeithorizont             | Zukunft         | Hier und Jetzt             |

Wie interagieren die beiden Systeme nun? In der Psychologie wird zwischen drei Formen der Interaktion von Verstand und Unbewusstem unterschieden. Der Selbstregulation stehen die Selbstkontrolle und Impulsivität gegenüber. Im ZRM, welches Motto-Zielen (vgl. Kapitel 2.4.3) zu Grunde liegt, wird Selbstregulation als Abstimmung des Verstandes und des Unbewussten hinsichtlich eines Ziels verstanden (vgl. ebd., S. 119). „Bei der Selbstkontrolle <<unterdrückt>> der Verstand das Unbewusste und versucht, die Handlung so zu steuern, dass die Verstandsbewertung umgesetzt wird“ (ebd., S. 115). Da Selbstkontrolle anfällig für Störbedingungen ist (z. B. Überforderung, Stress, starke Gefühle wie Ärger oder Angst), arbeitet das ZRM mit Selbstregulation. Im Falle von impulsivem Verhalten steuert das Unbewusste das Handeln (vgl. ebd., S. 116-117).

Im Rahmen dieser Arbeit ist es wichtig zu erwähnen, dass zwischen dem Verstand und Unbewusstem Zielkonflikte entstehen können. Ein typisches Beispiel sind gute Vorsätze wie: „4 mal 20 Minuten pro Woche ein Fachbuch über Vertriebsstrategien lesen“. Derartige Vorsätze werden bei Zielkonflikten zwar bewusst gefasst, eine Handlung bleibt jedoch aus, da „die Bewertung des Verstandes nicht mit der Bewertung des Unbewussten übereinstimmt“ (ebd., S. 114). Wie die Synchronisierung der beiden Systeme stattfinden kann, wird im Rahmen der Motto-Ziele genauer beschrieben.

## 2.4.2 Multiple-Code-Theory

Nun wird sich der Frage gewidmet, wie Ziele formuliert werden müssen, damit der Verstand und das Unbewusste synchronisiert werden können, was eine wichtige Voraussetzung für Motto-Ziele darstellt. Dazu wird hier die Multiple-Code-Theory von Bucci (1997) erläutert, die Erkenntnisse der Psychoanalyse mit der Neurowissenschaft (Damasio, 2004) verbindet. Bucci (2002) unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Code-Arten, mit denen Menschen Informationen wahrnehmen und verarbeiten. Sie nennt dies den symbolischen-Code, der wiederum in den symbolisch-verbale-Code (1a) und den symbolisch-nonverbale-Code (1b) unterschieden wird, und den vorsymbolischen-Code (3.) (vgl. ebd., S. 766; Storch, 2011, S. 197–198).

Der bewusstseinspflichtige Code, welcher die menschliche Kommunikation ausmacht, ist der symbolisch-verbale-Code (1a). Menschen kommunizieren durch Worte bzw. Buchstaben (vgl. Storch, 2011, S. 197–198; Bucci, 2002, S. 767).

Bei Emotionen handelt es sich um den vorsymbolischen-Code (1b), der „unterhalb der Bewusstseinschwelle“ abläuft und mit Basaleffekten und Körperempfindungen arbeitet (vgl. Storch, 2011, S. 197–198). „Hierzu zählen die somatischen Marker von Damasio (1994), die somatisch und/oder emotional wahrgenommen werden“ (Damasio, 2004; zit. nach Weber, 2013, S. 78).

Der symbolisch-nonverbale-Code (2) arbeitet mit Bildern und nimmt eine Sonderstellung ein (vgl. Bucci, 2002, S. 767). Im Gegensatz zu den beiden anderen Codes arbeitet er sowohl auf bewusster, als auch auf unbewusster Ebene. Bilder „können durch Sprache hervorgerufen werden“ (Storch, 2011, S. 198) und sind damit bewusstseinsfähig. Sie können aber auch durch unbewusste (vorsymbolische) Prozesse erzeugt werden (vgl. Storch, 2011, S. 198).

Wie interagieren diese drei Systeme nun? Der mit Bildern arbeitende symbolisch-nonverbale-Code ist das Bindeglied zwischen den beiden anderen Systemen. Bucci (2002) nennt dies „den referenziellen Prozess“ (S. 769-770). Das Bildersystem ermöglicht also den bewussten Sprachcode (symbolisch-verbale-Code) mit unbewussten Basaleffekten und Körperempfindungen zu verbinden (vorsymbolischer-Code) (vgl. ebd., S. 770). Storch fasst dieses Prinzip anschaulich in einem Satz zusammen: „An jedem Wort hängt ein Bild und an jedem Bild hängt ein Gefühl“. (Storch, 2011, S. 198) Die folgende Grafik fasst die Funktionsweise der Systeme und den Kommunikationsweg zusammen.



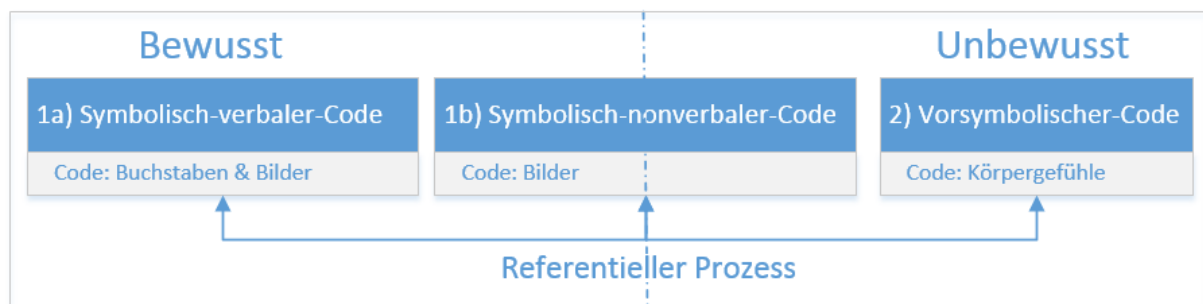


Abb. 5: Die Informations-Codes der Multiple-Code-Theorie (vgl. Storch, 2011, S. 199)

Welche Implikationen ergeben sich nun daraus für die Forschungsfrage? Ein mit dem Verstand gebildetes Ziel muss mit der somato affektiven Bewertung des Unbewussten abgestimmt werden, damit intrinsische Motivation entstehen kann (vgl. Storch, 2011, S. 199). Nach Kuhl (2001) werden „Positive Gefühle [...] eher durch bildhafte Vorstellungen als durch Sprache ausgelöst“ (S. 166). Anders ausgedrückt wird das Unbewusste durch „die bildhaften, metaphorischen Formulierungen und Vorstellungen“ (Weber, 2013, S. 79) angeregt. Dieses kann dann positiven Affekt herstellen (vgl. ebd., S. 97). Um den Abstimmungsprozess also optimal zu unterstützen, „müssen die bewusst gefassten Ziele in Worten ausgedrückt werden, die starke und eindeutige Bilder erzeugen, weil daran wiederum starke und eindeutige somatisch affektive Signale gekoppelt sind“ (Storch, 2011, S. 200).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die menschliche Informationsverarbeitung nach Bucci durch drei Codes erfolgt. Zwei Codes verarbeiten Symbole (1a, 1b) und ein Code arbeitet ohne Symbole und verarbeitet Basaleffekte und Körperempfindungen (2). Durch die Bildsprache (1b) können die beiden anderen Systeme kommunizieren. Die in dieser Arbeit behandelten Motto-Ziele nutzen diesen Mechanismus. Durch diese Abstimmung eines bewusst gebildeten Ziels (1a) mit dem Unbewussten (1c) wird intrinsische Motivation gefördert.

### 2.4.3 Motto-Ziele

Motto-Ziele (MZ) wurden in den 90'er Jahren im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells von Storch und Krause entwickelt (vgl. Storch, 2011, S. 185). Das ZRM ist ein ressourcenaktivierendes Selbstmanagementtraining<sup>18</sup>, welches motivationspsychologische, psychoanalytische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Handeln und Lernen verbindet, um so menschlichen allgemeinspsychologischen Grundprinzipien gerecht zu werden (vgl. Storch &

<sup>18</sup> Als eine Ressource wird alles definiert, „was in der Lage ist, neuronale Netzwerke mit wohladaptivem Wissen zu aktivieren“ (Storch & Krause, 2014, S. 37). Wohladaptives Wissen sind gesammelte Erfahrungen zur Bewältigung bestimmter Situationen, die sich positiv auf das psychologische Wohlbefinden eines Menschen auswirken. Das Hauptziel des Selbstmanagementtrainings ist, dass der Klient lernen soll eigenverantwortlich, also unabhängig vom Trainer, zu agieren. Der Trainer gibt deshalb dem Klienten nur „Hilfe zur Selbsthilfe“ (ebd., S. 26).

Krause, 2014, S. 19; 24; 28). Das ZRM und das ZRM-Training orientieren sich „an der allgemeinen Arbeitsrichtung, die der Rubikon-Prozess vorgibt“ (Storch & Krause, 2014, S. 111). Das Ziel des ZRM-Trainings ist es, Menschen zu unterstützen, damit sie selbstbestimmt handeln (vgl. ebd., S. 17). Die in diesem Kapitel vorgestellten Motto-Ziele sind ein integraler Bestandteil des ZRM-Trainings. Sie werden bereits zu Beginn des ZRM-Trainings verwendet, um „den Rubikon zu überqueren“ (vgl. ebd., S. 143).

Der Begriff Motto-Ziel soll symbolisieren, „dass dieser Zieltyp das Handeln des Menschen, der ihn einsetzt, gewissermaßen unter ein Motto stellt“ (ebd., S. 139). Im Gegensatz zu SZ, wird bei MZ auf Haltungsebene (vgl. Kapitel 2.2.2) gearbeitet (vgl. Storch, 2011, S. 204). Es wird also kein spezifischer Plan zur Zielerreichung vorgegeben. Durch ein Motto-Ziel definiert ein Individuum eine innere Haltung, entsprechend welcher es handeln möchte (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 139). Nach McClelland et al. (1989) werden solche allgemein formulierten Ziele in der Regel mit starken Gefühlen verbunden und im Vergleich zu konkreten Zielen verstärkt „als zum eigenen Selbst gehörend erlebt“ (Storch & Krause, 2014, S. 140). Ein konkretes Ziel kann allerdings immer auch als Handlungsziel umformuliert werden. Zum Beispiel könnte das konkrete Ziel „Beim nächsten Treffen mit meinem Chef frage ich nach einer Gehaltserhöhung“ als Motto folgendermaßen umformuliert werden: „Ich vertrete meine Bedürfnisse selbstbewusst und klar“ (vgl. ebd.). Weitere Beispiele für MZ sind „Ich erlaube mir Macht“ (Storch, 2011, S. 202), „Bärenkraft bringt mich beharrlich ans Ziel“, „Der Morgenwind in meinen Segeln bringt mein Schiff in volle Fahrt“ oder „Ich halte Kurs aufs Ziel“ (Weber, 2013, S. 327).

Folgend wird nun beschrieben, welche Anforderungen Motto-Ziele erfüllen müssen. Dazu werden zuerst drei Kennzeichen und anschließend drei Kernkriterien zur Handlungswirksamkeit vorgestellt.

Motto-Ziele lassen sich durch drei grundlegende Kennzeichen charakterisieren (Storch & Krause, 2014, S. 141).

1. „Ein Motto-Ziel beschreibt eine Haltung.“
2. „Ein Motto-Ziel ist im Präsens formuliert.“
3. „Ein Motto-Ziel benutzt bildhafte Sprache.“

Wie bereits im Rahmen der Zielpyramide (vgl. Kapitel 2.2.2) beschrieben wurde, handelt es sich bei einem Ziel auf Haltungsebene (1. Kennzeichen) um eine grundlegende Einstellung (vgl. Storch, 2011, S. 195; Weber, 2013, S. 34). Auf der Haltungsebene wird die Frage nach dem „warum“ beantwortet (vgl. Weber, 2013, S. 33–34). Mit den Worten des Rubikon-Prozesses, ist eine Überquerung des Rubikon mit konkreten Zielen (vgl. Kapitel 2.2) nicht möglich (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 143). Das liegt daran, dass zur Überquerung des Rubikons „starke, willensbahnende positive Affekte mit positiven somatischen Markern“ (ebd.) benötigt werden.

Das zweite Kennzeichen legt fest, dass Motto-Ziele im Präsens formuliert sein müssen (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 146). „Dadurch wird erreicht, dass das Unbewusste, dessen Zeithorizont im Hier und Jetzt liegt, einen Zielkorridor bekommt, der mit sofortiger Wirkung handlungsleitend wird und nicht erst in der Zukunft“ (ebd., S. 238). Wie aus der Zwei-Prozess-Theorie bekannt, ist der Zeithorizont des Verstandes und des Unbewussten unterschiedlich. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Verstand angesprochen wird, erhöht sich, wenn ein Ziel als zukünftig angestrebter Zustand formuliert wird. Im Gegensatz dazu wird durch den sprachlichen Gegenwartsbezug das Unbewusste angesprochen (vgl. ebd., S. 146). Entsprechend der vorherigen Ausführungen müssen für ein Motto-Ziel Formulierungen, bei denen Modalverben oder Verben im Futur verwendet werden (z. B. „«Ich werde ...», «Ich möchte ...», «Ich will ...»“ (ebd., S. 238)) durch Präsensformulierungen ersetzt werden (z. B. „«Ich bin ...», «Ich ruhe ...», «Ich spüre ...»“ (ebd.)).

Das dritte Kennzeichen ist die bildhafte Sprache, in der Motto-Ziele formuliert werden. Der Grund dafür ist, dass das Unbewusste „durch bildhafte, metaphorische und schwelgerische Formulierungen an der Grenze zum Kitsch eher angeregt [wird] als durch trockene, realistische und konkrete Vorsätze“ (ebd., S. 145). Darüber hinaus werden positive somatische Marker auch durch humorvolle oder witzige Formulierungen angeregt (vgl. ebd., S. 238). Im Rahmen des ZRM-Trainings wird diese Art der Formulierungen geübt. Aus dem vorherigen Kapitel sind der entsprechende referenzielle Prozess und die Bindegliedfunktion von Bildern (symbolisch-nonverbaler-Code) zwischen dem Bewussten (symbolisch-verbaler-Code) und dem Unbewussten (vorsymbolischer-Code) bereits bekannt. Anders ausgedrückt ermöglicht die bildhafte Formulierung von Motto-Zielen also die Synchronisation des Bewussten und Unbewussten. Ziele werden von einem Individuum akzeptiert, wenn sowohl der Verstand, als auch das Unbewusste dazu eine positive Bewertung abgeben (vgl. Storch, 2011, S. 204). Dieser Punkt ist von besonderem Interesse für die Zielformulierung, da inzwischen „zahlreiche Befunde vorliegen, dass nicht nur der Verstand, sondern auch das Unbewusste in der Lage ist, Ziele zu verfolgen (vgl. Aarts & Custers, 2012, S. 233).

Die drei zuvor beschriebenen Kennzeichen eines MZ, ermöglichen, eine erste Fassung eines MZ (Basis-Motto-Ziel) zu bilden. Damit es sich um ein „richtiges“ MZ handelt, muss das Basis-Motto-Ziel noch hinsichtlich der Handlungswirksamkeit optimiert werden (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 245). Auch dazu gibt es wiederum drei Kriterien, die Storch und Krause „Kernkriterien“ nennen (ebd., S. 147):

1. „Ein handlungswirksames Motto-Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein.“
2. „Ein handlungswirksames Motto-Ziel muss 100 Prozent unter eigener Kontrolle sein.“
3. „Ein handlungswirksames Motto-Ziel muss eine Affektbilanz von -0 und mindestens +70 aufweisen.“

Ein Beispiel für ein Annäherungsziel (1. Kernkriterium) ist „Ich gehe ruhig und selbstbewusst durchs Leben“ (Storch & Krause, 2014, S. 242). Im Vergleich dazu wäre ein Vermeidungsziel „Ich will mich nicht mehr gestresst und unsicher fühlen“ (ebd.). Ein Vermeidungsziel kann jedoch auch versteckt sein, „ich gehe sorgenfrei meinen Weg“ (ebd.). Wie in den Beispielen deutlich wird, ist ein Annäherungsziel im Vergleich zu einem Vermeidungsziel dadurch charakterisiert, dass es in einer positiven Weise den Sollzustand beschreibt. Vermeidungsaspekte sollen nicht in dem Ziel mit aufgenommen werden. Der Grund dafür ist, dass das menschliche Gehirn keine Negationen (z. B. nicht, ohne) interpretieren und somit auch keine positiven Bilder erzeugen kann. Insofern werden im Falle von „nicht mehr gestresst sein“ Assoziationen zu dem Thema „Stress“ hervorgerufen, welches ursprünglich vermieden werden soll. Diese Assoziationen rufen wiederum negative Affekte hervor und verhindern somit das dritte Kernkriterium (vgl. ebd., S. 241-242).

Was bedeutet nun, dass das Motto-Ziel 100% unter der eigenen Kontrolle (Kernkriterium 2) sein muss? Mit Kontrolle ist hier gemeint, dass das Ziel durch die Kontrolle des eigenen Handelns erreicht werden kann (vgl. ebd., S. 243). Es muss also unabhängig von dem Verhalten anderer Personen erreichbar sein. Beispiele für Ziele, die nicht vom Individuum kontrolliert werden können sind „Ich wecke Begeisterung beim Kunden“ (ebd.) oder „Ich schaffe Harmonie in meiner Familie“ (ebd.). Beide Beispiele haben gemeinsam, dass sie auf die Beeinflussung anderer Menschen nach gewünschten Vorstellungen ausgerichtet sind.

Das dritte Kernkriterium erfordert die Zuhilfenahme eines Werkzeuges, der Affektbilanz (auch Gefühlsbilanz) (vgl. ebd., S. 124). Ihre Handhabung ist schnell erklärt. Positive und negative Affekte werden anhand ihrer subjektiven Stärke auf der jeweiligen Skala markiert (vgl. Abbildung 6). „Gemischte Gefühle werden in der Affektbilanz verzeichnet, indem auf beiden Skalen [...] bei der entsprechenden Ausprägung ein Kreuz gemacht wird“ (Storch & Krause, 2014, S. 125). So kann z. B. ein Anruf eines Vertriebsbeauftragten bei einem Kunden ambivalente Gefühle hervorrufen: Zum einen können sie positiv sein, da ein Vertragsabschluss bevor steht (z. B. Affektbilanz +70). Zum anderen können sie auch negativ sein, da noch herausfordernde Nachverhandlungen bevor stehen (z. B. Affektbilanz -15).

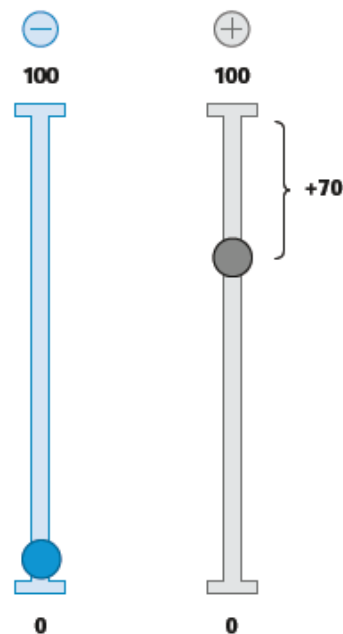


Abb. 6: Affektbilanz (Storch & Krause, 2014, S. 126)

Die Affektbilanz beruht auf dem bereits erläuterten „Konzept der >>somatischen Marker<<“ (Storch & Krause, 2014, S. 244). In Bezug auf das Motto-Ziel bedeutet dies: „das Auftauchen von positiven somatischen Markern ist ein direkter Wegweiser zu den Themen, Inhalten, Absichten und Plänen, die vom Selbstsystem unserer KlientInnen unterstützt werden“ (ebd., S. 58). Somatische Marker sind also eine Art Leitsystem für Selbstkongruenz und sind wichtig für die Entscheidungsfindung (vgl. Damasio, 1994, S. 21; Storch & Krause, 2014, S. 58). Im Gegensatz zu SZ lösen MZ ausnahmslos positive und keine negativen Affekte aus (vgl. Storch, 2011, S. 201).

Im Rahmen der Versuchsdurchführung (vgl. Kapitel 3.2.2) wird noch einmal konkret beschrieben, wie die Motto-Zielsetzung in dieser Studie durchgeführt wurde.

Zur Wirksamkeit von Motto-Zielen gibt es inzwischen mehrere Studien. Sie werden im Folgenden hinsichtlich der Interessenschwerpunkte dieser Arbeit beleuchtet.

**Zielerreichung.** Wie in der folgenden Grafik dargestellt ist, belegen Bruggmanns (2003) Untersuchungen<sup>19</sup>, dass mit MZ im Vergleich zu SZ nach 1,5 Jahren eine bessere Zielerreichung festgestellt werden konnte (vgl. S. 84).

---

<sup>19</sup> N = 47; 23 Personen mit MZ; 24 Personen mit SZ

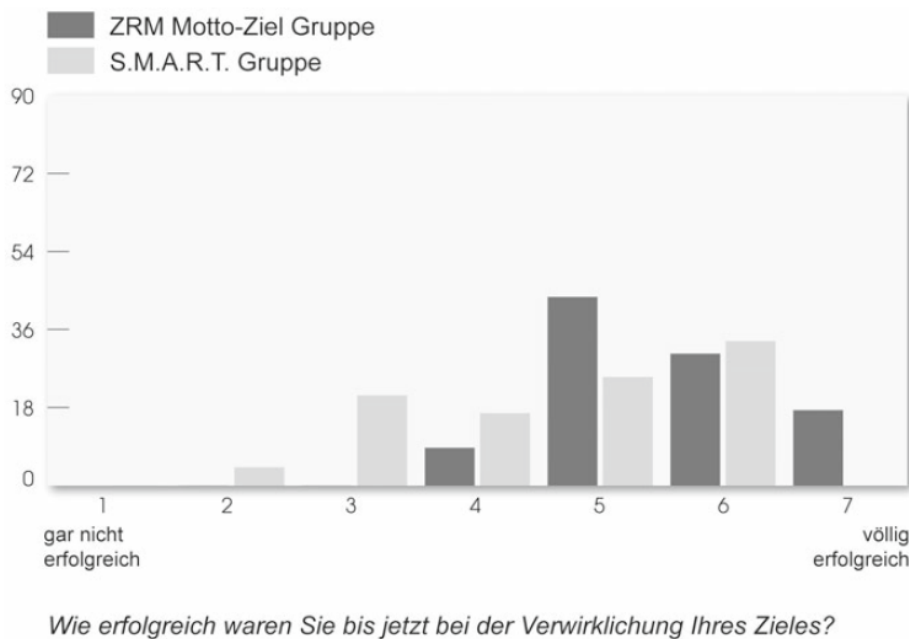


Abb. 7: Vergleich der Zielerreichung zwischen S.M.A.R.T.- und Motto-Zielen (Storch, 2011, S. 203)

In einer anderen Studie<sup>20</sup> konnten diese Erkenntnisse bestätigt werden. Darüber hinaus empfanden die Teilnehmer mit MZ die Zielerreichung als zufriedenstellender und einfacher, als die Vergleichsgruppe mit SZ (vgl. Rohe, 2015, S. 76). Ein möglicher Grund für die verstärkte Zielerreichung findet sich in zwei weiteren Studien. Motto-Ziele steigern im Vergleich zu SMART-Zielen deutlich stärker die Handlungsorientierung nach Misserfolgen (vgl. Fellner, 2015, S. 38; Weber, 2013, S. 243). Einer anderen Studie zufolge haben beide Zielarten einen ähnlichen Effekt auf die Handlungsorientierung (vgl. Felder, 2015, S. 78). Wie im Rahmen des Rubikon-Prozesses beschrieben wurde, werden Ziele, die nicht mit den tatsächlichen Bedürfnissen eines Individuums übereinstimmen, selten realisiert. Insofern ist das Ergebnis aus Pinsdorfs (2013) Studie interessant, dass bereits Basis-Motto-Ziele die Motivkongruenz<sup>21</sup> erhöhen (vgl. S. 2)<sup>22</sup>.

**Zielbindung.** Da die in dieser Arbeit vorliegende Studie im Unternehmenskontext durchgeführt wird, sind besonders folgende Ergebnisse interessant. Wie Huwylar (2012) in seiner Untersuchung zeigen konnte, sind Motto-Ziele „ein geeignetes Mittel zur Steigerung von Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen“ (S. 85). Diese Ergebnisse konnten auch für selbstgewählte unangenehme Pflichten bestätigt werden. Die Zielbindung und die wahrgenommene Realisierbarkeit des Ziels waren für MZ signifikant höher als für SZ (vgl. Weber, 2013, S. 232).

<sup>20</sup> N = 123; 42 Personen mit MZ; 40 Personen mit SZ; 41 Personen mit einem anderen Zieltyp

<sup>21</sup> Unter Motivkongruenz wird die Übereinstimmung von impliziten Bedürfnissen und expliziten Zielen verstanden (vgl. Pinsdorf, 2013, S. 2).

<sup>22</sup> N = 104; 104 Personen mit MZ

Huwylers<sup>23</sup> (2009) konnte in einer anderen Studie im Bankensektor zeigen, dass 52% der befragten Mitarbeiter keine Zielbindung an ihr SZ hatten (vgl. S. 42-43). Im Rahmen von Huwylers Studie (2012) zu MZ, nahmen Probanden mit MZ zusätzlich zu der höheren Zielbindung ihr Ziel hochsignifikant ernster, als die Vergleichsgruppe (vgl. ebd., S. 85). Unterstützt werden diese Erkenntnisse durch eng mit der Zielbindung verknüpfte Phänomene. In einer Vergleichsstudie zwischen Motto-Zielen und SMART-Zielen gaben die Teilnehmer mit MZ hinsichtlich des „Ursprungs“ der Ziele in „weit höherem Masse an, ihr Ziel entspreche eigenen Bedürfnissen“ (Bruggmann, 2003, S. 101). Auch noch nach 1,5 Jahren war die persönliche Identifikation mit Motto-Zielen deutlich stärker, da sie nach Angaben der Teilnehmer „in hohem Ausmaß den eigenen Bedürfnissen [...] entstammen“ (ebd., S. 102). Bei der SZ-Gruppe wurde angegeben, dass „die Ziele [...] eher Anforderungen von aussen entstammen“ (ebd.). Diese Erkenntnisse sind auch hinsichtlich der zuvor beschriebenen Zielerreichung interessant, da Ziele, die den eigenen Bedürfnissen entsprechen (selbstkongruente Ziele), wie bereits ausgeführt, erwiesenermaßen häufiger umgesetzt werden (vgl. ebd.). Da es sich im Unternehmenskontext häufig um vorgegebene Ziele handelt, ist die Frage von besonderem Interesse, ob MZ auch bei vorgegebenen Zielen funktionieren. Diese Frage kann mit einer Einschränkung bejaht werden. Temme (2013) stellt in seiner Untersuchung die Vermutung an, dass MZ nur funktionieren, wenn das vorgegebene Ziel auch unbewusst als erstrebenswert und sinnvoll aufgefasst wird. Ist dies nicht der Fall, findet eine Zielablösung<sup>24</sup> statt. In dem Sinne lässt sich das Unbewusste also doch nicht durch Motto-Ziele manipulieren (vgl. ebd., S. 55-58).

**Motivation.** Aus den Ausführungen zu hohen spezifischen Zielen ist bekannt, dass die Zielbindung für die Entstehung von Motivation essentiell ist (vgl. Latham, 2007, S. 91). Insofern sind zuvor dargestellten Befunde auch hinsichtlich der motivationalen Wirkung von MZ relevant. Wie im Laufe der Arbeit deutlich geworden ist, zielen MZ darauf ab, intrinsische Motivation herzustellen. Bruggmann (2003) konnte zeigen, dass MZ im Vergleich zu SZ eine hohe intrinsische Motivation hervorrufen (vgl. S. 102). In mehreren Studien konnte in Bezug auf unangenehme Pflichten, die vorgegeben (vgl. Temme, 2013, S. 55; Huwylers, 2012, S. 84) oder selbst von den Probanden gewählt wurden (vgl. Weber, 2013, S. 87)<sup>25</sup>, eine signifikant höhere positive Affektlage festgestellt werden. Ein „starker positiver Affekt“ (Storch & Krause, 2014, S. 92) entspricht nach Storch und Krause intrinsischer Motivation. In zwei anderen Studien wurden mit einem Online-Tool (vgl. Kapitel 3.2.2) gebildete Basis-Motto-Ziele untersucht. Dyllicks und Dickhäusers (2015) Ergebnissen zufolge wirken MZ „für einen Großteil der Stichprobe“ (ebd., S. 27)<sup>26</sup> motivierend. Zu demselben Ergebnis kam eine weitere Studie, in der MZ

---

<sup>23</sup> N = 341; 341 Personen mit MZ

<sup>24</sup> Zielablösung bedeutet, dass ein Ziel nicht mehr weiterverfolgt wird, obwohl es nicht erreicht wurde (vgl. Rothermund & Eder, 2011, S. 132–133).

<sup>25</sup> N = 67; 24 Personen mit MZ; 23 Personen mit SZ; 19 Personen mit einem anderen Zieltyp

<sup>26</sup> N = 106; 106 Personen mit MZ

hinsichtlich des Lösens komplexer Probleme untersucht wurden. Dies galt auch, wenn die Aufgabe für die Probanden frustrierend war (vgl. Rohe, 2015, S. 84).

**Affektlage und Emotionsregulationskompetenz.** Weber (2013) konnte in Ihrer Studie auch bestätigen, dass insgesamt der Umgang mit negativen Gefühlen verbessert wurde. Darüber hinaus wurden die Probanden signifikant optimistischer und liebenswürdiger<sup>27</sup> (vgl. S. 247). In einer Studie zum Thema Stressregulation zeigte sich, dass „Motto-Ziele hochsignifikant besser als hohe spezifische Ziele, das subjektive Stressempfinden [...] reduzieren“ (Fellner, 2015, S. 29). Diese Ergebnisse werden von einer weiteren Studie unterstützt, die ebenfalls bestätigt, dass Motto-Ziele den Umgang mit negativen Gefühlen verbessern bzw. zu mehr Entspannung und Gelassenheit führen (vgl. Weber, 2013, S. 240; Dyllick & Dickhäuser, 2015, S. 27).

In der Literatur wurden keine Studien gefunden, die sich mit der Einführung von MZ in Unternehmen und den damit verbundenen Herausforderungen befassen. Somit besteht hinsichtlich dieser Frage eine Forschungslücke.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Mehrzahl der dargestellten Studien Motto-Zielen in den Bereichen Zielerreichung, Zielbindung, Motivation, Affektlage und Emotionsregulationskompetenz eine positivere Wirkung als SMART-Zielen attestierten. Richtet man den Blick auf den Unternehmenskontext, sind SZ nicht vorbehaltlos einsetzbar, wenn die Motivation eines Mitarbeiters unklar ist oder ein Einstellungswandel vollzogen werden muss (vgl. Storch, 2011, S. 190). Wie durch die Ausführungen zum Rubikon-Prozess und SZ deutlich geworden ist, sollten SZ erst eingesetzt werden, nachdem der Rubikon überschritten wurde, also wenn intrinsische Motivation vorhanden ist. MZ ermöglichen genau diese fehlende Synchronisierung von bewussten und unbewussten Bewertungen. Darüber hinaus arbeiten MZ im Gegensatz zu SZ mit Selbstregulation (vgl. ebd., S. 119; Kapitel 2.4.1). Dadurch sind Motto-Ziele nicht so anfällig für Störbedingungen (z. B. Überforderung, Stress) (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 117), wie auch die zuvor dargestellten Studien belegen. Insofern stellen MZ eine gute Ergänzung bzw. eine gute Grundlage zum Setzen von SZ dar.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich MZ neben anderen in drei wesentlichen Punkten von SZ unterscheiden. MZ stellen sicher, dass intrinsische Motivation vorhanden ist, sprechen das Unbewusste an und sind auf der Haltungsebene formuliert. SZ hingegen garantieren keine Motivation, sprechen den Verstand an und sind auf der Verhaltensebene formuliert. Da MZ auf der Haltungsebene operieren, kann im Gegensatz zu SZ in der entsprechenden Situation spontan und adäquat zielrealisierend gehandelt werden (vgl. Storch, 2011, S. 202).

---

<sup>27</sup> Die Liebenswürdigkeit wurde mit einem Selbstbeurteilungsfragebogen zur Erfassung von Persönlichkeitsstilen erhoben (vgl. Weber, 2013, S. 122). „Der liebenswürdige Stil ist durch ein warmherziges Verhalten gegenüber anderen Menschen gekennzeichnet, das sich mehr durch intuitiv-spontanen Ausdruck als durch analytisches Denken und zielorientiertes Planen auszeichnet.“ (Kuhl & Kazén, o. J.)



### 3 Empirische Studie

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, erste Erkenntnisse über eine mögliche Verwendung von Motto-Zielen speziell im komplexen Lösungsvertrieb, aber auch in anderen Unternehmensbereichen eines IT-Unternehmens zu erheben.

Dazu wurden mit acht Vertriebsmitarbeitern erst individuelle Motto-Ziele zu dem Thema „Erreichung der individuellen Vertriebsquote“ formuliert (Phase 1.1 & 1.2) und im Anschluss Interviews geführt (Phase 2). Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über den Aufbau und zeitlichen Ablauf der Studie.

| Phase        | Zeitraum      | Aktion                                                             |
|--------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| Vorbereitung | 02.05 – 15.06 | Probandenrekrutierung                                              |
| Phase 1.1    | 16.06 – 17.06 | Motto-Zielsetzung mit Online-Tool                                  |
| Phase 1.2    |               | Optimierung des Motto-Ziels durch Telefonat mit Trainerin des ISZM |
| Phase 2      | 20.06 – 23.06 | Interviews                                                         |

Abb. 8: Überblick über das Untersuchungsdesign

In den folgenden Kapiteln wird zunächst beschrieben, aufgrund welcher Überlegungen ein qualitatives Forschungsdesign ausgewählt und wie die Stichprobe festgelegt wurde. Anschließend werden Grundlagen zur Erstellung eines Interviewleitfadens beschrieben, auf Basis derer der hier verwendete Leitfaden erstellt wurde. Zuletzt wird die Analysemethode (Qualitative Inhaltsanalyse) vorgestellt, sowie das entsprechende Analysemodell.

#### 3.1 Forschungsdesign

Grundsätzlich wird in der empirischen Sozialforschung zwischen der qualitativen und quantitativen Forschung unterschieden.

Gläser und Laudel (2010) definieren qualitative Forschung auf folgende Weise: „Qualitative Methoden beruhen auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, die in einer verbalen Beschreibung dieser Sachverhalte resultiert. Sie standardisieren die Informationen über die sozialen Sachverhalte nicht (oder zumindest nicht im selben Ausmaß wie quantitative Methoden)“ (S. 27).

Zur Beschreibung der quantitativen Forschung wird hier Raithels Definition verwendet: „Das Ziel des quantitativen Paradigma ist das ‚Erklären‘ der kulturell/sozial geschaffenen Wirklichkeit. Mit Hilfe quantifizierender Methoden werden Strukturen über individuelle Zusammenhänge und Regeln zwischen Begebenheiten aufgedeckt, indem soziale Gegebenheiten über

einen Operationalisierungsvorgang messbar gemacht werden, um dann statistische Analysen anzuwenden“ (Raithel, 2008, S. 11–12).

Beiden Forschungsmethoden ist gemein, dass sie die soziale Wirklichkeit<sup>28</sup> erklären wollen. Lediglich die Methoden, um dieses Ziel zu erreichen unterscheiden sich. Die Aufgabe des Forschers ist die Wahl der passenden Erklärungsstrategie.

Bei Motto-Zielen handelt es sich um ein neues Forschungsgebiet, in dem sich alle bisherigen Studien in quantitativer Forschung bewegen. Flick et al. (2008) zufolge wird für quantitative Forschung eine klare Vorstellung vom Untersuchungsgegenstand benötigt (vgl. S. 14-17). Da die einzelnen Theorien, auf denen Motto-Ziele basieren, gut erforscht sind, ist diese klare Vorstellung zu einem gewissen Grad gegeben. Die Forschung über Motto-Ziele selbst ist jedoch derzeit noch begrenzt. Qualitative Forschung eignet sich nach Flick et al. für Forschungsgebiete, in denen die Forschung noch nicht so breit aufgestellt ist (vgl. ebd.). Im Rahmen qualitativer Forschung können - durch die Offenheit hinsichtlich des Forschungsfeldes - neue Kenntnisse erschlossen und Wissenslücken geschlossen werden (vgl. Dresing et al., 2008, S. 11–14). In dieser Arbeit wurde sich für qualitative Sozialforschung entschieden, um die subjektive Sichtweise von Individuen zu betrachten, die das erste Mal Motto-Ziele verwenden. Darüber hinaus sind Erkenntnisse, ob Motto-Ziele in Unternehmen Akzeptanz finden, von außerordentlichem Interesse. In Kapitel 2.3 wurde dargestellt, dass die gängige Zielsetzungsmethodik (SMART-Ziele) deutlichen Begrenzungen unterliegt. Im Vergleich zu quantitativer Forschung ist ein Vorteil qualitativer Forschung, dass eine geringere Teilnehmeranzahl benötigt wird (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 19). Über die genannten Gründe hinaus, begünstigt der beschränkte Zeitrahmen demnach eine qualitative Untersuchung.

### **3.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode**

Im Rahmen der qualitativen Forschung können verschiedene Verfahren gewählt werden. Die Bandbreite erstreckt sich dabei von Beobachtungen (z. B. teilnehmende Beobachtung) über gruppenorientierte Methoden (z. B. Rollenspiel, Gruppendiskussion) bis hin zu Befragungen (vgl. Kühl et al., 2009, S. 10).

Beobachtungen wären eine mögliche Option, wenn in dieser Studie lediglich der Zielsetzungsprozess für Motto-Ziele hätte beurteilt werden sollen. Es stehen jedoch auch differenzierte Aussagen über weitere Aspekte (z. B. subjektive Wirkung des MZ, Chancen und Hindernisse von MZ für Unternehmen) im Fokus der Untersuchung. Insofern ist diese Methode ungeeignet. Gruppenorientierte Methoden lassen sich ausschließen, da Motto-Ziele stark den persönlichen

---

<sup>28</sup> Unter „sozialer Wirklichkeit“ wird die Kommunikation, Interaktion und das soziale Handeln zwischen Individuen verstanden. Diese bringen dabei ihre individuelle Wahrnehmung und Vorstellung mit ein (vgl. Flick et al., 2008, S. 20).

Bereich von Mitarbeitern berühren. Insofern sollten Motto-Ziele in diesem Kontext nicht öffentlich diskutiert werden. Deshalb kann auch davon ausgegangen werden, dass sich die Mitarbeiter in einer Gruppe nur eingeschränkt äußern würden.

Aufgrund der vorherigen Ausführungen werden in dieser Studie Befragungen verwendet. Sie dienen dem Ziel, „durch regulierte (einseitig regelgeleitete) Kommunikation, reliable (zuverlässige, konsistente) und valide (akkurate, gültige) Informationen über den Forschungsgegenstand zu erfahren“ (Scholl, 2015, S. 22). Als Befragungsverfahren wird hier das Interview verwendet, in dem der Befragte möglichst authentische, nicht geschönte Informationen zur Verfügung stellen soll (vgl. ebd., S. 39). Genauer eignet sich im Rahmen dieser Arbeit das telefonische Interview, da sich die befragten Personen an unterschiedlichen und nicht nahegelegenen Unternehmensstandort befinden. Weiterhin kann zwischen verschiedenen Formen der Befragung unterschieden werden, die „von stark standardisierten bis hin zu sehr offenen, narrativen Formen“ (Nicht, 2015, S. 67; vgl. auch Scholl, 2015, S. 11) reichen (vgl. Anhang 2, S. 115). Oehlrich (2015) fasst drei Interviewkategorien zusammen: Leitfadeninterview, Experteninterviews und Fokusgruppeninterviews (vgl. S. 70-71).

Das Leitfadeninterview kann entweder standardisiert, teilstandardisiert oder unstrukturiert (auch „freies Interview“) (vgl. Kornmeier, 2007, S. 167; Nicht, 2015, S. 68) sein. Standardisierte Interviews sind sehr restriktiv, da sie die Fragereihenfolge, den Frageinhalt (vgl. ebd.) und mögliche Antworten festlegen (vgl. Nicht, 2015, S. 68). Sie sind besonders für Studien mit großen Teilnehmeranzahlen geeignet (vgl. Kornmeier, 2007, S. 167). Bei unstrukturierten Interviews wird meist nur der Rahmen (das Thema) festgelegt. Die Themen und Fragen werden unmittelbar im Interview entsprechend der Situation frei formuliert (vgl. Nicht, 2015, S. 68). Das teilstandardisierte Leitfadeninterview<sup>29</sup> verbindet Offenheit mit Festlegung. Es wird zwar ein Leitfaden entwickelt, in dem Fragen festgelegt sind, allerdings ist es auch möglich, „vom Leitfaden abzuweichen und Themen entsprechend der Relevanz zu vertiefen“ (ebd.).

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview gewählt, um ein gewisses Maß an Flexibilität beizubehalten und zusätzlich sicherzustellen, dass alle hier relevanten Aspekte angesprochen werden.

---

<sup>29</sup> Andere Bezeichnungen sind: „Halb-/teilstandardisiertes oder Halb-/teilstrukturiertes Leitfaden-Interview“ (Helfferich, 2011, S. 36), halbstrukturiertes Interview (vgl. Nicht, 2015, S. 68)

### 3.1.2 Auswahl der Methode zur Stichprobenbestimmung

Bei der Festlegung der Untersuchungsteilnehmer, ist zu prüfen, ob nur ein Teil der Grundgesamtheit (Teilerhebung) oder alle Elemente (Vollerhebung) zweckmäßig sind. Dabei sollte immer die Forschungsfrage betrachtet werden (vgl. Kornmeier, 2007, S. 158).

Im Rahmen dieser Arbeit besteht die Grundgesamtheit aus allen Vertriebsbeauftragten im betrachteten Unternehmen, die eine individuelle Vertriebsquote erreichen müssen. Da diese Untersuchung in einem global agierenden Unternehmen mit einer sechsstelligen Mitarbeiteranzahl durchgeführt wurde, ist eine Teilerhebung aus Zeit- und Ressourcengründen angebracht. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über Teilerhebungsverfahren.

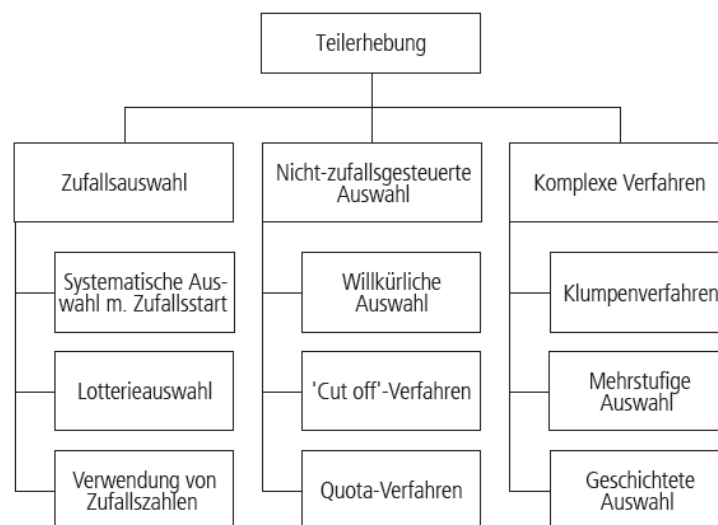


Abb. 9: Verfahren zur Teilerhebung (vgl. Kornmeier, 2007, S. 159)

Die Voraussetzung für eine Zufallsauswahl ist, dass ein „vollständiges Verzeichnis der Grundgesamtheit vorliegt“ (Kornmeier, 2007, S. 159). Dies ist hier nicht der Fall. Aus demselben Grund lassen sich komplexe Verfahren und die nicht-zufallsgesteuerte Auswahl (Cut Off- und Quota-Verfahren) ausschließen (vgl. ebd., S. 161-162). Somit bleibt noch die willkürliche Auswahl, zu der auch das „Convenience Sample“ gehört. Ein Convenience Sample ist eine häufig in der Psychologie genutzte Methode zur Probandenakquise. Es werden vergleichsweise einfach verfügbare Personen rekrutiert, die den Kriterien für die Studie entsprechen. Der Nachteil ist, dass dadurch häufig die Generalisierbarkeit der Aussagen auf die Grundgesamtheit stark eingeschränkt ist (vgl. ebd., S. 160; Johnson & Christensen, 2010, S. 263-264). Die Verteilung der Stichprobe (sieben Männer, eine Frau) entspricht jedoch annähernd dem Frauenanteil im IT-Sektor (14%) (vgl. Demmer, 2014), wodurch eine gewisse Generalisierbarkeit erhalten bleibt. Wird ein Convenience Sample genutzt, ist es essentiell die Charakteristiken potenzieller Teilnehmer genau zu beschreiben (vgl. Johnson & Christensen, 2010, S. 263).

Teilnehmer der Studie sind deutschsprachige Vertriebsbeauftragte, die im komplexen Lösungsvertrieb tätig sind und eine individuelle Vertriebsquote erreichen müssen. Dieses Ziel muss als SMART-Ziel definiert sein, da dies für die Teilnahme an der Studie vorausgesetzt wird. Eine weitere Voraussetzung ist, dass sie mindestens 2 Jahre<sup>30</sup> Erfahrung mit Zielvereinbarungen mit der SMART-Methode haben. Dies erlaubt ihnen, im Interview eine fundierte Auskunft über die Unterschiede zwischen Motto-Zielen und SMART-Zielen zu geben. Wie bereits beschrieben, nahmen an der Studie sowohl Männer als auch Frauen teil.

### 3.1.3 Leitlinien für einen Leitfaden und Leitfadenkonstruktion

Im Folgenden werden zunächst einige Anforderungen an Leitfäden im Allgemeinen definiert. Anschließend wird die hier verwendete Methode zum Aufbau eines Leitfadens beschrieben.

In der Literatur werden mehrere Anforderungen an einen Leitfaden genannt, die sich verschiedenen Kategorien zuordnen lassen. Der Übersichtlichkeit halber, werden sie nachfolgend tabellarisch dargestellt (vgl. Tabelle 3).

Tab. 3: Anforderungen an einen Leitfaden

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Allgemeine Leitlinien</b>                  | Die „Grundprinzipien der qualitativen Forschung“ <sup>31</sup> (Helfferich, 2011, S. 180) müssen eingehalten werden.                                                                                                                     |
|                                               | Der Leitfaden muss die Möglichkeit zur Offenheit bieten (vgl. Helfferich, 2011, S. 180).                                                                                                                                                 |
| <b>Leitlinien für die Leitfadenerstellung</b> | Der Leitfaden sollte einem logischen Argumentationsfluss folgen (vgl. Helfferich, 2011, S. 180; Nicht, 2015, S. 69).                                                                                                                     |
|                                               | Er sollte sich auf eine überschaubare Anzahl an wesentlichen Fragen reduzieren, um „bürokratisches Abhaken“ (Helfferich, 2011, S. 180; vgl. auch Nicht, 2015, S. 69) und zu geringe Äußerungszeit für die einzelnen Fragen zu vermeiden. |
|                                               | Fragen, die eine längere Antwort erfordern, sollten am Anfang gestellt werden (vgl. Helfferich, 2011, S. 180).                                                                                                                           |

<sup>30</sup> Durchschnittlich hatten die Teilnehmer 7,9 Jahre Erfahrung mit SMART-Zielen (B1: 10 Jahre; B2: 10 Jahre; B3: 3 Jahre; B4: 10 Jahre; B5: 5 Jahre; B6: 16 Jahre; B7: 7 Jahre; B8: 2 Jahre).

<sup>31</sup> Helfferich nennt als vier Grundprinzipien: Offenheit (Der Befragte soll ohne Vorgaben seinen „Sinn“ ausdrücken können. Dieser kann von dem des Forschenden abweichen.), Kommunikation (Die Datenqualität ist von der Interaktionsqualität abhängig. Durch Kommunikation bekommt der Interviewer Zugang zu dem „Sinn“ des Befragten.), Vertrautheit und Fremdheit (Der Interviewer muss annehmen, dass Dinge, die für ihn selbstverständlich sind, für den Interviewten fremd sind), Reflexivität (Der Forscher muss seinen „eigenen Part im situativen Verstehensprozess während des Interviews“ (Helfferich, 2011, S. 24) und während der anschließenden Interpretation reflektieren). Der Interviewer muss anhand dieser Prinzipien agieren (vgl. Helfferich, 2011, S. 24). Die Anzahl und der Inhalt der Prinzipien ist in der Wissenschaft nicht einheitlich definiert (vgl. Döring & Bortz, 2015, S. 64–71).

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | Die Handhabung soll einfach sein und der Fragebogen soll formal übersichtlich gestaltet sein, um die Aufmerksamkeit des Interviewers nicht von dem Interviewten abzulenken (vgl. Helfferich, 2011, S. 180).                  |
| <b>Leitlinien für die Interviewdurchführung</b> | „Priorität hat die spontan produzierte Erzählung.“ (Helfferich, 2011, S. 180) In diesem Sinne, sollen Informationen, die über den Rahmen des Leitfadens hinausgehen nicht abgeblockt werden (vgl. Helfferich, 2011, S. 180). |
|                                                 | Die Fragen sollten der Verständlichkeit halber auf die Zielgruppe und deren Vorwissen ausgerichtet werden (vgl. Nicht, 2015, S. 69).                                                                                         |
|                                                 | Fragen sollen im Verlauf des Interviews frei gestellt werden. Gegen Ende kann sich im Leitfaden vergewissert werden, ob alle Fragen gestellt wurden (vgl. Helfferich, 2011, S. 180).                                         |

Die zuvor genannten Leitlinien wurden bei der Erstellung des Interviewleitfadens mit einbezogen. Der Aufbau des für die Befragung entwickelten Interviewleitfadens orientiert sich am sogenannten SPSS-Prinzip zur Leitfadenerstellung nach Helfferich (2011). Das SPSS-Prinzip besteht aus den „vier Schritte[n] „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“ (S. 182).

Zu Beginn des Prozesses soll eine möglichst große Anzahl an Fragen gesammelt (1. Sammeln) werden, „die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sind“ (ebd.). Dabei kommt es zunächst nicht auf die korrekte Formulierung und die inhaltliche Relevanz an (vgl. ebd.).

Anschließend werden die zuvor gesammelten Fragen anhand von fünf Prüffragen aussortiert und umformuliert (2. Prüfen). Diese Regeln können im Anhang nachgelesen werden (vgl. Anhang 3, S. 117).

Die in diesem Prozess gesammelten Fragen und Stichworte werden anschließend sortiert (3. Sortieren). Es kann z. B. „nach Forschungsinteresse [oder] nach inhaltlichen Aspekten“ (Helfferich, 2011, S. 185) sortiert werden. Fragen, die sich keinem Fragenbündel zuordnen lassen, werden gesondert gestellt (vgl. ebd.). Im letzten Schritt werden die übrig gebliebenen Fragen und Stichworte in die für einen Leitfaden typische Form gebracht (4. Subsumieren).

Der von Helfferich skizzierte Leitfaden hat vier Spalten, wie der folgenden Abbildung (vgl. Abbildung 10) entnommen werden kann.

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leitfrage<br>(Erzählaufforderung)                                                                                                            | Check – Wurde das erwähnt?<br>Memo für mögliche Nachfragen – nur stellen wenn nicht von allein angesprochen!<br>Formulierung anpassen                                                                                                                            | Konkrete Fragen – bitte an Aufrechterhaltungs- und passender Stelle (auch am Steuerungsfragen Ende möglich) in dieser Formulierung stellen                                                             |
| <b>Teil I</b><br>Ein „Platzverweis“ hat meist eine lange Vorgeschichte in Ihrem Leben. Können Sie uns etwas über die Vorgeschichte erzählen? | Partnerschaft, „Gewaltspirale“: Dynamik<br>Lebenssituation<br>Kinder/Verhältnis Mann-Kinder<br>Umfeld<br>Jemandem anvertraut? Unterstützung gesucht?<br>Vorerfahrungen mit Ämtern, Polizei, Beratungsstellen, Frauenhaus<br>Bedeutung Wohnung, Sicherheit, Angst | Nonverbale Aufrechterhaltung<br>Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen?<br>Und dann? Wie ging das weiter?<br>Wie war das so, mit...?<br>Wenn vorherige Trennungsversuche: Was war dieses Mal anders? |
| <i>Ev. Übergang von Teil I zu Teil II von allein und ohne zusätzliche Erzählaufforderung</i>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Teil II</b>                                                                                                                               | .....                                                                                                                                                                                                                                                            | .....                                                                                                                                                                                                  |
| .....                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Teil III</b>                                                                                                                              | .....                                                                                                                                                                                                                                                            | .....                                                                                                                                                                                                  |
| .....                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                        |

Abb. 10: Leitfadenbeispiel (Helfferrich, 2011, S. 186)

Die zuvor aus mehreren Einzelaspekten gebildeten Bündel werden jeweils unter einer möglichst simplen Erzählaufforderung (Leitfrage) in der ersten Spalte subsumiert (vgl. Helfferrich, 2011, S. 185). Das Ziel ist es, dem Befragten einen Impuls zu geben, der „möglichst erzählgenerierend“ wirkt und „möglichst wenig Präsuppositionen<sup>32</sup>“ (ebd.) enthält. In der zweiten Spalte (Memo) können die Aspekte, die mit dem entsprechenden Fragenbündel assoziiert sind, „in Stichworte transformiert“ (ebd.) werden. Diese Spalte dient so als eine Art „Checkliste“, um zu überprüfen, ob der Aspekt bereits eigeninitiativ von dem Interviewten genannt wurde. Ist dies nicht der Fall, werden die Stichworte als Erzählimpulse in Form von Nachfragen verwendet (vgl. ebd., S. 181; Vogt & Werner, 2014, S. 24-25).

In der dritten Spalte (Konkrete Fragen) werden bereits vorformulierte Fragen aufgelistet. Diese werden vom Interviewer obligatorisch gestellt (vgl. Helfferrich, 2011, S. 185). Fragen mit vorgegebener Formulierung sind hilfreich, um eine Vergleichbarkeit herzustellen (vgl. ebd., S. 181).

<sup>32</sup> Präsuppositionen sind „Voraussetzungen oder Unterstellungen, die ein Sprecher implizit macht, und von denen er erwartet, dass die Zuhörenden sie mitverstehen.“ (Helfferrich, 2011, S. 102)

Nach Helfferich (2011) sollen in einem Leitfaden verschiedene Frageformen verwendet werden (z. B. Erzählaufforderungen, Aufrechterhaltungsfragen, Steuerungsfragen, Paraphrasen) (vgl. S. 181).

Diese Fragen können in der vierten Spalte notiert werden. Im Anhang befindet sich eine Übersicht der Fragen, die in den Interviews verwendet wurden (vgl. Anhang 4, S. 118).

Der fertige Interviewleitfaden kann in Anhang 5 (vgl. S. 119) eingesehen werden. Wie bereits in der Einleitung beschrieben wurde, stehen im Zentrum der Forschung vier Fragen:

1. Wie wird der Zielsetzungsprozess von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen wahrgenommen?
2. Welche Wirkung haben Motto-Ziele im Vergleich zu SMART-Zielen?
3. Welche Vor- und Nachteile werden bei Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen gesehen?
4. Inwiefern eignen sich Motto-Ziele für die Verwendung in Unternehmen? Welche Chancen und Hindernisse sind damit verbunden?

Die Beantwortung der ersten Frage ist Gegenstand des ersten Interviewteils. Die nächsten beiden Fragen werden im zweiten Teil des Interviews behandelt. Der dritte Teil des Interviews befasst sich mit der Beantwortung der vierten Frage. In dem Interview werden drei Gruppen von Fragen gestellt, die jeweils auf einen anderen Erkenntnisgewinn abzielen.

1. Vergleich der beiden Zieltypen (Interviewfragen 2, 3, 5, 9, 11, 12)
2. Kombination beider Zieltypen (Interviewfragen 6, 10)
3. Erkenntnisgewinn für die Motto-Ziel-Forschung (Interviewfragen 1, 4, 7, 8, 13, 14, 15, 16)

Die Fragen der dritten Kategorie beziehen sich ausschließlich auf Motto-Ziele, da für den Vergleich der Zieltypen bereits auf umfassende Forschungen zu SZ zurückgegriffen werden kann.

Bevor ein Leitfaden für die Interviews verwendet wird, sollte er getestet werden. Eine solche Testung hat insbesondere zum Ziel, die Dauer des Interviews und die Komplexität der gestellten Fragen zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können (vgl. Nicht, 2015, S. 69). Der Interviewleitfaden wurde im Vorfeld von drei Personen getestet, die zuvor nur mit dem Motto-Online-Tool, d.h. ohne Telefoncoaching (vgl. Kapitel 3.2.2), ein Motto-Ziel zu einem selbstgewählten Thema entwickelt hatten.



### 3.1.4 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur Auswertung qualitativer Daten existieren verschiedenste Auswertungsmodelle (vgl. Mayring, 2015, S. 9). Die Grounded-Theory-Methodologie und die qualitative Inhaltsanalyse gehören zu den weit verbreitetsten. Sie werden z. B. für die Auswertung von Interviewtranskripten verwendet (vgl. ebd., S. 25-26; Mey & Mruck, 2010, S. 25–26). Die Gemeinsamkeit der beiden Methoden liegt in der Kategorienbildung im Rahmen der Analyse. Jedoch eignet sich die Grounded-Theory-Methodologie besser, wenn offene Fragestellungen untersucht werden und empirisch fundierte Theorien entwickelt werden sollen. Die qualitative Inhaltsanalyse ist besonders geeignet, um aus schriftlich fixiertem Material soziale Sachverhalte zu entnehmen (vgl. Wollny & Marx, 2009, S. 467). Bei dieser Analysemethode können die Kategorien sowohl induktiv, als auch deduktiv gebildet werden (vgl. Mayring, 2016, S. 115). Die Grounded-Theory-Methodologie arbeitet üblicherweise mit der induktiven Kategorienbildung (vgl. Glaser & Strauss, 2009, S. 114; Mayring, 2015, S. 12). Da der Interviewleitfaden im Hinblick auf die Forschungsfragen entwickelt wurde und bereits anhand der Interviewfragen Kategorien abgeleitet werden können, ist hier ein deduktiver Ansatz sinnvoller (vgl. Kapitel 3.1.4.3). Insofern wird hier die qualitative Inhaltsanalyse verwendet. Im Rahmen der Auswertungsprozesses der qualitativen Inhaltsanalyse wird das Textmaterial, unter Berücksichtigung definierter Regeln, einem Set von Kategorien zugeordnet (vgl. Mayring, 2016, S. 114). Im Folgenden werden die Arbeitsschritte dargestellt, die für diese Auswertung und die darauffolgende Weiterverarbeitung notwendig sind.

#### 3.1.4.1 Schritt I: Einbettung in den Kommunikationszusammenhang

##### A) Festlegung des Ausgangsmaterials

Nach Mayring (2015) muss in einem ersten Schritt das zu analysierende Material festgelegt werden (vgl. S. 54-55). Das hier analysierte Material wurde im Rahmen dieser Studie durch die in Kapitel 3.1.3 beschriebenen Interviews erhoben. Die konkreten Interviewfragen (vgl. Anhang 5, S. 119) und Transkripte (vgl. Anhang 10-17, S. 127-185) lassen sich im Anhang einsehen.

##### B) Analyse der Entstehungssituation

Anschließend muss die Entstehungssituation des Materials beschrieben werden (vgl. Mayring, 2015, S. 55–56). Die Interviewteilnahme war auf freiwilliger Basis. Im Vorfeld der Untersuchung wurden den Untersuchungsteilnehmern einheitliche Informationen zugesendet, in denen Inhalt, Zweck und Ablauf der Studie erklärt wurden (vgl. Anhang 6, S. 123). Dadurch, dass die Teilnehmer über die möglichen positiven Effekte von Motto-Zielen informiert wurden (vgl. Kapitel 2.4.3), wurde eine gewisse Gegenseitigkeit hergestellt. Die Interviews wurden in Form

eines teilstrukturierten Telefoninterviews durchgeführt. Der entsprechende Leitfaden wurde in Kapitel 3.1.3 vorgestellt. Die Interviews wurden vom Autor dieser Arbeit durchgeführt.

### C) Formale Charakteristika des Materials

Hinsichtlich der formalen Charakteristika des Materials (vgl. Mayring, 2015, S. 55–56), ist zu vermerken, dass die Interviews per Tonband aufgenommen wurden. Für die Tonbandaufnahme gaben alle Untersuchungsteilnehmer ihr Einverständnis. Anschließend wurden die Aufnahmen in digitaler Form (Microsoft Word) transkribiert und mit der Analysesoftware MAXQDA 11 weiterverarbeitet (MAXQDA, 1989–2016). Für die Transkription wurden detaillierte Anweisungen (vgl. Anhang 7, S. 124) nach Dresing und Pehl (2015) verwendet.

#### 3.1.4.2 Schritt II: Fragestellung der Analyse

##### A) Richtung der Analyse

Um die Fragestellung der Analyse (B) zu definieren, muss zuerst die Richtung der Analyse festgelegt werden (vgl. Mayring, 2015, S. 58). Die Interviews waren darauf ausgerichtet das individuelle Erleben des Zielsetzungsprozesses und der Motto-Ziele, sowie die persönliche Meinung zu einer möglichen Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen der Probanden festzuhalten. Dem inhaltsanalytischen Kommunikationsmodell nach Mayring (2015) zufolge (vgl. Anhang 8, S. 125) „ist die Richtung der Analyse also“ (S. 60), durch das Interview, Aussagen über den emotionalen (z. B. emotionaler Bezug zum Gegenstand) und kognitiven (z. B. Einstellungen, Erwartungen) Hintergrund und Handlungshintergrund (z. B. Intentionen, Pläne) der Probanden zu machen (vgl. ebd., S. 59-60).

##### B) Differenzierung der Fragestellung

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse muss darüber hinaus die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung durchgeführt werden. Theoriegeleitet bedeutet, dass die Studie an bekanntes Wissen über den Untersuchungsgegenstand anknüpft und ein Erkenntnisfortschritt angestrebt wird (vgl. ebd.). Der Kenntnisstand zu Motto-Zielen und hohen spezifischen Zielen wurde bereits in den Kapiteln 2.4.3 und 2.3.1 vorgestellt. Davon ausgehend werden die in Kapitel 5 beschriebenen Forschungsfragen beantwortet.

#### 3.1.4.3 Schritt III-IV: Bestimmung der Analysetechnik und Festlegung des Ablaufmodells

In diesem Kapitel wird nun die Analysetechnik festgelegt (Schritt III) und das Ablaufmodell der Analyse aufgestellt (Schritt IV).

Mayring (2016) unterscheidet zwischen drei Analysetechniken „im Umgang mit Texten“, nach denen die qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt werden kann (vgl. S. 115):

1. Zusammenfassende Inhaltsanalyse: Zusammenfassungen haben das Ziel, die Kernaussagen eines Textes herauszuarbeiten. Die Kategorien, denen sich die Kernaussagen zuordnen lassen, werden meist induktiv gebildet.
2. Explikation: Durch Explikationen werden nicht eindeutig verständliche Textstellen in nachvollziehbare Form aufbereitet.
3. Strukturierende Inhaltsanalyse: Bei Strukturierungen werden bestimmte inhaltliche Aspekte herausgefiltert, nach deduktiv gebildeten Kategorien ein Querschnitt des Materials aufgezeigt oder „das Material auf Grund bestimmter Kriterien“ (ebd.) eingeschätzt.

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse wäre aufgrund der induktiven Kategorienbildung unökonomisch, da anhand des Leitfadens bereits ein Kategoriensystem abgeleitet werden kann (deduktive Kategorienbildung). Einen Fokus rein auf nicht verständliche Textstellen zu legen (Explikation), wäre hier nicht förderlich, da die Arbeit einen möglichst umfassenden Erkenntnisgewinn anstrebt. Insofern wird in dieser Arbeit das Modell der strukturierenden Inhaltsanalyse in der spezifischen Form des Ablaufmodells der inhaltlichen Strukturierung (AIS) verwendet. Im Rahmen des AIS wird das Interviewmaterial hinsichtlich des Forschungsinteresses gefiltert und subsummiert (vgl. Mayring, 2015, S. 99).

„Die Inhaltsanalyse ist kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden“ (ebd., S. 51). An diesem Grundsatz orientierend, wird der folgenden Grafik eine modifizierte Version des AIS dargestellt.

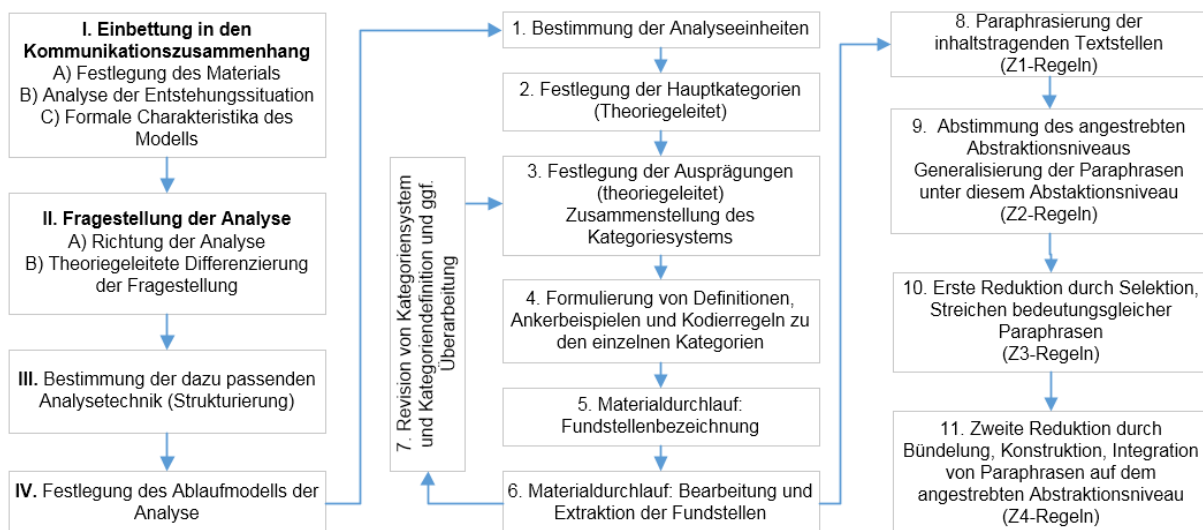


Abb. 11: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015, S. 62; 70; 104)

Zu Beginn muss das von Mayring (2015) vorgeschlagene AIS um vier weitere Schritte erweitert werden, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Schritt I und II wurden bereits durchgeführt. Schritt III und IV sind Gegenstände dieses Kapitels. Die Schritte I-IV sind in der Grafik durch römische Zahlen gekennzeichnet, um zu symbolisieren, dass sie aus einem anderen Modell stammen. Die Schritte 1-7 entsprechen dem ursprünglichen AIS. In dieser Version sind im Anschluss an Schritt 7 noch drei weitere Schritte für die Ergebnisaufbereitung<sup>33</sup> vorgesehen (vgl. S., 104). Diese Schritte entsprechen laut Mayring den „Regeln der Zusammenfassung“ (ebd., S. 103), welche mit Z1-Z4 abgekürzt werden (vgl. Anhang 9, S. 126) und hier in dem Kapitel 3.1.4.8 verwendet werden. Da diese Regeln der Zusammenfassung jedoch nicht eindeutig in den drei Schritten des AIS repräsentiert sind, wird das Modell durch die entsprechenden Schritte (8-11) ergänzt (vgl. Mayring, 2015, S. 70). Die folgenden Kapitel widmen sich den Schritten 1 bis 11.

#### 3.1.4.4 Schritt 1: Bestimmung von Analyseeinheiten

Wie in der vorherigen Grafik ersichtlich wird, besteht der nächste Schritt aus der Festlegung von Analyseeinheiten. Das Ziel dieses Schrittes ist es, die „Präzision der Inhaltsanalyse zu erhöhen“ (ebd., S. 61). Dazu werden Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit festgelegt.

Die Kodiereinheit legt den kleinsten und die Kontexteinheit den größten Materialbestandteil fest, „der unter eine Kategorie fallen kann“ (ebd.). Die Auswertungseinheit legt die Reihenfolge fest, nach der die Textbestandteile ausgewertet werden (vgl. ebd.). Die Auswertungseinheit stellen hier die acht Interviews in der Reihenfolge ihrer Durchführung dar. Die Kontexteinheit entspricht hier dem gesamten Transkript des jeweiligen Interviews und die Auswertungseinheit einer Textstelle, die zusammengefasst werden soll (vgl. ebd., S. 63).

#### 3.1.4.5 Schritt 2-3: Theoriegeleitete Festlegung der Hauptkategorien und Ausprägungen

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse steht „immer die Entwicklung eines Kategoriensystems“ (ebd., S. 61) im Zentrum. Nach Mayring (2010) „kann das alleinige Vorhandensein dieser Kategorien bereits als Ergebnis der Analyse gelten“ (S. 604). In diesem Schritt werden die Hauptkategorien der Analyse deduktiv festgelegt. Der Interviewleitfaden dient für die Kategorienbildung als Leitlinie. Dieser wurde auf Basis des Forschungsinteresses und der theoretischen Ausführungen zu Motto-Zielen entwickelt. Somit wird der von Mayring (2015) geforderten Theoriegeleitetheit (vgl. S. 60-61) und dem Gütekriterium „Validität“ (vgl. Mayring & Brunner, 2009, S. 678) bei der Festlegung der Kategorien Rechnung getragen. Hinsichtlich der

---

<sup>33</sup> 8. Paraphrasierung des extrahierten Materials, 9. Zusammenfassung pro Kategorie, 10. Zusammenfassung pro Hauptkategorie

Ausprägung der Kategorien sind in dieser Arbeit eine starke (ST), mittlere (MA) oder eine schwache (SW) Ausprägung möglich. Falls das Material nicht eindeutig einer dieser Kategorien zugeordnet werden kann, wird es in der Kategorie „Unzutreffend“ (UZ) erfasst (vgl. Mayring, 2015, S. 111). Die Ausprägungen werden hier nicht theoriegeleitet bestimmt, sondern anhand des Materials. Bei nahezu allen Fragen wäre eine theoriegeleitete Ausprägungsdefinition nicht möglich (z. B. bei Fragen nach Schwierigkeiten im Zielsetzungsprozess, der subjektiven Wirkung und Vorteilen/Nachteilen von Motto-Zielen). Bei zwei Themengebieten, zu denen mehrere Fragen gestellt werden, ist jedoch fraglich, ob eine theoriegeleitete Bestimmung der Ausprägungen nicht doch sinnvoll wäre: bei Motivation (Interviewfragen 2, 5, 6) und Zielbindung (Interviewfragen 9, 10). Folgend wird diese Fragestellung diskutiert.

Im Rahmen der theoretischen Grundlagenkapitel wurden bereits einige wesentliche Elemente dargestellt, die motiviertes Handeln ausmachen. Motivation wird jedoch von zahlreichen weiteren Faktoren beeinflusst, die hier nicht in Gänze betrachtet werden können (z. B. Zielorientierungen, Erwartungen, Selbstüberwachung, Ursachenerklärungen) (vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 213; Rosenstiel, 2015, S. 45). Mit aktuellen Verfahren werden nur einzelne Teilprozesse und Motivationsmerkmale abgeprüft. Um die aktuelle Motivation zuverlässig messen und zukünftige Motivation zuverlässig voraussagen zu können, müsste hingegen die gesamte Motivationsstruktur einer Person erfasst werden (vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 213–214), was in dieser Untersuchung unverhältnismäßig wäre. Bei den Teilnehmern der Untersuchung handelt es sich um Personen, die nicht mit tieferem motivationstheoretischen Wissen vertraut sind. Was die Einschätzung der Motivation angeht, sprechen sie also als Experten für ihr eigenes Empfinden. Insofern erscheint eine Selbsteinschätzung deutlich vielversprechender, als eine wissenschaftlich korrekte Motivationsmessung.

Neben der Motivation war auch bei der Zielbindung fraglich, ob eine theoriegeleitete Ausprägungsdefinition sinnvoll ist. Wie im Rahmen der Zielsetzungstheorie beschrieben wurde, hängt die Zielbindung insbesondere von dem subjektiven Wert des Ziels und dem „Glaube an die Erreichbarkeit (Selbstwirksamkeit)“ (Weber, 2013, S. 73; vgl. auch Hoch et al., 2009, S. 311) ab. Auf Basis der gestellten Fragen lassen sich beide Faktoren nicht eindeutig zuordnen. Somit werden die Ausprägungen auch hier wieder aufgrund der Selbsteinschätzung der Probanden definiert.

Ein Überblick über die Interviewfragen, die zugehörigen Kategorien und die entsprechenden Ausprägungen findet sich im Anhang 18 (vgl. S. 193).

#### 3.1.4.6 Schritt 4: Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln

Im vierten Schritt werden den zuvor definierten Kategorien Textstellen zugeordnet, die beispielhaft für die entsprechende Ausprägung sind (Ankerbeispiele). Falls sich die Kategorien

nicht eindeutig durch die Ankerbeispiele abgrenzen lassen, können auch Regeln definiert werden (vgl. Mayring, 2015, S. 109, 111). Die zuvor beschriebenen Inhalte sind Anhang 19 (vgl. S. 194) zu entnehmen.

#### 3.1.4.7 Schritt 5-7: Fundstellenbezeichnung, Bearbeitung & Extraktion der Fundstellen, Revision & Überarbeitung des Kategoriensystems

Im fünften Schritt (Fundstellenbezeichnung) werden die transkribierten Interviews sukzessive dem zuvor entwickelten Kategoriensystem zugeordnet (Kodierung) und anschließend extrahiert (Schritt 6; vgl. Anhang 20-27, S. 203-335) (vgl. Mayring, 2015, S. 109, 113). Für diesen Prozess wurde die Software MAXQDA verwendet.

Im siebten Schritt wird das Kategoriensystem einer Revision unterzogen und gegebenenfalls überarbeitet. Eine Überarbeitung ist notwendig „sobald sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Ausprägungen falsch gewählt oder falsch definiert worden sind“ (ebd., S. 109). Damit wird dem Gütekriterium der Reliabilität Rechnung getragen (vgl. ebd., S. 118). Im Zuge der Revision wurde bei Frage 2 die mittlere Ausprägung hinzugefügt und die Kategorie für Frage 17 entfernt, da dort keine relevanten Aussagen zu verzeichnen waren. Darüber hinaus wurde noch die mittlere Ausprägung der Frage 11 entfernt, da sie bei näherer Betrachtung im Wesentlichen mit der schwachen Ausprägung übereinstimmt.

Im Zuge des siebten Schrittes wurde auch die Kodierung eines Abschnitts von einem zweiten Auswerter vorgenommen und auf Übereinstimmung überprüft. Dadurch wurde das Gütekriterium der Objektivität eingehalten (vgl. ebd., S. 119; Mayring & Brunner, 2009, S. 678).

#### 3.1.4.8 Schritt 8-11: Z1-Z4

Im Rahmen einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird das Textmaterial mehrfach reduziert. Mit jeder weiteren Abstraktionsebene (Z1-Z4), wird die Zusammenfassung abstrakter (vgl. Mayring, 2015, S. 69). Die in dieser Arbeit getätigten Reduktionsschritte werden im Folgenden kurz beschrieben. Dem Anhang 9 (vgl. S. 126) können die ausführlichen Regeln entnommen werden (vgl. Mayring, 2015, S. 70).

Im ersten Schritt wurde das Transskript durch Paraphrasierung (Z1) zusammengefasst (vgl. Anhang 20-27, S. 203-335), was bereits eine erste Interpretation des Ausgangsmaterials darstellt (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 42). Aus diesem Grund mussten die Paraphrasen im Kontext des gesamten Interviews betrachtet werden (vgl. Meuser & Nagel, 1991, S. 456–457).

Der zweite Schritt umfasste eine Generalisierung der Inhalte (Z2) auf ein Abstraktionsniveau, welches einen unmittelbaren Bezug zu dem Untersuchungsgegenstand erlaubt (vgl. Anhang 20-27, S. 203-335). Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich an den Interviewfragen bzw. dem daraus entwickelten Kategoriensystem orientiert.

Anschließend wurde die erste Reduktion (Z3) vorgenommen. Dabei wurden bedeutungsgleiche oder nicht inhaltstragende Paraphrasen gestrichen und in Form von Überschriften zusammengefasst (vgl. Anhang 20-27, S. 203-335).

Im Rahmen der zweiten Reduktion (Z4) wurden die Ergebnisse der ersten Reduktion in tabellarischer Form den Kategorien zugeordnet und unter einer Überschrift (2. Reduktion) zusammengefasst (vgl. Anhang 28-46, S. 355-401). Durch die tabellarische Repräsentation, konnten die Aussagen aller Befragten hinsichtlich der unterschiedlichen Kategorien verglichen werden. Die zweite Reduktion wird noch um einen Code ergänzt, der in der folgenden Grafik erklärt wird.

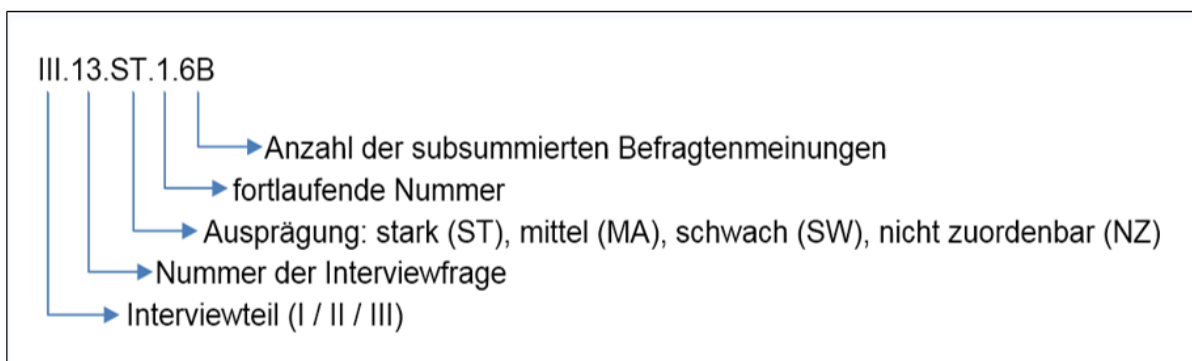


Abb. 12: Zuordnungscode

Das letzte Element des Codes ist das Wichtigste. Es repräsentiert, von wie vielen Befragten eine Meinung vertreten wurde. Die anderen Elemente des Codes ermöglichen eine schnelle und eindeutige Zuordnung der Aussagen zu dem Interviewteil, der Frage und der Ausprägung.

## 3.2 Versuchsdurchführung

Im Folgenden wird zuerst beschrieben, wie die Teilnehmer rekrutiert wurden. Anschließend wird der Ablauf der Intervention (Bildung des individuellen Motto-Ziels) und der Interviews beschrieben.

### 3.2.1 Rekrutierung der Probanden

Die Probanden wurden über unterschiedliche Wege rekrutiert. Am 02.05.2016 wurde im Rahmen einer beruflichen Besprechung kurz der Forschungsschwerpunkt der hier vorliegenden Arbeit vorgestellt und den Teilnehmern erklärt, wie die Studie aufgebaut ist. Am darauffolgenden Samstag, den 07.05.2016 wurden dann die Einladungen versendet (vgl. Anhang 6, S. 123). Da die angestrebte Teilnehmerzahl von acht Teilnehmern durch diese Maßnahme noch nicht erreicht wurde, wurden am Samstag den 14.05.2016 weitere potenzielle Probanden per E-Mail angeschrieben (vgl. Anhang 47, S. 404). Um mögliche kurzfristige Absagen abfangen

zu können, wurden über die angestrebte Teilnehmeranzahl hinaus noch drei weitere Teilnehmer akquiriert, die falls notwendig flexibel den Zeitblock eines anderen Probanden hätten übernehmen können.

### **3.2.2 Beschreibung der Versuchsdurchführung**

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte in zwei Phasen (vgl. Abbildung 8). Zuerst (Phase 1) bildeten die Probanden mittels Online-Tool und anschließendem Telefoncoaching ihr individuelles Motto-Ziel zum Thema „Erreichung der individuellen Salesquote“. In der darauffolgenden Woche (Phase 2) wurden Interviews durchgeführt. Folgend werden die beiden Phasen genauer beschrieben.

Die Motto-Zielformulierung (Phase 1) war in zwei Phasen unterteilt, die zeitlich direkt aufeinanderfolgten. In der Phase 1.1 entwickelten die Teilnehmer mit Hilfe des offiziellen Online-Tools (vgl. ISMZ, 2013b) ein Basis-Motto-Ziel. Dieses Basis-Motto-Ziel wurde dann in Phase 1.2 unter Anleitung einer Selbstmanagementtrainerin des Institutes für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ) zu einem „fertigen“ Motto-Ziel umgestellt, welches alle beschriebenen Kennzeichen und Kriterien erfüllt.

Den Prozess im Online-Tool (Phase 1.1) durchliefen die Teilnehmer alleine an ihrem Computer. Die Ergebnisse wurden nicht gespeichert, um die Anonymität zu wahren. Bei dem Online-Tool für Motto-Ziele handelt es sich um eine verkürzte Version des Prozesses, mit dem im ZRM-Training Motto-Ziele formuliert werden (vgl. Pinsdorf, 2013, S. 11). Diese Intervention hatte im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Einstellungsänderung zu dem Thema „Individuelle Vertriebsquote“ zum Ziel. Zu Beginn wurden die Teilnehmer aufgefordert, ihr aktuelles Befinden zu dem entsprechenden Thema zu beschreiben (Selbstreflektion). Anschließend wurden den Teilnehmern verschiedene Bilder gezeigt (vgl. Anhang 48, S. 405), von denen sie dasjenige auswählen sollten, welches ein ausschließlich starkes positives Gefühl bei ihnen auslöst. Zu dem Bild mit dem stärksten positiven Gefühl wurde dann eine Liste positiver Worte bzw. Ideen gezeigt (vgl. Anhang 49, S. 406). Hier kennzeichnete der Proband „alle Ideen, die [...] spontan ein gutes Gefühl auslösen“ (ISMZ, 2013b). Im Gegensatz zu der Bilderwahl, war es hier gewünscht, mehrere Ideen auszuwählen. Im vorletzten Schritt ging es darum „ein neues Lebensgefühl [...] zum eingangs gewählten Thema“ (ebd.) zu formulieren. Unverbindlich werden Satzanfänge vorgeschlagen (z. B. „Ich will mich fühlen, wie...“, „Ich will handeln, wie...“, „Ich will sein, wie...“) und Beispiele genannt (z. B. „Ich will mich fühlen wie ein Bär, der ein dickes Fell hat.“, „Ich will handeln wie die junge Frau auf der Vespa, frech und Vollgas voraus“ (ebd.)). Im letzten Schritt wurden die Teilnehmer zur Reflektion und Dokumentation ihres Befindens aufgefordert. Dazu wurde folgende Frage gestellt: „Was wird sich an Ihrem bisherigen Befinden ändern, wenn Sie nun die Dinge mit Ihrem neuen Lebensgefühl angehen“ (ebd.)? Die Probanden benötigten ca. 10 bis 15 Minuten für den Prozess.



Wie bereits angemerkt muss das so gebildete Basis-Motto-Ziel noch anhand der „drei Kernkriterien für handlungswirksame Ziele“ (ISMZ, 2013a) weiter optimiert werden, um ein fertiges, handlungswirksames Motto-Ziel zu erstellen. Dazu fand direkt im Anschluss an die Formulierung des Basis-Motto-Ziels Phase 1.2 statt. Sie bestand aus einem Telefoncoaching mit einer Selbstmanagementtrainerin des ISZM. In dem Telefonat<sup>34</sup> vermittelte die Trainerin den Probanden zunächst Hintergrundwissen zu den Motto-Zielen. Anschließend folgte die Optimierung des Motto-Ziels.

Das Hintergrundwissen umfasste eine Einordnung von Motto-Zielen in das ZRM, Informationen über typische Einsatzgebiete, eine kurze Einführung in die Zwei-System-Theorie und den Kommunikationsweg des Unbewussten (somatische Marker). Auch Informationen zur Zielsetzungspyramide, sowie zu den wesentlichen Unterschieden von Motto- und SMART-Zielen wurden während des Telefonats weitergegeben.

Im Rahmen der Optimierung des individuellen Motto-Ziels wurde von der Trainerin darauf geachtet, dass die drei bereits erwähnten Kriterien für handlungswirksame Ziele eingehalten wurden. Hinsichtlich des in Phase 1.1 formulierten Motto-Ziels wurden von der Trainerin alternative Vorschläge gemacht, die dann im Wechselspiel mit dem Probanden zum fertigen Motto-Ziel führten. Beispielsweise wurde das Basis-Motto-Ziel einer der Probanden „Ich will mich fühlen wie ein Adler hoch in den Lüften“<sup>35</sup> folgendermaßen optimiert: „In Freiheit verschaffe ich mir Überblick und mein Adlerblick führt mich zum Erfolg.“ Ein Überblick über alle Motto-Ziele und Bilder findet sich im Anhang 51 (vgl. S. 408). Die einzelnen Gespräche wurden nicht aufgezeichnet, da diese im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant sind.

Insgesamt dauerte ein Gespräch durchschnittlich 23 Minuten. Die Dauer variierte von 15 bis 30 Minuten. Eine detaillierte Aufstellung befindet sich im Anhang 52 (vgl. S. 410). Dort werden auch die genauen Planzeiten für die jeweilige Zielsetzung deutlich.

Das Interview (Phase 2) fand in der darauffolgenden Woche statt. Die Einleitung war bei allen Trainingsteilnehmern identisch. Es wurde für die Unterstützung gedankt und im Anschluss das individuelle Motto-Ziel vorgelesen, sowie das dazugehörige Bild genannt. Danach wurde kurz beschrieben, dass das Interview aus drei Teilen besteht, die jeweils unterschiedliche Themen

---

<sup>34</sup> Das Telefon wurde als Kommunikationsmedium gewählt, da alle Teilnehmer an unterschiedlichen Standorten des betrachteten Unternehmens arbeiten und Videotelefonie nicht bei allen Probanden möglich gewesen wäre. Im Vorfeld wurde den Teilnehmern noch mitgeteilt, dass sie für das Telefonat eine ruhige Umgebung aufsuchen sollen, in der sie frei reden können (vgl. Anhang 50, S. 407).

<sup>35</sup> Im Vergleich dazu würde ein SMART-Ziel zur individuellen Quotenerreichung folgendermaßen aussehen: [**Spezifisch**] Mein Ziel ist es 100% meiner Quote zu erreichen. Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche erlauben aktiv Maßnahmen zu ergreifen, wenn sich abzeichnet, dass meine Zielerreichung gefährdet ist. [**Messbar**] Soll-Ist-Vergleich der Vertriebsquote und der bereits gebuchten und erwarteten Orders. [**Attraktiv**] Individuell. [**Realistisch**] Individuell. [**Zeitgebunden**] Das Ziel muss innerhalb des Fiskaljahres 2016 erreicht werden. Ich überprüfe jeden ersten Freitag im Monat, ob ich auf dem richtigen Weg bin, um meine jeweiligen Ziele für das Quartal zu erreichen.

fokussieren (1. Wahrnehmung, 2. Wirkung und 3. Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen). Im Anschluss wurde das Interview durchgeführt.

Zu beiden Phasen erschienen alle der acht angemeldeten Probanden. Im Durchschnitt dauerten die Interviews 21 Minuten (min. 17 Minuten und max. 30 Minuten). Eine detaillierte Aufstellung mit Daten und Dauer der Interviews befindet sich im Anhang 53 (vgl. S. 411).

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden werden nun die im Rahmen der Interviews erhobenen und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse aufbereiteten Ergebnisse vorgestellt (vgl. Kapitel 4.1-4.3) und anschließend noch einmal zusammengefasst (vgl. Kapitel 4.4). Die Ergebnisdarstellung erfolgt in Anlehnung an die Fragen, die im Interviewleitfaden definiert wurden.

### 4.1 Interview Teil I: Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses

#### 4.1.1 Frage 1: Welche positiven/negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst?

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie den Zielsetzungsprozess als positiv wahrgenommen hat (vgl. I.1.ST.1.5B). Im Vergleich zum SMART-Ziel-Prozess ist der Motto-Ziel-Prozess einfacher und schneller durchzuführen. Darüber hinaus wird hervorgehoben, dass die eigene Persönlichkeit in den Prozess eingebracht wird (vgl. I.1.ST.3.1B), da Motto-Ziele aufgrund der affektiven Reaktion auf bestimmte Bilder und Wörter gebildet werden (vgl. I.1.ST.6.2B). Das Motto-Ziel selbst trägt auch zur positiven Wahrnehmung des Prozesses bei, da sich dadurch die Einstellung zum SMART-Ziel zum Positiven verändert (vgl. I.1.ST.8.1B).

Die restlichen Teilnehmer berichteten, dass der Prozess auf sie eine bestätigende Wirkung hat (vgl. I.1.SW.1.3B). Bestätigend ist hier so zu verstehen, dass die als MZ formulierte innere Haltung zu dem Thema bereits mit der aktuellen Handlungsweise der Person übereinstimmte (vgl. I.1.SW.3.1B): „Aufgrund meines Handelns ist dieses Motto-Ziel entstanden.“ (B5, Z. 84-85)

#### 4.1.2 Frage 1.1: Inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt?

Die im Zielsetzungsprozess gestellten Fragen haben fünf von acht Befragten zur Reflektion angeregt (vgl. I.1(1).ST.1.5B). Die Teilnehmer nannten dabei verschiedene Arten der Reflektion. Zum einen wurde reflektiert, inwiefern aktuelle Verhaltensweisen angepasst werden müssen, um das Ziel (die individuelle Vertriebsquote) besser erreichen zu können (vgl. I.1(1).ST.2.2B). Zum anderen wurde die persönliche Einstellung zu dem Ziel bewusst überdacht (vgl. I.1(1).ST.3.1B).

Zwei Teilnehmern zufolge hat der Motto-Ziel-Prozess nicht zur Reflektion angeregt (vgl. I.1(1).SW.1.2B). Ein weiterer Befragter teilte diese Einstellung, allerdings aus dem Grund da er sich ohnehin stark mit Persönlichkeitsentwicklung und Zielerreichung befasst, wodurch er sein Verhalten ohnehin schon regelmäßig reflektiert (vgl. I.1(1).MA.1.1B).

### **4.1.3 Frage 2: Wie motivierend war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen für dich?**

Eine Reihe unterschiedlicher Faktoren führte bei fünf Teilnehmern dazu, dass sie den Prozess als deutlich motivierender im Vergleich zum SMART-Ziel-Prozess wahrnahmen (vgl. I.2.ST.1.5B). Einige davon lassen sich Motto-Zielen selbst zuordnen. Motto-Ziele ermöglichen, eine neue, positivere Perspektive gegenüber dem Ziel einzunehmen (vgl. I.2.ST.1.1B). Dadurch, dass sie selbst erstellt wurden, ist auch die Identifikation (vgl. I.2.ST.8.1B) mit dem Ziel stärker. Durch die bildliche Formulierung sind sie zudem einprägsamer (vgl. I.2.ST.5.1B). Motivierend ist auch, dass Motto-Ziele Gefühle ansprechen. Weiterhin wurden die Einfachheit (vgl. I.2.ST.7.1B) und die Reflektion im Zielsetzungsprozess als motivierend empfunden (vgl. I.2.ST.6.1B). Man muss sich nicht „viele Dinge [...] überlegen [...], sondern [kann] sich eher leiten [...] lassen von der Emotion“ (B1, Z. 17-18). B8 bezeichnete ein SMART-Ziel hingegen als ein „akademisches, [...] [vom] Bewusstsein konstruiertes Ziel“ (B8, Z. 72).

Ein Befragter fand den SMART- und den Motto-Ziel-Prozess ähnlich motivierend, da es für ihn keinen Unterschied macht, ob er mit Bildern arbeitet oder Fakten vorgegeben bekommt. Letztlich erfordert die Zielerreichung Eigenmotivation, die er bei beiden Zielarten gleichermaßen aufbringt (vgl. I.2.MA.1.1B). Jeweils ein Anderer verband mit dem Zielsetzungsprozess keine Motivation (vgl. I.2.SW.1.1B) und gab an, dass die Prozesse nicht vergleichbar sind (vgl. I.2.UZ.1.1B).

### **4.1.4 Frage 3: Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen für dich?**

Die Mehrheit der Befragten äußerte, im Vergleich zum SMART-Ziel-Prozess hätten sie den Prozess zur Formulierung von Motto-Zielen als sehr einfach empfunden (vgl. I.3.ST.1.5B). Dies liegt daran, dass bei der Zielsetzung keine Vorgaben (z. B. Zahlengrundlagen für Quotenziele) berücksichtigt werden müssen (vgl. I.3.ST.2.1B) und es sich um einen einfachen Prozess mit Multiple-Choice-Elementen handelt (vgl. I.3.ST.3.1B).

Die anderen Teilnehmer fanden beide Prozesse gleich einfach, da es sich jeweils um geführte Prozesse handelt (vgl. I.3.SW.1.3B).

## 4.2 Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen

### 4.2.1 Frage 4: Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben?

In den Interviews wurden insgesamt sieben verschiedene Wirkungsweisen genannt, die kurz im Folgenden beschrieben werden. Sie werden in absteigender Nennungshäufigkeit dargestellt.

1. **Beruhigend.** Das Motto-Ziel ermöglicht der Hälfte der Probanden sich in Situationen, in denen ein hoher Druck auf ihnen lastet, zu beruhigen bzw. sich nicht zu sehr in Themen hineinzusteigern (vgl. II.4.UZ.1.4B): „Es wirkt als „eine Art Ruhepol“ (B1, Z. 92).
2. **Selbstsicherer.** Vier Teilnehmer gaben an, dass sie sich durch ihr MZ selbstsicherer fühlen (vgl. II.4.UZ.4.4B). Die gesteigerte Selbstsicherheit drückt sich beispielsweise in der Form aus, dass die eigenen Entscheidungen weniger hinsichtlich der Wirkung auf andere hinterfragt werden. Es wird das Verhalten gestärkt, das für einen selbst das Richtige ist und einen „wirklich glücklich macht und treibt“ (B8, Z. 85). In Kundengesprächen können dadurch bestimmte, vielleicht auch unangenehme Themen, gezielter hinterfragt werden (vgl. B6, Z. 140-142). Weiterhin beschreibt der Befragte, dass man sich durch Motto-Ziele der „Zielerreichung mehr öffnet, als dass es einen blockiert, wenn es herausfordernd ist“ (ebd., Z. 143).
3. **Motivierend.** Drei Teilnehmern zufolge hat das MZ eine motivierende Wirkung, da es dazu anregt, sich verstärkt so zu verhalten, wie es (auf Basis eigener Erfahrungen) dem eigenen Wohlbefinden zuträglich ist. Negative Verhaltensweisen werden somit verringert (vgl. II.4.UZ.3.3B).
4. **Fokussierend.** Laut zwei Befragten können MZ auch helfen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren (vgl. II.4.UZ.2.2B), indem sie dazu anregen, die Handlungen und Pläne, die zur Zielerreichung gefasst wurden zu reflektieren (vgl. B6, Z. 93-96). Die Fokussierung äußert sich auch darin, sich von „Reibereien, Unbändigkeiten oder Belastungen [...] fernzuhalten“ (B2, Z. 84-85) und stattdessen den Überblick zu behalten, wo die Arbeitszeit gewinnbringender eingesetzt werden kann.
5. **Positiv/Optimistisch.** MZ hatten für zwei Befragte die Wirkung, dass sie Herausforderungen optimistischer entgegenblicken können (vgl. II.4.UZ.6.2B). Als Grund dafür wurde genannt, dass Motto-Ziele positive Assoziationen auslösen (vgl. II.4.UZ.7.1B).

6. **Bestätigend.** Einem Teilnehmer vermittelten Motto-Ziele das Gefühl, dass die bisherige Arbeitsweise (sich trotz Druck ausreichend Zeit im Vertrieb zu nehmen) die Richtige ist (vgl. II.4.UZ.5.1B).
7. **Kreativitätssteigernd.** Ein Befragter äußerte, MZ können auch zur Einnahme neuer Perspektiven verhelfen und somit kreativitätssteigernd wirken (vgl. II.4.UZ.8.1B).

#### **4.2.2 Frage 5: Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein S.M.A.R.T.- oder dein Motto-Ziel denkst?**

Jeweils drei Befragte gaben an, dass MZ sie entweder stärker als SZ motivieren (vgl. II.5.ST.1.3B) oder diese nicht vergleichbar sind (vgl. II.5.MA.1.3B). Ein Befragter, der zu bedenken gab, dass die Ziele nicht vergleichbar sind, bemerkte, dass ihn die Kombination beider Ziele motiviert und nicht nur eines der Ziele stärker als das andere (vgl. B5, Z. 123-126). Die stärker motivierende Wirkung wurde zum einen durch das Motto-Ziel und zum anderen durch den Zielsetzungsprozess begründet. Darüber hinaus ist am MZ auch motivierend, dass positive Verhaltensweisen gestärkt werden (vgl. II.5.ST.5.1B). Der vierte Befragte (B4) gab an, dass auch der MZ-Prozess einen Grund<sup>36</sup> für die motivierende Wirkung von MZ darstellt (vgl. Z. 84-97). Laut mehreren Befragten motivieren SZ im Vergleich nicht (vgl. B7, Z. 68; B8, Z. 80).

Den restlichen Befragten zufolge wirken Motto-Ziele nicht stärker motivierend (vgl. II.5.SW.1.2B), da ein „konkreter“ (spezifischer) Aspekt fehlt (vgl. II.5.SW.3.1B) bzw. ein MZ mit rein beruhigender Wirkung formuliert worden ist (vgl. II.5.SW.2.1B).

#### **4.2.3 Frage 6: Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit S.M.A.R.T.-Zielen stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen?**

Diese Frage wurde von allen Teilnehmern der Studie einstimmig bejaht (vgl. II.6.ST.1.8B). Teilweise finden sich die Gründe dafür auch bereits in den vorherigen Fragen wieder. Motto-Ziele ergänzen SZ um eine Gefühlskomponente, da sie die eigenen Einstellungen berücksichtigen und einen so persönlich ansprechen (vgl. II.6.ST.5.2B). Im Gegensatz zu SZ spiegeln sie bestimmte Verhaltensweisen wider, die zur Erreichung der SMART-Ziele notwendig sind und verstärkten diese (vgl. II.6.ST.4.2B). Die Identifikation mit dem Motto-Ziel, führt nach B6 dazu, dass Herausforderungen positiv und „quasi als Abenteuer“ (B6, Z. 49) wahrgenommen

---

<sup>36</sup> Gründe: Freie Gestaltung des MZ im Dialog; Sich von Gefühlen durch den Prozess leiten lassen

werden (vgl. ebd., Z. 47-49). B8 ging zudem auf die Reihenfolge der beiden Zielsetzungsprozesse ein. Er betonte, dass in einem ersten Schritt das MZ gebildet werden sollte und „basierend, auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, [...] dann SMART-Ziele“ (B8, Z. 132-133).

#### **4.2.4 Frage 7: Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst?**

Die Mehrzahl der Untersuchungsteilnehmer war davon überzeugt, dass sich ihr Motto-Ziel positiv auf ihr zukünftiges Verhalten auswirkt (vgl. II.7.ST.1.5B). Inwiefern sich das Verhalten ändern wird, wurde bereits bei der subjektiven Wirkung (vgl. Kapitel 4.2.1) ausgeführt. Betrachtet man die mittlere Ausprägung, wird eine indirekte Verhaltensänderung beschrieben. Diese Probanden vertreten die Ansicht, dass sich das Verhalten nicht ändert, sondern nur fokussiert und verstärkt wird (vgl. II.7.MA.1.2B). Ein anderer Teilnehmer argumentiert in ähnlicher Weise, dass sich sein Motto-Ziel nicht auf das Verhalten auswirkt, da es auf Basis seines bisherigen Verhaltens entstanden ist (vgl. B5, Z. 53-58). Es bestärkt das Verhalten also nur (vgl. II.7.SW.1.1B).

#### **4.2.5 Frage 8: Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert?**

Laut fünf der acht Untersuchungsteilnehmer hat sich ihre Einschätzung hinsichtlich der Quoterreichung durch ihr Motto-Ziel geändert (vgl. II.8.ST.1.5B). Die Spannbreite geht, ähnlich der individuellen Wirkung, wieder von einer entspannten Haltung (vgl. II.8.ST.2.2B), über die Annahme des Ziels als Herausforderung, anstatt davor zurück zu schrecken (vgl. II.8.ST.3.1B) bis hin zu einer euphorischen Haltung (vgl. II.8.ST.4.1B).

Die restlichen Befragten nannten als Grund, warum sich ihre Einstellung nicht geändert hat, dass das Motto-Ziel zwar bei der Zielerreichung hilft, die Quote aber nicht ändert (vgl. II.8.SW.1.3B).

#### **4.2.6 Frage 9: Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein S.M.A.R.T.- oder dein Motto-Ziel zu erreichen?**

Die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer gab an, einen stärkeren inneren Antrieb zu haben, ihr Motto-Ziel zu erreichen, als ihr SMART-Ziel (vgl. II.9.ST.1.4B). Dafür wurden zwei Hauptgründe genannt. Der Erste ist, dass das MZ im Gegensatz zu SMART-Zielen selbst mitgestaltet wird (vgl. II.9.ST.2.2B). Der Zweite ist, dass die eigene Authentizität (Einhaltung des MZ) eine höhere Bindung hat, als das SZ (vgl. II.9.ST.6.2B). Das Motto-Ziel „kommt aus dir heraus

und reflektiert deine Gefühle und Einstellungen, [...] du fühlst dich [...] dir selber und deiner Authentizität verpflichtet, als weniger dem Ziel.“ (B6, Z. 180-182) Ein Teilnehmer beschreibt, dass er das SMART-Ziel und die Konsequenzen bei Nichterreichung des Ziels (z. B. unzufriedener Vorgesetzter) viel temporärer einschätzt: „wenn ich es nicht erreiche, dann wäre ich kurzfristig unglücklich“ (B8, Z. 164-165). Er beschreibt weiter: „das Wort Flucht kommt mir dann in den Kopf [...] da kann ich womöglich auch nicht so viel für und mache das Beste draus.“ (B8, Z. 168-172) Bei einem MZ hingegen, welches er als „innere Verpflichtung der Glückseligkeit“ (ebd., Z. 159-160) bezeichnete, liegt die Schuld der Nichterreichung nur bei einem selbst (vgl. ebd., Z. 173-174). Weiterhin wurde als Grund für die stärkere Verpflichtung von MZ angegeben, dass die Erreichung viel realistischer ist (vgl. II.9.ST.4.1B), dass man sich selbst im Ziel wiederfindet (vgl. II.9.ST.5.1B) und es einfacher ist, sich mit einem visuellen Ziel zu identifizieren (vgl. II.9.ST.3.1B).

Drei Befragte äußerten eine ähnliche Zielbindung zu beiden Zieltypen (vgl. II.9.MA.1.3B). Dies wurde hauptsächlich damit begründet, dass die Erreichung des SZ das Gehalt bestimmt und das MZ die Erreichung des SZ nur unterstützt (z. B. durch Wohlbefinden und Arbeitsweise) (vgl. II.9.MA.2.2B). Darüber hinaus wurde noch angegeben, dass das Motto-Ziel besser in Bereiche des Privat- und Berufsleben passt, die selbst gestaltbar sind (z. B. Vorbereitung eines Kundenmeetings und Definition der Vertriebsstrategie) und SZ eher in den geschäftlichen Bereich (vgl. II.9.MA.3.1B; B4, Z. 133-149).

Ein Befragter legte den Schwerpunkt ausschließlich auf das Gehalt, der innere Antrieb das SZ zu erreichen ist also stärker als das MZ (vgl. II.9.SW.1.1B).

#### **4.2.7 Frage 10: Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass dich Motto-Ziele in Verbindung mit S.M.A.R.T.-Zielen stärker verpflichten, dein Ziel zu erreichen?**

Sechs der acht Befragten konnten sich vorstellen, dass die Kombination aus SZ und MZ stärker verpflichtet, das Ziel zu erreichen (vgl. II.10.ST.1.6B). Die Teilnehmer begründeten dies mit dem visuellen Aspekt, der durch MZ mit in die Zielsetzung eingebracht wird (vgl. II.10.ST.2.1B) und der Mitgestaltung des MZ (vgl. II.10.ST.3.1B).

Zwei Studienteilnehmer gaben an, dass der innere Antrieb durch die Kombination der Zieltypen nicht stärker ist (vgl. II.10.SW.3.2B).



#### 4.2.8 Frage 11: Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen?

Im Rahmen der Befragung wurden acht verschiedene Vorteile von MZ im Vergleich zu SZ genannt. Im Folgenden werden diese kurz in absteigender Nennungshäufigkeit beschrieben:

1. **Persönliche Identifizierung.** Bei Motto-Zielen ist sechs Befragten zufolge die persönliche Identifizierung höher. Sie sprechen einen persönlich stärker an als SZ (vgl. II.11.UZ.11.6B).
2. **Mitgestaltung.** Laut vier Teilnehmern arbeitet man bei der Erstellung von MZ selbst mit und hat Wahlmöglichkeiten (vgl. II.11.UZ.8.4B). Durch die Mitgestaltung macht der Prozess mehr Spaß und motiviert (vgl. II.11.UZ.9.2B).
3. **Memorierbarkeit.** Motto-Ziele lassen sich besser im Gedächtnis behalten, da es sich um visuelle Inhalte handelt, äußerten drei Befragte (vgl. II.11.UZ.1.3B). B8 führte an, dass er sein MZ sicher noch über Jahre hinweg beschreiben kann<sup>37</sup> (vgl. Z. 73-75).
4. **Unbewusst.** Drei Teilnehmer beschreiben, dass durch die Abstimmung mit dem Unbewussten (MZ) das SZ zugänglicher wird und der Zielsetzungsprozess sehr spontan und intuitiv durchgeführt werden konnte (vgl. II.11.UZ.6.3B).
5. **Stärken ausbauen.** Motto-Ziele erlauben einem, laut zwei Befragten die eigenen Stärken weiter auszubauen und Schwächen auszugleichen (vgl. II.11.UZ.3.2B).
6. **Simpler Prozess.** Dadurch, dass der Prozess einige Multiple-Choice-Elemente hat, kann man sich von Emotionen leiten lassen, gaben zwei Teilnehmer an. Durch die Verwendung von Bildern wird er einfacher (vgl. II.11.UZ.4.2B).
7. **Spaß.** Zwei Teilnehmern zufolge machen Motto-Ziele mehr Spaß, da sie die Kreativität fördern, durch bildhafte Formulierungen abstrakter als SZ sind und selbst mitgestaltet werden können (vgl. II.11.UZ.5.2B). B3 fügt hinzu: „das Positive daran finde ich, dass man teilweise sich so ein bisschen [...] die Ernsthaftigkeit vom Alltag nimmt [...]. Also gerade so mit meinem Adlerziel, kannst du dir vorstellen, ich glaub jetzt nicht, dass ich wirklich ein Adler bin und über meiner Beute schwebe.“ (Z. 84-87; vgl. auch II.11.UZ.7.1B)
8. **Selbstreflektion.** Ein Befragter gab an, dass Motto-Ziele und der damit verbundene Prozess zur Selbstreflektion anregen (vgl. II.11.UZ.10.1B).

---

<sup>37</sup> B8 beschrieb dies folgendermaßen: „das werde ich wahrscheinlich [...] zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, [...] gefühlsmäßig beschreiben können.“ (B8, Z. 74-75).

#### 4.2.9 Frage 12: Wo siehst du die Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen?

Wie auch bei der vorherigen Frage werden nun die in der Befragung genannten Nachteile in absteigender Reihenfolge dargestellt:

1. **Nicht messbar.** Sechs Teilnehmern zufolge haben MZ im Vergleich zum SZ den Nachteil, dass nicht alle Fakten abgebildet werden können (vgl. II.12.UZ.3.6B). Es handelt sich bei MZ um ein emotionales und kein faktenbasiertes Ziel (vgl. B2, Z. 218-227), wodurch das eigene Lebensgefühl die Maßeinheit für die Erreichung des MZ ist (vgl. B8, Z. 193-194). Laut B2 führt „Das Messen von emotionalen Sachen [...] automatisch immer dazu, dass man entweder dicht macht oder sich jedenfalls [...] nicht mehr motiviert fühlt. Weil Motivation kommt ja von INNEN.“ (Z. 225-227) B3 gab an, dass ihm an MZ „ein bisschen das Konkrete“ (Z. 131-132) fehlt und schlug daher vor, das MZ noch etwas zu konkretisieren (vgl. ebd., Z. 131-132).
2. **Fähigkeiten.** Um Motto-Ziele zu bilden, ist ein gewisses Maß an Kreativität notwendig, äußerten zwei Befragte und die Person, die sich MZ setzt, braucht einen gewissen Bezug zu visueller Darstellungsweise (vgl. II.12.UZ.4.2B).
3. **Begrenzte Anzahl.** Zwei Teilnehmern zufolge sind zu viele Motto-Ziele unübersichtlich (vgl. II.12.UZ.1.2B). B7 schlug vor, noch ein MZ für das allgemeine Verhalten bzw. Auftreten in Kundensituationen zu definieren (vgl. Z. 141-144).
4. **Motivation begrenzt.** Auch Motto-Ziele wirken nur so lange motivierend, wie das Ziel noch erreichbar ist, gab ein Befragter zu bedenken (vgl. II.12.UZ.2.1B).

### 4.3 Interview Teil III: Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen

#### 4.3.1 Frage 13: Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb?

Nach sechs der acht Interviewteilnehmer eignen sich MZ gut für die Verwendung im Vertrieb (vgl. III.13.ST.1.6B). Als Hauptgrund wurde genannt, dass im Vertrieb stark eigenmotiviertes (vgl. III.13.ST.3.3B) und eigenverantwortliches Arbeiten (vgl. III.13.ST.4.1B) gefordert ist. Ein weiterer Grund ist, dass MZ z. B. dazu beitragen, sich in Verhandlungen nicht dem kontraproduktiven Zeitdruck von Vorgesetzten zu beugen (vgl. III.13.ST.2.1B). „Man muss sich die Zeit nehmen, und eine Verhandlung muss eine gewisse Zeit haben, damit du ein gutes Geschäft machst.“ (B5, Z. 227-228)

Die restlichen Befragten gaben an, dass sich MZ in Kombination mit SZ sehr gut im Vertrieb eignen (vgl. III.13.SW.1.2B). SZ sind aufgrund des Umfangs und der Anzahl schlecht zu memorieren (vgl. III.13.SW.2.1B), was durch MZ ausgeglichen wird. Darüber hinaus erhöht das MZ die Identifikation mit dem Ziel (vgl. III.13.SW.3.1B). B3 zufolge erinnert das MZ „im Alltag [...] dran [...], wofür man [...] arbeitet [...] und wie man es auch machen will.“ (Z. 229-231)

#### **4.3.2 Frage 13(1): Nur für bestimmte Ziele?**

Auf die Frage hin, ob MZ nur für bestimmte Ziele einsetzbar sind, gaben fünf Befragte die Antwort, dass sie keine Beschränkungen sehen (vgl. III.13(1).ST.1.5B): „Ein Ziel ist ein Ziel.“ (B2, Z. 241) Für unterschiedliche SZ lassen sich demnach auch unterschiedliche MZ formulieren (vgl. III.13(1).ST.1.5B).

Drei Interviewteilnehmer sahen als Einschränkung, dass sich MZ schlechter einsetzen lassen, wenn die Zielvorgaben aus Zahlen bestehen oder wenn strikte Regeln zu befolgen sind (vgl. III.13(1).SW.1.3B).

#### **4.3.3 Frage 13(2): In anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb?**

Der Aussage von sechs Teilnehmern zufolge lassen sich MZ unternehmensweit in allen Abteilungen einsetzen (vgl. III.13(2).ST.1.6B). Als Grund wurde genannt, dass jeder seine eigene Arbeitsweise hat, um seine Ziele zu erreichen. Diese wird durch MZ gefördert (vgl. III.13(2).ST.2.1B). B7 begründet seine Aussage damit, dass MZ zur Reflektion „wo man überhaupt hin möchte, was man ändern möchte“ (Z. 148-149) anregen und dies in jedem Bereich zuträglich ist (vgl. ebd., Z. 147-149).

Ein anderer Teilnehmer befürwortete, dass die Sinnhaftigkeit und Praktikabilität von MZ in den einzelnen Abteilungen geprüft werden muss, bevor sie eingeführt werden (vgl. III.13(2).MA.1.1B). Darüber hinaus wurde noch die Meinung vertreten, MZ sind eher in kreativen und innovativen Bereichen, als in analytischen Bereichen, einsetzbar, da sie die Kreativität fördern (vgl. III.13(2).SW.1.1B).

#### **4.3.4 Frage 14: Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können?**

Auch hier werden die Antworten wieder in absteigender Reihenfolge dargestellt:

1. **Bereitschaft auf Führungsebene.** Laut sechs Interviewteilnehmern sollte auf Führungsebene Offenheit und Bereitschaft dafür bestehen, MZ einzuführen. Diese Bereitschaft muss auf Überzeugung beruhen (vgl. III.14.UZ.1.6B).

2. **Bereitschaft bei Mitarbeitern.** Wie auf der Führungsebene sollte auch bei den Mitarbeitern Bereitschaft aufgrund von Überzeugung für MZ bestehen, gaben drei Teilnehmer an (vgl. III.14.UZ.2.3B).
3. **Pilotstudie.** Fast die Hälfte der Teilnehmer schlug vor, MZ im Sinne einer Pilotstudie einzuführen, in der die Einsetzbarkeit und u. U. auch der daraus entstehende finanzielle Mehrwert (z. B. höhere Produktivität und dadurch mehr Verkäufe) beziffert werden sollte (vgl. III.14.UZ.5.3B).
4. **Anonymität.** Drei Befragte äußerten den Wunsch, dass MZ nicht zwingend mit dem Vorgesetzten definiert werden müssen bzw. es nicht zwingend sein sollte, diese offenlegen zu müssen (vgl. III.14.UZ.6.3B).

B8 beschreibt: „Ich finde, so etwas besprichst du nicht mit jemandem, den du nicht magst. [...] Ein SMART-Ziel könnte ich mir vorstellen, kannst du auch mit jemandem besprechen, zu dem du absolut kein Verhältnis hast.“ (Z. 102-104). Als Möglichkeit wurde deshalb von drei Befragten genannt, MZ mit speziellem Personal zu definieren (vgl. III.14.UZ.6.3B).

5. **Mehr Freiraum.** Zwei Untersuchungsteilnehmer gaben zu bedenken, Vorgesetzte müssten ihren Mitarbeitern mehr Freiraum bei der Zielsetzung und für die individuelle Arbeitsweise geben, um diese Ziele zu erreichen (vgl. III.14.UZ.7.2B).
6. **Freiwilliger Prozess.** Es wurde auch von einem Befragten geäußert, dass jeder Mitarbeiter die freie Entscheidung haben müsste, ob er ein MZ möchte oder nicht. Es dürften also keine negativen Konsequenzen bei Ablehnung entstehen. Damit MZ gewollt werden, sollten Führungskräfte die Mitarbeiter animieren (vgl. III.14.UZ.3.1B).
7. **Schulung des Managements.** Ein Studienteilnehmer gab zu Bedenken, dass das Management geschult werden müsste, um ihre Mitarbeiter qualifiziert in dem Prozess der Definition des MZ unterstützen zu können (vgl. III.14.UZ.4.1B).

#### 4.3.5 Frage 15: Siehst du Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen?

Die in der Befragung genannten Hindernisse für die Einführung von MZ in Unternehmen, werden auch hier in absteigender Reihenfolge genannt:

1. **Fehlkommunikation.** B6 drückt dieses mögliche Hindernis folgendermaßen aus: „Es kann natürlich sein, wenn es nicht richtig kommuniziert wird, dass so ein Thema als sehr esoterisch betrachtet wird.“ (Z. 285-287) Weiterhin sagt er: „Das ist mir jetzt zu abgedreht, das hat keinen konkreten Einfluss auf meine Ziele.“ (ebd., Z. 289-290) Auch

zwei weitere Befragte gaben zu bedenken, dass es wichtig ist, die Mehrwerte adäquat im Unternehmen zu kommunizieren (vgl. III.14.UZ.4.3B).

2. **Mangelnde Offenheit.** Zwei Befragte sahen mangelnde Offenheit für Neues bzw. das kategorische Ablehnen von neuem als Hindernis an. Die Tendenz, an alten Mustern festzuhalten, könnte die Einführung von MZ erschweren (vgl. III.14.UZ.2.2B).
3. **Europäische Kultur.** Ein Untersuchungsteilnehmer sah die europäische Kultur als erschwerenden Faktor bei der Einführung von MZ in Unternehmen (vgl. III.14.UZ.1.1B). Laut B2 ist die Verbreitung in Amerika deutlich einfacher: „Wenn ich amerikanische Filme sehe, dann sind die da schon völlig anders drauf.“ (Z. 308-309)
4. **Kollision mit Unternehmenszielen.** Ein Untersuchungsteilnehmer gab zu Bedenken, dass das Lebensmotto, welches mit MZ ausgedrückt wird, konträr zu den Zielen eines Unternehmens sein könnte (vgl. III.15.UZ.3.1B).

#### 4.3.6 Frage 16: Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für dein Unternehmen?

Im Folgenden werden die möglichen unternehmensseitigen Chancen durch die Einführung von MZ beleuchtet. Die Antworten der Untersuchungsteilnehmer sind wieder in absteigender Häufigkeit sortiert.

1. **Motivationssteigerung.** Drei Teilnehmer sahen als Chance, dass MZ die Eigenmotivation für zielrealisierendes Handeln erhöhen können. Die dadurch entstehende Leistungssteigerung würde dem Unternehmen zu Gute kommen (vgl. III.16.UZ.1.3B).
2. **Arbeitsklima.** Drei Befragten zufolge können MZ für ein besseres Arbeitsklima sorgen (vgl. III.16.UZ.5.3B). Dafür wurden mehrere Gründe genannt. Zum einen kann ein entsprechendes MZ mit dem Fokus auf Hilfsbereitschaft, Pünktlichkeit oder Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben zu einem besseren Arbeitsklima führen (vgl. III.16.UZ.6.1B). Eine andere Möglichkeit ist die erhöhte Selbstreflektion, durch die die Mitarbeiter mehr Klarheit erlangen, wie sie agieren wollen (vgl. III.16.UZ.7.1B). Der zuletzt genannte Grund ist, dass sich (wenn offen mit MZ umgegangen würde) auch insgesamt ein offenerer Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten etablieren kann (vgl. III.16.UZ.8.1B).
3. **Zielerreichung.** Nach Aussage von drei Befragten, haben MZ eine positive Auswirkung auf die Zielerreichung. Als Grund dafür nennen sie die höhere Akzeptanz der Ziele, die auch zu einer höheren Identifikation mit unliebsamen Aufgaben führen kann. Darüber hinaus wurde die erhöhte Zielerreichung mit einer gesteigerten Zufriedenheit und Motivation begründet (vgl. III.16.UZ.9.3B).

4. **Kreativitätssteigerung.** Zwei Untersuchungsteilnehmern zufolge, steigern Motto-Ziele die Kreativität, da neue Perspektiven eingenommen werden und der Informationsaustausch dadurch offener werden kann. Dies würde sich besonders positiv in Bereichen auswirken, wo kreative Lösungen für spezielle Anforderungen entwickelt werden müssen, wie z. B. im komplexen Lösungsvertrieb (vgl. III.16.UZ.3.2B).
5. **Mitarbeiterbindung.** Die gesteigerte Identifikation mit dem Ziel und somit auch Akzeptanz des Ziels, kann zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung führen, vermutete ein Teilnehmer (vgl. III.16.UZ.4.1B).
6. **Identifikation.** Ein Befragter sah in MZ eine Chance im Unternehmen „den Blick [wieder] mehr auf die Emotionen“ (B1, Z. 255) zu legen. „Ziele sollten ja eigentlich auf die Person geschnitten sein, aber sie sind nur noch auf die Organisationen gebogen.“ (ebd., Z. 268-269) Ersteres würde die Identifikation mit dem Ziel deutlich erhöhen (vgl. III.16.UZ.2.1B).

#### 4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die bisher dargestellten Ergebnisse werden in folgender Tabelle noch einmal zu einem systematischen Überblick zusammengefasst. Für die Ausprägungen ST, MA und SW wird die Anzahl der subsummierten Meinungen der Untersuchungsteilnehmer aufgeführt. Die entsprechenden Ankerbeispiele der Ausprägungen finden sich im Anhang 19 (vgl. S. 194). Eine Ausnahme bildet die Ausprägung UZ. Bei diesen Fragen (4, 11, 12, 14, 15, 16) werden die Subkategorien mit der Anzahl der Nennungen separat aufgeführt, da die Ausprägung „UZ“ keine aussagekräftigen Ergebnisse liefern würde.

Tab. 4: Zusammenfassung der Interviewergebnisse

| Nr.    | Kategorienname                                              | ST | MA | SW | UZ                                                                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------|----|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.1    | Wahrnehmung                                                 | 5B |    | 3B |                                                                                                                      |
| I.1(1) | Reflexion des eigenen Befindens                             | 5B | 1B | 2B |                                                                                                                      |
| I.2    | Motivationale Wirkung des Zielsetzungsprozesses (MZ vs. SZ) | 5B | 1B | 1B | 1B                                                                                                                   |
| I.3    | Komplexität (MZ vs. SZ)                                     | 5B |    | 3B |                                                                                                                      |
| II.4   | Subjektive Wirkung des MZ                                   |    |    |    | beruhigend (4B), selbstsicher (4B), motivierend (3B), fokussierend (2B), positiv/optimistisch (2B), bestätigend (1B) |
| II.5   | Motivationale Wirkung des Ziels (MZ vs. SZ)                 | 3B | 3B | 2B |                                                                                                                      |

|           |                                         |    |    |    |                                                                                                                                                                                          |
|-----------|-----------------------------------------|----|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| II.6      | Motivation zur Zielverfolgung (MZ + SZ) | 8B |    |    |                                                                                                                                                                                          |
| II.7      | Verhaltensänderung durch MZ             | 5B | 2B | 1B |                                                                                                                                                                                          |
| II.8      | Einstellungsänderung durch MZ           | 5B |    | 3B |                                                                                                                                                                                          |
| II.9      | Zielbindung (MZ vs. SZ)                 | 4B | 3B | 1B |                                                                                                                                                                                          |
| II.10     | Zielbindung (MZ + SZ)                   | 6B |    | 2B |                                                                                                                                                                                          |
| II.11     | Vorteile (MZ vs. SZ)                    |    |    |    | persönliche Identifizierung (6B), Mitgestaltung (4B), Memorierbarkeit (3B), unbewusst (3B), Stärken ausbauen (2B), simpler Prozess (2B), Spaß (2B), Selbstreflexion (1B)                 |
| II.12     | Nachteile (MZ vs. SZ)                   |    |    |    | nicht messbar (6B), Fähigkeiten (2B), begrenzte Anzahl (2B), Motivation begrenzt (1B)                                                                                                    |
| III.13    | Verwendung im Vertrieb                  | 6B |    | 2B |                                                                                                                                                                                          |
| III.13(1) | Zielspezifische Verwendung              | 5B |    | 3B |                                                                                                                                                                                          |
| III.13(2) | Unternehmensweite Verwendung            | 6B | 1B | 1B |                                                                                                                                                                                          |
| III.14    | Voraussetzungen                         |    |    |    | Bereitschaft auf Führungsebene (6B), Bereitschaft bei Mitarbeitern (3B), Pilotstudie (3B), Anonymität (3B), mehr Freiraum (2B), freiwilliger Prozess (1B), Schulung des Managements (1B) |
| III.15    | Herausforderungen                       |    |    |    | Fehlkommunikation (3B), mangelnde Offenheit (2B), europäische Kultur (1B), Kollision mit Unternehmenszielen (1B)                                                                         |
| III.16    | Chancen                                 |    |    |    | Motivationssteigerung (3B), Arbeitsklima (3B), Zielerreichung (3B), Kreativitätssteigerung (2B), Mitarbeiterbindung (1B), Identifikation (1B),                                           |

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Die folgenden Kapitel widmen sich der Diskussion der zuvor dargestellten Ergebnisse im Hinblick auf die eingangs formulierten Forschungsfragen. Dabei wird aufgrund des Umfangs der Ergebnisse nur auf diejenigen eingegangen, die hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind.

Im ersten Teil werden die Ergebnisse hinsichtlich der Frage diskutiert, wie der Zielsetzungsprozess für MZ von den Befragten im Vergleich zum Zielsetzungsprozess von SZ wahrgenommen wurde. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Frage, welche Wirkung MZ im Vergleich zu SZ haben. Im dritten und letzten Teil wird dann diskutiert, inwiefern sich Motto-Ziele für die Verwendung im Unternehmen eignen. In diesem Kontext werden sowohl die von den Befragten genannten Vor- und Nachteile von MZ, als auch Chancen und Hindernisse für die Einführung im Unternehmen diskutiert.

### 5.1 Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses

Die folgenden Ausführungen gehen der ersten Forschungsfrage nach: „Wie wird der Zielsetzungsprozess von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen wahrgenommen?“

Einleitend soll hervorgehoben werden, dass der MZ-Prozess verglichen mit dem SZ-Prozess für die Mehrheit der Teilnehmer sehr simpel war (vgl. I.3.ST.1.5B). Die Simplizität des MZ-Prozesses im Vergleich zum SZ-Prozess wurde mit den vorhandenen Multiple-Choice-Elementen des Motto-Online-Tools (Bilder und bildhafte Formulierungen) und dem „sich eher leiten [...] lassen von der Emotion“ (B1, Z. 17-18) begründet. Storch und Krause (2014) schreiben zu der Bilderwahl: „die Auswahl [erfolgt] ausschließlich nach dem Gefühl. Für diesen Trainingsschritt wird der Verstand nicht benötigt.“ (S. 224) Mit der Theorie der somatischen Marker lässt sich begründen, warum diese Bilder und Wörter positive Assoziationen und Gefühle ausgelöst haben (vgl. I.1.ST.6.2B). SZ sind hingegen mit Hilfe des Verstandes konstruierte Ziele. Die Zwei-Prozess-Theorie liefert für die Simplizität des MZ-Prozesses eine mögliche Begründung, nämlich, indem das Unbewusste sehr schnell und intuitiv arbeitet. Diese Arbeitsweise wird vermutlich von den Teilnehmern als entlastend wahrgenommen.

Fünf Befragten zufolge war der MZ-Prozess deutlich motivierender als der SZ-Prozess (vgl. I.2.ST.1.5B). Aus den theoretischen Ausführungen zu Zielen ist bekannt, dass durch die Partizipation im Zielsetzungsprozess Motivation erzeugt wird (vgl. Hentze et al., 2001, S. 567). Diesen Erkenntnissen folgend lässt sich schließen, dass sich die motivierende Wirkung auf die Mitgestaltung des MZ zurückführen lässt. Dies wurde von den Befragten bestätigt (vgl. II.11.UZ.8.4B). „Die Motto-Ziele, die gestalte ich selber. Die SMART-Ziele, die werden mir vorgegeben, die kann ich kaum beeinflussen.“ (B5, Z. 202-203) Darüber hinaus wurde auch



die bereits zuvor beschriebene Einfachheit des Prozesses (vgl. I.2.ST.7.1B; II.11.UZ.4.2B) und die Reflektion im Fragenteil des MZ-Prozesses als motivierend erlebt (vgl. I.2.ST.6.1B). Hier wurden zwei Arten der Reflektion genannt. Erstens wurde die persönliche Einstellung zu dem Ziel bewusst überdacht (vgl. I.1(1).ST.3.1B). Zweitens wurde reflektiert, inwiefern aktuelle Verhaltensweisen angepasst werden müssen, um das Ziel (die individuelle Vertriebsquote) besser erreichen zu können (vgl. I.1(1).ST.2.2B; I.1(1).ST.4.2B). Diese Wirkung lässt sich auch aus theoretischer Sicht erklären. Motivation tritt u.a. immer auf, „wenn ein angestrebter Zustand (Sollwert) von einem aktuellen Zustand (Istwert) abweicht“ (Storch, 2011, S. 191).

Zwei Befragte gaben hingegen an, dass während des Prozesses keine Reflexion stattgefunden hat (vgl. I.1(1).SW.1.2B). Einer der Teilnehmer begründet dies damit, dass sein MZ aufgrund seines bisherigen Handelns entstanden ist und nicht umgekehrt (vgl. I.1.SW.3.1B). In der Terminologie des Rubikon-Prozesses stehen bei diesem Befragten die unbewussten Bedürfnisse (Phase 1) bereits in Einklang mit den bewussten Motiven (Phase 2). In Anbetracht der Tatsache, dass er bereits bewusst übereinstimmend mit seinen unbewussten Bedürfnissen handelt, ist es nachvollziehbar, dass der Prozess keine zusätzliche Reflexion anregte. Der zweite Befragte, den der Prozess nicht zur Reflektion angeregte, sagte im Interview: „Mich selbst gespiegelt vor dessen, was da ablief, habe ich nicht.“ (B1, Z. 33-34) Die Begründung gibt er selbst. Es war für den Befragten „wirklich im Fokus [..], sich [..] leiten zu lassen von der Emotion.“ (ebd., Z. 18)

An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass auch das MZ selbst in mehrfacher Hinsicht als motivierender Faktor für den MZ-Prozess genannt wurde. Dies lässt sich damit erklären, dass der Rubikon im Rahmen des Zielsetzungsprozesses überschritten wird. Somit lässt sich die motivierende Wirkung von MZ und dem Prozess nicht klar trennen (vgl. Kapitel 2.2.4). Jedoch wird sich mit diesem Aspekt im Rahmen der subjektiven Wirkung (vgl. Kapitel 5.2) und der Einführung von MZ im Unternehmen (vgl. Kapitel 5.3) noch ausführlich befasst.

Für die Praxis sind die zuvor beschriebenen Ergebnisse in zweierlei Hinsicht interessant. Zum einen sollte die Einbindung der Mitarbeiter in den bisherigen Prozess erhöht werden. Zum anderen wurden MZ und der Zielsetzungsprozess sehr positiv aufgefasst. Eine positive Wahrnehmung des Prozesses in Kombination mit einer stärker motivierenden Wirkung dessen, sind zwei Aspekte, die auch die Einführung von MZ in Unternehmen begünstigen würden.

## **5.2 Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen**

Im Fokus dieses Kapitels steht die Beantwortung der Forschungsfrage, welche Wirkung Motto-Ziele im Vergleich zu SMART-Zielen haben. Da Motivation ein zentrales Thema dieser Arbeit

darstellt, wird die Frage zuerst hinsichtlich der motivationalen Wirkung diskutiert. Daran knüpft in einem weiteren Kapitel die Diskussion über weitere Wirkungsweisen an.

### 5.2.1 Vergleich der Zielarten im Hinblick auf Motivation

Da Leistung und Motivation, wie in der Theorie beschrieben, mit zunehmender Zielbindung steigen (vgl. Hoch et al., 2009, S. 311), werden in diesem Kapitel eingangs die Antworten der Teilnehmer in Bezug auf die Zielbindung und damit zusammenhängende Faktoren diskutiert. Im Anschluss wird sich dann der Motivation selbst gewidmet.

Der Hälfte der Befragten zufolge besteht eine höhere Zielbindung für ihr MZ als für ihr SZ (vgl. II.9.ST.1.4B). Dafür gaben sie im Wesentlichen zwei Gründe an:

1. Das MZ wurde im Gegensatz zum SZ selbst mitgestaltet (vgl. II.9.ST.2.2B).
2. Die eigene Authentizität (MZ) hat eine höhere Bindung als SZ (vgl. II.9.ST.6.2B).

Zunächst wird sich dem ersten Grund gewidmet. Dabei wird aufgrund der theoretischen Grundlagen, näher beschrieben, inwiefern die Mitgestaltung des MZ (vgl. II.9.ST.2.2B) für die Zielbindung ein wesentlicher Faktor ist.

1. Das Streben nach Wirksamkeit ist eines der beiden „wichtigsten universellen Charakteristiken“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3) für motiviertes Handeln und ein wichtiger Aspekt für die Zielbindung. Dadurch, dass die Befragten ihr MZ mithilfe des Motto-Online-Tools und durch ein anschließendes Telefon-Coaching selbst entwickelt haben, wurde diese Wirksamkeit aktiviert.

Durch die Mitgestaltung des MZ ist es für einen der Teilnehmer viel realistischer, das MZ tatsächlich zu erreichen (vgl. II.9.ST.4.1B). Hier wurde ein weiterer wichtiger Faktor für die Zielbindung aktiviert: der „Glaube an die Erreichbarkeit (Selbstwirksamkeit)“ (Weber, 2013, S. 73; vgl. auch Hoch et al., 2009, S. 311) des Ziels. Dies bestätigt und unterstreicht die Relevanz der theoretischen Aussage, dass MZ per Definition<sup>38</sup> unabhängig von dem Verhalten anderer Personen erreichbar sein müssen.

2. Nun folgt die Betrachtung des zweiten Grundes, warum durch die Authentizität der MZ eine höhere Zielbindung gegeben ist (vgl. II.9.ST.6.2B):

Die Zielbindung ist auch von dem subjektiven Wert des Ziels abhängig (vgl. Hoch et al., 2009, S. 311). MZ (Haltungsziele) spiegeln die innere Haltung bzw. grundlegende Einstellungen eines Menschen hinsichtlich eines Themas wider. Es lässt sich schlussfolgern, dass der subjektive Wert dieser Haltung als hoch eingeschätzt wird, da sie in

---

<sup>38</sup> Kernkriterium 2: „Ein handlungswirksames Motto-Ziel muss 100 Prozent unter eigener Kontrolle sein.“ (Storch, Krause 2014, p. 147)

gewisser Weise die eigene Persönlichkeit widerspiegelt. Ein Befragter bestätigt diese Annahme folgendermaßen: „du fühlst dich [...] dir selber und deiner Authentizität verpflichtet“ (B6, Z. 182-183). Ein anderer Teilnehmer bezeichnet sein MZ als „innere Verpflichtung der Glückseligkeit“ (B8, 159-160). Wie ein Befragter anmerkt, wirkt sich somit ein MZ stärker auf das Wohlbefinden aus. Er beschreibt, dass bei Nichterreichung des Ziels die Unzufriedenheit deutlich stärker und nicht so temporär ist, wie bei einem SZ. Bei einem MZ kann man die Ursachen dafür, dass das Ziel nicht erreicht wurde, nicht wie bei einem SZ auf andere Umstände (z. B. die Zielerreichung erschwerende Regularien) schieben (vgl. ebd., Z. 168-172). Dieser Aspekt wurde in der bisherigen Forschung über MZ noch nicht betrachtet.

Drei andere Teilnehmer gaben wiederum bezüglich der Zielbindung an, dass diese für beide Zielarten ähnlich ist (vgl. II.9.MA.1.3B), da das Gehalt von der Erreichung der Vertriebsquote (SZ) abhängig sei. Das MZ unterstützt demnach lediglich, dieses Ziel zu erreichen (vgl. II.9.MA.2.2B). Ein Befragter fühlte sich nur dem SZ verpflichtet, da er den Schwerpunkt ausschließlich auf das Gehalt legt (vgl. II.9.SW.1.1B). Für diese Aussagen lässt sich eine mögliche Begründung in der Theorie zu intrinsischer und extrinsischer Motivation finden (vgl. Kapitel 2.1.3). Abhängig von der individuellen Bewertung extrinsischer Anreize (z. B. Geld) fällt die motivationale Wirkung stärker oder geringer aus (vgl. Graumann & Sieger, 2004, S. 122). Es lässt sich daher vermuten, dass diese Untersuchungsteilnehmer stärker extrinsisch motiviert sind, als die Teilnehmer, die MZ eine stärker motivierende Wirkung zusprachen.

Die zuvor ausgeführten Ergebnisse attestieren MZ, bis auf eine Ausnahme, eine höhere oder eine äquivalente Zielbindung im Vergleich zu SZ. Diese Ergebnisse konnten auch in anderen Studien bestätigt werden. MZ eignen sich demnach einerseits zur Zielbindung für vorgegebene (unangenehme) Firmenziele (vgl. Huwyler, 2012, S. 85) und andererseits für selbstgewählte (unangenehme) Pflichten (vgl. Weber, 2013, S. 232) deutlich zu erhöhen. Für Unternehmen sind diese Ergebnisse höchst interessant. Latham (2007) zufolge ist eine hohe Zielbindung notwendig, damit SZ motivierend wirken (vgl. S. 91). Einer Studie nach wurde jedoch bei 52% der befragten Mitarbeiter einer Bank keine Zielbindung an ihr SZ festgestellt (vgl. Huwyler, 2009, S. 42–43). Wie aus den Ausführungen über SMART-Ziele bekannt ist, müsste das „A“ für „Attraktivität“ stehen, um Zielbindung zu fördern (vgl. Storch, 2011, S. 188). Da in dem betrachteten Unternehmen das „A“ jedoch für einen anderen Begriff steht, lässt sich vermuten, dass bezüglich der Zielbindung Verbesserungspotenzial besteht.

Betrachtet man nun im Vergleich die Antworten zu Motivation und Zielbindung wäre zu erwarten, dass bei Befragten, die eine stärkere Zielbindung an ihr MZ haben, gleichzeitig auch eine stärkere Motivation für ihr MZ vorliegt. Wider Erwarten gaben jedoch zwei Befragte an, dass ihr MZ sie nicht stärker motiviert als ihr SZ (vgl. B1, Z. 70-76; B3, Z. 123-132). Bei einer nähe-

ren Betrachtung dieser Aussagen wird deutlich, dass ein Teilnehmer die ausbleibende motivierende Wirkung mit einem „unpassend“ gewählten MZ begründete: „Da hätte ich mir etwas Anderes suchen müssen, irgendwie einen Sportler oder sonst etwas und dann weiß ich, da gebe ich jetzt nochmal Gas. Ich bin eher, dass ich sage, Ergebnis mit Ruhe und Kraft.“ (B1, Z. 74-76) Der andere Teilnehmer nannte als Begründung, dass ihm der konkrete Aspekt am MZ etwas fehlt (vgl. B3, Z. 128-139).

Weitere Gründe für die motivierende Wirkung wurden im MZ-Prozess gesehen (vgl. B4, Z. 84-97). Inwiefern der MZ-Prozess motivierend wirkt, wurde bereits im vorherigen Kapitel beschrieben. Der Aspekt der motivierenden Wirkung der gefühlsgeleiteten Erstellung wurde jedoch noch nicht betrachtet. Mögliche Gründe finden sich im Rubikon-Prozess, der Multiple-Code-Theory und der Theorie der somatischen Marker (vgl. Kapitel 2.4). In dem Prozess werden den Probanden Bilder und „bildhafte, metaphorische und schwelgerische Formulierungen“ (Storch & Krause, 2014, S. 145) vorgeschlagen. Wie aus der Multiple-Code-Theory bekannt ist, verbinden Bilder den Verstand und das Unbewusste (referentieller Prozess). Mit anderen Worten: „an jedem Wort hängt ein Bild, und an jedem Bild hängen somatische Marker“ (Storch & Kuhl, 2012, S. 220). Es ist anzunehmen, dass der Befragte als Reaktion auf die Bilder einen starken positiven Affekt verspürte, was nach Storch und Krause (2014) intrinsischer Motivation entspricht (vgl. S. 92). In der Terminologie des Rubikon-Prozesses ermöglicht dieser starke positive Affekt den Rubikon zu überqueren, was als motivierend wahrgenommen wird.

Drei Befragten zufolge sind die beiden Zieltypen nicht vergleichbar, weshalb sie sich auch nicht hinsichtlich der motivationalen Wirkung festlegen wollten (vgl. II.5.MA.1.3B). Einer dieser Befragten bemerkte, dass ihn die Kombination beider Ziele motiviert und nicht eins der Ziele stärker (vgl. B5, Z. 123-126). Diesbezüglich ist die Aussage eines anderen Befragten interessant, ihn würde das MZ nicht stärker motivieren, da der „konkrete“ (spezifische) Aspekt fehlt (vgl. II.5.SW.3.1B). Die zuvor erwähnte Kombination von MZ und SZ würde dieses Defizit ausgleichen. Mit der Kombination beider Zielarten würde auch ein wesentlicher Nachteil von SZ entfallen. SZ sind nach Storch im Gegensatz zu MZ nicht vorbehaltlos einsetzbar, wenn die Motivationslage eines Mitarbeiters unklar ist oder ein Einstellungswandel vollzogen werden muss (vgl. Storch, 2011, S. 190).

## 5.2.2 Weitere Wirkungsweisen von Motto-Zielen

Nachdem zuvor auf den motivierenden Aspekt eingegangen wurde, beleuchtet die folgende Diskussion diejenigen Wirkungsweisen, die darüber hinaus genannt wurden.

Sieben der acht Interviewteilnehmer gaben an, dass sich MZ entweder direkt (vgl. II.7.ST.1.5B) oder indirekt (vgl. II.7.MA.1.2B) auf ihr Verhalten auswirkt. Im Falle einer indirekten Auswirkung würden MZ verhaltensverstärkend und -fokussierend wirken (vgl. II.7.MA.1.2B).

Wie diese Befragung und andere Studien gezeigt haben, ist die subjektive Wirkung von MZ im Gegensatz zu SZ<sup>39</sup> sehr vielfältig. Vier der sieben, im Rahmen der Befragung genannten Wirkungsweisen, wurden bereits in anderen Studien belegt oder vorher besprochen und werden daher im Folgenden nur kurz aufgelistet und im Hinblick auf die Vorteile in der Praxis angesprochen. Den Befragten zufolge wirken MZ:

1. Motivierend (vgl. II.4.UZ.3.3B; Bruggmann, 2003, S. 102; Dyllick & Dickhäuser, 2015, S. 27; Temme, 2013, S. 55; Huwyler, 2012, S. 84; Weber, 2013, S. 247; Rohe, 2015, S. 84),
2. stimmen positiv/optimistisch (vgl. II.4.UZ.7.1B; Weber, 2013, S. 247),
3. wirken fokussierend (vgl. II.4.UZ.2.2B; Kapitel 2.2.4: Zielabschirmung)
4. und beruhigend (vgl. II.4.UZ.1.4B; Fellner, 2015, S. 29; Weber, 2013, S. 240; Dyllick & Dickhäuser, 2015, S. 27).

Diese, den Studien zufolge für MZ im Vergleich zu SZ signifikant besseren Ergebnisse (vgl. Kapitel 2.4.3) legen nahe, dass MZ im beruflichen Alltag einige Vorteile mit sich bringen würden. Versetzt man sich in den Arbeitsalltag eines Vertriebsbeauftragten oder eines (fast) beliebigen anderen Berufes, handelt es sich bei diesen Wirkungsweisen um sehr relevante Fähigkeiten. Darüber hinaus lässt sich annehmen, dass auch Arbeitgeber die beschriebenen Auswirkungen bei ihren Mitarbeitern begrüßen würden.

Folgend werden nun drei Wirkungsweisen beschrieben, die in der Form noch nicht untersucht wurden:

1. Vier Befragten zufolge wirkt sich ihr MZ positiv auf die Selbstsicherheit aus (vgl. II.4.UZ.4.4B). Sie begründeten dies z. B. damit, dass sie Entscheidungen und somit das Verhalten in geringerem Maße hinsichtlich der Außenwirkung hinterfragen. B8 beschreibt, dass durch MZ das Verhalten gestärkt wird, welches für einen selbst das Richtige ist und einen „wirklich glücklich macht und treibt“ (B8, Z. 85). Ein Untersuchungsteilnehmer nannte ganz konkret als Vorteil für seinen Arbeitsalltag, dass das MZ ihm ermöglicht auch unangenehme Themen in Kundengesprächen gezielter zu hinterfragen (vgl. B6, Z. 140-142). Die gesteigerte Selbstsicherheit kann B6 zufolge auch darauf zurückgeführt werden, dass man sich durch Motto-Ziele der „Zielerreichung mehr öffnet, als dass es einen blockiert, wenn es herausfordernd ist“ (ebd., Z. 143).

---

<sup>39</sup> Sofern verschiedene Rahmenbedingungen gegeben sind (vgl. Kapitel 2.3.1) wirken SZ im Wesentlichen leistungssteigernd.

2. Die zweite Wirkungsweise ist eng mit einer gesteigerten Selbstsicherheit verbunden. Ein Teilnehmer beschrieb, dass MZ eine bestätigende Wirkung haben (vgl. II.4.UZ.5.1B). Bestätigend ist hier in dem Sinne zu verstehen, dass MZ dazu ermutigen, trotz Druck (z. B. Zeitdruck von Vorgesetzten) Verhaltensweisen aufrecht zu erhalten, die erfahrungsgemäß zum Erfolg führen (z. B. sich Zeit in Verhandlungen zu nehmen). Eine mögliche Begründung für die beiden zuvor genannten Wirkungsweisen findet sich in der Zielpyramide. MZ sind Haltungsziele und repräsentieren damit die grundlegende Einstellung eines Individuums hinsichtlich eines Themas (vgl. Storch, 2011, S. 195; Weber, 2013, S. 34). Wie auch Bruggmann (2003) in ihrer Untersuchung zu MZ und SZ zeigen konnte, entsprechen MZ im Gegensatz zu SZ „in hohem Ausmaß den eigenen Bedürfnissen“ (S. 102). Auch nach 1,5 Jahren war die Identifikation mit MZ im Vergleich zu SZ deutlich höher (vgl. ebd., S.102). Ein Untersuchungsteilnehmer beschrieb dies folgendermaßen: Motto-Ziele wirken auf mich „Ehrlich, tiefgründig und stark motivierend. Fast erleuchtend.“ (B8, Z. 121) Mit Hinblick auf die Praxis ist an dieser Stelle nochmals zu erwähnen, dass Ziele, die den eigenen Bedürfnissen entsprechen (selbstkongruente Ziele), häufiger umgesetzt werden (vgl. Bruggmann, 2003, S. 102). Auf Basis der vorherigen Ausführungen lassen sich mehrere Schlussfolgerungen ziehen. Zum einen scheinen die verschiedenen Wirkungsweisen von MZ zu korrespondieren. Zum anderen stärken MZ grundlegende Einstellungen und wirken sich somit z. B. positiv auf die Selbstsicherheit aus. Darüber hinaus können MZ bekräftigen, an eigenen zielführenden Strategien festzuhalten, auch wenn von außen Stressoren an den Mitarbeiter herangetragen werden (z. B. Zeitdruck des Vorgesetzten bzgl. des Vertragsabschlusses). Aus Perspektive der Führungskraft ist dieser Effekt von MZ jedoch u. U. kontraproduktiv.
3. Als Drittes wurde MZ eine kreativitätssteigernde Wirkung zugeschrieben (vgl. III.16.UZ.3.2B). Der Befragte äußerte als Grund, dass MZ unterstützen, neue Perspektiven einzunehmen (vgl. II.4.UZ.8.1B). Als weiterer Grund wurde genannt, dass durch MZ ein offenerer Umgang mit Mitmenschen gefördert wird. Dieser offenerer Informationsaustausch führt wiederum zu neuen Ideen (vgl. B5, Z. 308-315). Da bezüglich der kreativitätssteigernden Wirkung von MZ noch keine Studien durchgeführt wurden, lassen sich an dieser Stelle nur Vermutungen über die Ursachen der genannten Gründe anstellen. Daher sollen noch einmal zwei der genannten Wirkungsweisen erwähnt werden: MZ stimmen positiv/optimistisch und wirken beruhigend. Weiterhin konnte Weber in einer Studie zeigen, dass die Probanden durch MZ signifikant lebenswürdiger wurden (vgl. Weber, 2013, S. 247). Es lässt sich annehmen, dass diese Faktoren einen offeneren Informationsaustausch begünstigen. Obwohl es hinsichtlich der kreativitäts-

steigernden Wirkung noch weiterer Forschung bedarf, können hier schon erste Überlegungen für die Auswirkungen auf die Praxis angestellt werden. Die befragten Personen sind im komplexen Lösungsvertrieb tätig, wo ein essentieller Bestandteil der Arbeit darin besteht, speziell für den entsprechenden Kunden individuelle Lösungen zu entwickeln. Insofern wäre eine gesteigerte Kreativität augenscheinlich von Vorteil.

Die vorherigen Ausführungen lassen jedoch die Frage unbeantwortet, ob ein Individuum immer jeweils nur von einer der beschriebenen positiven Wirkungen profitieren kann, oder ob MZ unterschiedliche Wirkungsweisen vereinen.

Ein Blick auf die Antworten der Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich der subjektiven Wirkung von MZ zeigt, dass fünf der acht Befragten mehrere Wirkungsweisen ihres MZ nannten. So können MZ beispielsweise für dieselbe Person sowohl beruhigend (vgl. B3, Z. 82-99), als auch motivierend (vgl. ebd., Z. 80-182) wirken. Einem weiteren Befragten zufolge wirken MZ kreativitätssteigernd (vgl. B6, Z. 77-86), fokussierend (vgl. ebd., Z. 89-103), die Selbstsicherheit steigernd (vgl. ebd., Z. 139-143) und positiver/optimistischer stimmend (vgl. ebd., Z. 77-83). An dieser Stelle muss hervorgehoben werden, dass darin ein deutlicher Vorteil von MZ im Vergleich zu SZ liegt, der sicher auch für die Praxis von Wert ist. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass das sehr hohe Anspruchsniveau von SZ in der aktuellen Forschung auch in Zusammenhang mit Frustration von Mitarbeitern in Unternehmen diskutiert wird (vgl. Scheffer & Kuhl, 2006, S. 23–25). Mangelt es dem Mitarbeiter an den „notwendigen Möglichkeiten und Fähigkeiten“ (Weber, 2013, S. 73) das SZ zu erreichen, entsteht Frustration. Genauso kann hohe Aufgabenkomplexität auch zu Verunsicherung führen, die wiederum zu einer ineffektiven und unsystematischen Suche nach Lösungsstrategien führt (vgl. Latham & Locke, 2007, S. 707). Diese Gefahr ist bei MZ nicht gegeben, da sie definitionsgemäß persönlich gesetzte Haltungsziele sind (2. Kernkriterium). Somit sind sie weder komplex, noch abhängig von dem Verhalten anderer Personen und können einzig durch die Kontrolle des eigenen Handelns erreicht werden (2. Kernkriterium).

Nachdem nun die Auswirkungen von MZ auf das Verhalten und ihre subjektiven Wirkungsweisen diskutiert wurden, wird im Folgenden beleuchtet, inwiefern MZ bei den befragten Vertriebsbeauftragten die Einschätzung hinsichtlich ihrer Quote verändert haben. Im Rahmen dieser Frage gab es folgende zwei Ausprägungen. Die Mehrzahl der Teilnehmer gab an, dass sich die Einschätzung verändert hat (vgl. II.8.ST.1.5B), während drei Befragte keine Auswirkungen auf die Quote feststellten (vgl. II.8.SW.1.3B). Im letzten Fall gaben die Befragten als Grund an, dass das Motto-Ziel sie zwar bei der Zielerreichung unterstützt (z. B. motivierende Wirkung<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> „Ich sage mal, im Hunting Bereich ist das durchaus sehr sinnvoll, weil du musst jeden Tag da raus gehen. Du musst jeden Tag dieselbe Leier, mehr oder weniger, mit irgendwelchen Endkunden führen, besprechen, machen, tun. Das ist ermüdend. Ohne weiteres.“ (B2, Z. 201-204)

(vgl. B2, Z. 199-204)), dennoch die Quote aber nicht ändert. Für die Praxis ist aber die Erkenntnis wesentlich interessanter, dass fünf der acht Befragten ihre Einschätzung zur Erreichung ihrer Quote zum Positiven verändert haben. Daher wird dieser Aspekt genauer erörtert. Ein Teilnehmer äußerte, er kann die Quote durch das MZ als Herausforderung annehmen, statt davor zurück zu schrecken (vgl. II.8.ST.3.1B). Ein anderer Teilnehmer verzeichnete eine euphorischere Haltung dem Ziel gegenüber (vgl. II.8.ST.4.1B). Zwei weitere Befragte gaben an, dass die Haltung zum Ziel entspannter ist bzw. einen in Anbetracht einer herausfordernden Quote beruhigt (vgl. II.8.ST.2.2B). Aus der Theorie zu MZ ist bekannt, dass diese zu Einstellungsänderungen anregen (vgl. Storch, 2011, S. 190). Der hier zum Tragen kommende komplexe Prozess wird hier nur noch einmal kurz erwähnt. In der zweiten Phase des Rubikon-Prozesses können noch Konflikte zwischen den Bedürfnissen bestehen. Diese „Motive, die aus den unbewussten Bedürfnissen heraus entstanden sind“ (Storch & Krause, 2014, S. 91), werden in dieser Phase des Rubikon-Prozesses in Einklang gebracht. Dieser Prozess führt zu einer Änderung der Haltung.

Bei einer Betrachtung der verschiedenen zuvor beschriebenen Wirkungsweisen bestätigen sich Ergebnisse einer anderen Studie. Bruggmann (2003) gelang in ihrer Arbeit zu der Erkenntnis, dass MZ häufig „Selbstverwirklichungsziele“ sind, die der Kategorie „Seelisches Wohlbefinden“ angehören (vgl. S. 103).

Zuletzt stellt sich hier die Frage, ob MZ ermöglichen, zu jedem beliebigen Ziel eine positivere Haltung einzunehmen. Gerade in Unternehmen handelt es sich schließlich häufig um vorgegebene (möglicherweise unangenehme) Ziele. Temmes (2013) Untersuchungen belegen, dass das Ziel vom Unbewussten als erstrebenswert und sinnhaft bewertet werden muss. Ist dies nicht der Fall, findet keine positive Haltungsänderung statt, sondern eine Zielablösung (vgl. S. 58).

### **5.3 Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen**

In diesem Kapitel werden die dritte und vierte Forschungsfrage beantwortet. Sie zielen darauf ab, die Vor- und Nachteile von MZ im Vergleich zu SZ zu beleuchten und eine Aussage über die Eignung von MZ in Unternehmen zu treffen. Dabei werden vor allem auch die Chancen und Hindernisse einer Einführung betrachtet. Im Folgenden werden erst die genannten Vor- und Nachteile von MZ diskutiert.

#### **5.3.1 Vor- und Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen**

Einige von den Befragten genannte Vorteile wurden bereits im Laufe der vorherigen Kapitel diskutiert und werden daher hier nur noch einmal stichpunktartig mit Verweisen genannt:



1. Persönliche Identifizierung bei MZ höher (vgl. II.11.UZ.11.6B; Kapitel 5.2.2).
2. Mitgestaltung des Ziels im MZ-Prozess vorteilhaft (vgl. II.11.UZ.8.4B; Kapitel 5.2.1).
3. MZ-Prozess ist simpler (vgl. II.11.UZ.4.2B; Kapitel 5.1).
4. MZ und der Prozess regen zur Selbstreflektion an (vgl. II.11.UZ.10.1B; Kapitel 5.1).

Zwei Befragten zufolge unterstützen MZ darin, eigene Stärken weiter auszubauen (vgl. II.11.UZ.3.2B) bzw. Schwächen auszugleichen (vgl. B3, Z. 199-206). Es lässt sich annehmen, dass die Gründe dafür z. B. in der Haltungsebene von MZ, der Synchronisation unbewusster Bedürfnisse mit bewussten Motiven (Rubikon-Prozess) und der motivierenden bzw. individuellen Wirkungsweise von MZ liegen. Genauere Ausführungen dazu sind an dieser Stelle nicht mehr notwendig, da sie im Rahmen der bereits geführten Diskussion ausführlich besprochen wurden. In der Praxis ist das Thema der persönlichen Stärken und Schwächen äußerst relevant (Gallup, 2014). Aus diesem Grund wäre es interessant, diesbezüglich weitere Studien durchzuführen.

Als weiterer Vorteil wurde genannt, dass sich MZ durch das Bild und die dazugehörige bildhafte Formulierung deutlich besser als SZ memorieren lassen (vgl. II.11.UZ.1.3B, I.2.ST.5.1B). B8 führt an, dass er sein MZ sicher noch über Jahre hinweg beschreiben kann (vgl. B8, Z. 73-75). Im Vergleich dazu sagt er über sein SZ: „Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. Also keine Ahnung, was ich für SMART-Ziele habe.“ (ebd., Z. 76-77) Ähnliche Aussagen finden sich auch bei anderen Teilnehmern (vgl. B1, Z. 119-126; B4, Z. 35-40). Es ist bekannt, dass visuelle Inhalte positive Effekte auf die Merkfähigkeit haben (vgl. Lieury, 2013, S. 130–135). MZ würden demnach eine gute Ergänzung zu SZ darstellen, da sie das Individuum dabei unterstützen, das Thema des SZ auf eine abstrakte Weise langfristig zu memorieren.

Zwei Befragten zufolge ist ein Nachteil, dass die Anzahl von MZ begrenzt ist, da ansonsten Unübersichtlichkeit entsteht (vgl. II.12.UZ.1.2B). Ein Untersuchungsteilnehmer schlug aus diesem Grund vor, zusätzlich zu dem gebildeten MZ zur Vertriebsquote noch ein MZ für das allgemeine Verhalten bzw. Auftreten in Kundensituationen zu definieren (vgl. B7, Z. 141-144). Da bezüglich einer maximalen Anzahl von MZ bisher keine Studien existieren, kann hier nur auf die vorhandene Theorie zu Zielen (vgl. Kapitel 2.2.3) zurückgegriffen werden. Eyer und Haussmann (2014) zufolge, solle die Anzahl der definierten Ziele drei bis fünf Einzelziele nicht überschreiten (vgl. S. 49; Schawel & Billing, 2014, S. 291). Es wäre zu klären, ob ein, zu einem SZ gebildetes, MZ aufsummiert werden, oder zusammen als ein Ziel betrachtet werden kann. Unabhängig von dieser Frage, lässt sich die Aussage der Teilnehmer jedoch auch theoretisch untermauern. Zu viele Ziele können die Handlungsfähigkeit und Selbstständigkeit der Mitarbeiter einschränken und zu einer Absicherungsmentalität führen (vgl. Eyer & Haussmann, 2014, S. 49–50). Aufgrund der vorherigen Ausführungen zu MZ lässt sich schlussfolgern, dass

diese Beschränkung zwar auf SZ, aber nicht auf MZ zutrifft. Unter der Prämisse, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern eine gewisse Freiheit bei der Realisierung ihrer SZ zugestehen, würden MZ die Selbstständigkeit der Mitarbeiter signifikant mehr fördern. Insofern ist anzunehmen, dass die Schwäche herkömmlicher Ziele gleichzeitig eine Stärke von MZ ist.

Zwei Befragte nannten als notwendige Bedingung, um MZ zu definieren, dass ein gewisses Maß an Kreativität und ein Bezug zu visuellen Darstellungsweisen notwendig sind (vgl. II.12.UZ.4.2B). In Anbetracht des MZ-Prozesses ist dieser Einwand berechtigt. In der vorliegenden Studie durchliefen die Probanden nur eine verkürzte Version des MZ-Prozesses. Werden MZ im Rahmen des ZRM-Prozess definiert, finden auch verschiedene Kreativitätstechniken Anwendung, um genau diese Thematik zu adressieren (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 94).

Ein Befragter gab noch einen interessanten Punkt zu bedenken. Seiner Ansicht nach wirken MZ nur so lange motivierend, wie das SZ noch erreichbar ist (vgl. II.12.UZ.2.1B). Wie bereits mehrfach beschrieben, müssen MZ ausschließlich durch die Kontrolle des eigenen Handelns erreicht werden können (2. Kernkriterium). Dies legt nahe, dass MZ dauerhaft motivierend sein sollten. Allerdings wurden die MZ in dieser Studie hinsichtlich eines bestimmten Themas formuliert (der Quotenerreichung). Man versetze sich nun in folgende Situation: Für den Vertriebsbeauftragten ist absehbar, dass er sein Quotenziel für das Quartal mit der Anzahl der aktuellen Kunden nicht mehr erreichen kann. Inwiefern MZ einen positiven Effekt bei unmöglichen Zielen haben, wurde bisher noch nicht in der Forschung untersucht. In Bezug auf die Praxis lässt sich an dieser Stelle anmerken, dass Ziele grundsätzlich erreichbar sein sollten, um Frustration der Mitarbeiter zu vermeiden (vgl. Weber, 2013, S. 73). Insofern sollte das Ziel angepasst oder die Fähigkeiten des Mitarbeiters geschult werden, sodass er in der Lage ist, das Ziel zu erreichen.

### **5.3.2 Hindernisse und Herausforderungen**

Bei der Analyse der Hindernisse und Herausforderungen fällt auf, dass sich die Antworten der Befragten im Wesentlichen dem Themenkomplex der Bereitschaft zur Einführung von MZ zuordnen lassen. Bei den folgenden Ausführungen wird sich zunächst auf die Bereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte bezogen und schließlich auf Aussagen, die beide Gruppen betreffen.

Eine mögliche eingeschränkte Bereitschaft der Mitarbeiter zur Einführung von MZ wird der Gefahr der Fehlkommunikation zugeschrieben. So müssen die Mehrwerte und der wissenschaftliche Hintergrund richtig kommuniziert werden (vgl. III.14.UZ.4.3B). Dadurch kann u. U. der Gefahr vorgebeugt werden, dass MZ „als sehr esoterisch“ (B6, Z. 286-287) oder nicht förderlich für die Zielerreichung (vgl. ebd. Z. 289-290) gesehen werden. Wie die Aussage der

Befragten, dass sich MZ schlecht für quantitative Ziele eignen (vgl. III.13(1).SW.1.3B), zeigt, besteht tatsächlich das Risiko der Fehlkommunikation. Obwohl die Befragten bereits selbst ein MZ formuliert und optimiert haben, waren sie sich nicht darüber im Klaren, dass Haltungsziele keine quantitativen Elemente enthalten. Da die Vertriebsbeauftragten im Durchschnitt 7,9 Jahre Erfahrung mit SZ haben und MZ dagegen sehr neu sind, ist dies nachvollziehbar.

Ein weiteres mögliches Hindernis auf Mitarbeiterebene besteht in folgendem Gesichtspunkt: Da es sich bei einem MZ um „etwas relativ Privates“ (B7, Z. 79-80) handelt, sollte das MZ anonym bleiben dürfen bzw. nicht zwingend mit der Führungskraft vereinbart werden (vgl. III.14.UZ.6.3B). Demnach ist zu hinterfragen, ob Führungskräfte den Motto-Ziel-Prozess mit ihren Mitarbeitern durchführen sollten, oder eigens dafür ausgebildetes Personal eingesetzt wird (vgl. III.14.UZ.4.1B). Ist dies nicht der Fall, sollte zumindest ein gutes Verhältnis zur Führungskraft bestehen (vgl. B8, Z.102-104). Weiterhin sollte es dem Mitarbeiter frei stehen, ob er ein MZ möchte oder nicht (vgl. III.14.UZ.3.1B). Die notwendige Bereitschaft zur Einführung von MZ bei Mitarbeitern würde sich vermutlich erhöhen, wenn den Wünschen der Mitarbeitern Rechnung getragen wird.

Als allgemeines Hindernis, welches sowohl Mitarbeiter, als auch Führungskräfte betrifft, wird die mangelnde Offenheit für Neues genannt (vgl. III.14.UZ.2.2B). Ein Grund dafür könnte auch die europäische Kultur sein, die im Gegensatz zu der amerikanischen von einem Teilnehmer generell, als nicht so offen für eine derartige Form der Motivationssteigerung gesehen wurde (vgl. III.14.UZ.1.1B). Laut B2 wäre die Verbreitung in Amerika deutlich einfacher: „wenn ich amerikanische Filme sehe, dann sind die da schon völlig anders drauf.“ (Z. 308-309) In den Interviews wurde als Möglichkeit genannt, eine Pilotstudie mit MZ durchzuführen (vgl. III.14.UZ.5.3B). Dies könnte auch ein adäquates Mittel sein, um die Bereitschaft für MZ zu erhöhen und die Fehlkommunikation zu vermeiden. Erfahrungswerte hinsichtlich der Einsetzbarkeit und der positiven Effekte im Unternehmenskontext wären sicher förderlich.

Welche Faktoren könnten die Offenheit auf Führungsebene einschränken? Da MZ als Haltungsziele formuliert sind, die für jeden Menschen individuell sind, können diesbezüglich keine genauen Vorgaben gemacht werden. Demnach erfordert die Einführung von MZ auch ein Umdenken hinsichtlich des Freiraums, der Mitarbeitern für ihre individuelle Arbeitsweise, die zur Zielerreichung führt, zugestanden wird (vgl. III.14.UZ.7.2B). Damit ist beispielsweise gemeint, dass Mitarbeiter die Freiheit haben sollten, nicht zwingend nur im Büro zu arbeiten, wie es auch in amerikanischen Firmen wie Google oder Facebook der Fall ist (vgl. B5, Z. 240-255). „Wenn ich kreative Leistung von jemandem fordere, muss ich ihm auch die Freiheit geben, kreativ zu sein.“ (ebd., Z. 252-253) Als weiterer Punkt wurde genannt, dass MZ konträr zu den Zielen eines Unternehmens (z. B. Zeit bei Verhandlungen lassen vs. Quartalsziele) sein können (vgl. III.15.UZ.3.1B). Tatsächlich kann dies bei oberflächlicher Betrachtung primär so wirken, während sich das MZ vermutlich sekundär positiv auf die Zielerreichung auswirkt. „Man

muss sich die Zeit nehmen, und eine Verhandlung muss eine gewisse Zeit haben, damit du ein gutes Geschäft machst.“ (B5, Z. 227-228)

Auch im Hinblick auf die Theorie zu klassischen Zielvereinbarungsgesprächen könnten Führungskräfte MZ als ungeeignet bewerten. Legt man die entsprechenden Maßstäbe an MZ an, wären MZ konträr zu drei Kernprinzipien. Es ist üblich (1.) messbare Ziele (2.) schriftlich zu vereinbaren, die (3.) nach Ablauf eines festgelegten Zeithorizonts gemessen werden. MZ hingegen sind nicht messbar. Wie auch ein Untersuchungsteilnehmer anmerkte, ist das eigene Lebensgefühl die Maßeinheit für die Erreichung des MZ (vgl. B8, Z. 193-194). Es stellt sich auch die Frage, ob eine schriftliche Dokumentation des MZ zielführend wäre. Wie bereits beschrieben, äußerten drei der acht Befragungsteilnehmer, dass sie gerne die Möglichkeit hätten, ihr MZ nicht publik machen zu müssen (vgl. III.14.UZ.6.3B). Es bleibt die Frage im Raum, ob es für Vorgesetzte akzeptabel ist, keine Kontrolle über das MZ zu haben. Allerdings ist ein weiteres MbO-Grundprinzip, die Methode zur Zielerreichung im Wesentlichen offen zu lassen. MZ unterstützen dieses Grundprinzip, da MZ nur erreicht werden können, wenn ein gewisser Handlungsspielraum vorhanden ist, um zielrealisierend zu handeln.

Anhand der MbO-Grundprinzipien ist deutlich geworden, dass die Einführung von MZ im Unternehmen auch formal (zumindest teilweise) einen Paradigmenwechsel bedeuten würde. Aus den vorherigen Aussagen lässt sich der Schluss ziehen, dass MZ vermutlich am besten eingeführt werden könnten, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

1. Bereitschaft auf Führungs- und Mitarbeitererebene.
2. Einführung von MZ als Pilotprojekt mit freiwilliger Teilnahme.
3. Definition des MZ mit speziell ausgebildeten Mitarbeitern, anstatt mit der jeweiligen Führungskraft. Somit besteht die Möglichkeit der Anonymität. Darüber hinaus wäre es unökonomisch, alle Führungskräfte schulen zu lassen.

### **5.3.3 Unternehmensweite Eignung von Motto-Zielen**

Im Weiteren wird diskutiert, in welchen Unternehmensbereichen und für welche Ziele MZ eingesetzt werden können.

Alle acht Befragten Vertriebsmitarbeiter konnten sich die Verwendung von MZ sowohl im Vertrieb (vgl. III.13.ST.1.6B; vgl. III.13.SW.1.2B), als auch in anderen Unternehmensbereichen vorstellen (vgl. III.13(2).ST.1.6B; III.13(2).MA.1.1B; III.13(2).SW.1.1B). Zwei Befragte gaben allerdings an, dass sie MZ im Vertrieb nur in Verbindung mit SZ einführen würden (vgl. III.13.SW.1.2B) bzw. in anderen Unternehmensbereichen erst nach Prüfung (vgl. III.13(2).MA.1.1B) oder besonders in kreativen und innovativen Bereichen (vgl. III.13(2).ST.1.1B). Im Vertrieb sieht der zuletzt Erwähnte die Stärke von MZ besonders „was

das Thema grundsätzliche Lebenshaltung und Umgang mit schwierigen Situationen, stressigen Situationen angeht.“ (B8, Z. 230-232)

Hinsichtlich der Frage, ob MZ nur für bestimmte Ziele einsetzbar sind, sahen drei Teilnehmer Einschränkungen. Ihrer Ansicht nach ist die Verwendung von MZ schwerer bei quantitativen Zielen oder bei Aufgaben, bei denen strikte Regeln zu befolgen sind (vgl. III.13(1).SW.1.3B). Wie bereits angesprochen (vgl. Kapitel 5.3.2), lässt sich diese Einschränkung für quantitative Ziele bestätigen, sofern MZ (Haltungsziele) aus der Perspektive von SZ (Ergebnisziele) betrachtet werden. An dieser Stelle gilt es zu betonen, dass MZ nicht den Anspruch haben, quantitative Elemente zu inkludieren. Dies würde gegen mehrere grundlegende Kennzeichen<sup>41</sup> und Kernkriterien<sup>42</sup> eines MZ verstoßen. Wenn bei Aufgaben strikte Regeln zu befolgen sind, kann ein MZ diese vermutlich nicht ersetzen. Allerdings kann durch ein MZ, sofern das Ziel auch vom Unbewussten als positiv bewertet wird, eine positivere Haltung zur Regelbefolgung erreicht werden (vgl. Temme, 2013, S. 58).

Wie im Rahmen der Zielsetzungstheorie beschrieben wurde (vgl. Kapitel 2.3.1), zeigten Locke und Lathams (2007) Untersuchungen, dass SZ bei komplexen Aufgaben zu schlechteren Strategien führen, als allgemein gehaltene Ziele. Leistungsdruck und Verunsicherung führen zu einer unsystematischen und ineffektiven Suche nach Lösungsstrategien (vgl. S. 707). In Anbetracht der steigenden Aufgabenkomplexität und des ständig steigenden Leistungsdrucks in der Wirtschaft (vgl. Niermeyer & Postall, 2013, S. 15–17) wären MZ sehr vielversprechend. Wie in Kapitel 2.4.3 beschrieben wurde, haben Motto-Ziele eine stressreduzierende Wirkung, wohingegen SMART-Ziele auch Stress erzeugen können. MZ stellen somit eine gute Ergänzung dar, um den Druck, der u.U. durch SZ und hohe Leistungsanforderungen in Unternehmen erzeugt wird, zu verringern.

### **5.3.4 Chancen von Motto-Zielen im Unternehmen**

Im Folgenden werden die möglichen unternehmensseitigen Chancen durch die Einführung von MZ beleuchtet. Die bereits diskutierten Chancen werden hier nur noch einmal in Form von Stichpunkten aufgeführt:

1. MZ steigern die Motivation (vgl. III.16.UZ.1.3B; Kapitel 5.2.1).
2. MZ wirken kreativitätssteigernd (vgl. III.16.UZ.3.2B; Kapitel 5.2.2).

---

<sup>41</sup> Ein quantitatives Ziel beschreibt keine Haltung (1. Kennzeichen). Darüber hinaus lassen sich Zahlen nicht der bildhafte Sprache zuordnen (3. Kennzeichen).

<sup>42</sup> Die Erreichung eines quantitativen Ziels ist u. U. nicht 100% unter der eigenen Kontrolle (2. Kernkriterium) und es ist fraglich, ob es eine rein positive Affektbilanz von mindestens +70 aufweist (3. Kernkriterium).

3. MZ erhöhen die Identifikation mit dem Ziel (vgl. III.16.UZ.2.1B; Kapitel 5.2.2).

Drei Probanden sehen eine erhöhte Zielerreichung als Chance für Unternehmen. Sie begründeten dies mit einer gesteigerten Zufriedenheit, Motivation und erhöhten Akzeptanz der Ziele, die auch zu einer höheren Identifikation mit unliebsamen Aufgaben führt (vgl. III.16.UZ.6.3B). Im Verlauf der Diskussion wurden diese Punkte schon behandelt. Darüber hinaus wurden noch zahlreiche weitere positive Wirkungsweisen von MZ genannt, die ebenfalls einen positiven Effekt auf die Zielerreichung haben könnten (z. B. gesteigerte Kreativität, Reflektion, Selbstsicherheit, Optimismus). In der Theorie zu MZ wurden mehrere Vergleichsstudien zu MZ und SZ vorgestellt. Die gesteigerte Zielerreichung konnte entweder direkt (vgl. Bruggmann, 2003, S. 84; Rohe, 2015, S. 76) oder durch wichtige Einflussfaktoren<sup>43</sup> belegt werden. Für die Praxis ist besonders Bruggmanns Ergebnis relevant, dass für MZ im Gegensatz zu SZ sogar auch langfristig (1,5 Jahre) eine bessere Zielerreichung festgestellt werden konnte (vgl. ebd., S. 84).

Ein weiterer Aspekt, der eine hohe Relevanz für Unternehmen darstellt, ist der Aspekt der Mitarbeiterbindung (vgl. Graf, 2014, S. 273). Ein Befragter mutmaßte, dass eine erhöhte Identifikation mit dem Ziel und auch die Akzeptanz des Ziels durch MZ zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung führen könnten (vgl. III.16.UZ.4.1B). Hier spielt u. U. auch folgender Aspekt eine Rolle: „Motto-Ziele machen mehr Spaß. Also, [...] wenn du ein Motto hast und das dann frei mitgestalten kannst, macht das [...] einfach mehr Spaß. Das motiviert einfach.“ (B4, Z. 165-167; vgl. auch II.11.UZ.5.2B) Darüber hinaus nannten drei Befragte ein weiteres Thema, welches eng mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammenhängt. Sie sahen in MZ die Chance, ein besseres Arbeitsklima herzustellen (vgl. III.16.UZ.5.3B). Begründet wurde diese Annahme mit der Verwendung von MZ für Themen, die darauf eine positive Auswirkung haben<sup>44</sup> (vgl. III.16.UZ.6.1B), die eine erhöhte Selbstreflektion bewirken<sup>45</sup> (vgl. III.16.UZ.7.1B) oder generell einen offeneren Umgang fördern<sup>46</sup> (vgl. III.16.UZ.8.1B). In der MZ-Forschung gibt es bereits Studien, die eine signifikant höhere positive Affektlage bestätigen (vgl. Temme, 2013, S. 55; Huwyler, 2012, S. 84; Weber, 2013, S. 87). Wie bereits angemerkt, konnte auch gezeigt werden, dass die Probanden signifikant liebenswürdiger wurden (vgl. Weber, 2013, S. 247). Es lässt sich folgern, dass MZ einen positiven Effekt auf das Arbeitsklima und somit u. a. auf die Mitarbeiterbindung haben können. Dieser Aspekt sollte jedoch in weiteren Studien geprüft werden.

Im Laufe der Diskussion ist die Kombination von SZ und MZ immer wieder als chancenreich angemerkt worden. Dies wurde in der Befragung mit folgender Frage evaluiert: „Inwiefern

---

<sup>43</sup> z. B. eine stärkere Handlungsorientierung nach Misserfolgen (vgl. Fellner, 2015, S. 38; Weber, 2013, S. 243) und eine erhöhte Motivkongruenz als bei SZ (vgl. Pinsdorf, 2013, S. 2)

<sup>44</sup> z. B. Hilfsbereitschaft, Pünktlichkeit, Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben

<sup>45</sup> z. B. hinsichtlich des Umgangs mit Kollegen

<sup>46</sup> z. B. dadurch, dass alle Beschäftigten offen mit ihren MZ umgehen

kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen?“ Diese Frage wurde von allen Teilnehmern der Studie einstimmig bejaht (vgl. II.6.ST.1.8B). Die Gründe<sup>47</sup> wurden bereits ausführlich diskutiert. Diese Aussage ist in zweierlei Hinsicht aus theoretischer Perspektive interessant. Erstens haben auch diejenigen Teilnehmer, welche keine klare Aussage trafen, dass sie MZ stärker motivieren (vgl. II.5.MA.1.3B, II.5.SW.1.2B), hier für eine stärker motivierende Wirkung der Kombination beider Ziele gestimmt. Ein Befragter betonte, dass im Zielsetzungsprozess in einem ersten Schritt das MZ gebildet werden sollte und „basierend auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, [...] dann SMART-Ziele“ (B8, Z. 132-133). Weiterhin merkt er an, dass er „das Motto-Ziel als Basis wertvoller“ (ebd., Z. 127-128) findet. Zweitens wurden bisher keine Studien in der MZ-Forschung durchgeführt, die die Wirkung von MZ in Kombination mit SZ untersuchen. Die einstimmige Antwort der Probanden legt den Schluss nahe, dass MZ und SZ additiv wirken. In Kapitel 2.1.3 wurde auch erwähnt, dass intrinsische Motivationen durch Belohnung (extrinsische Motivation) verdrängt werden kann (Korrumpierungseffekt). Da monetäre Anreize (Belohnungen) bei Vertriebsbeauftragten eine wichtige Rolle spielen, wäre es interessant zu untersuchen, ob ein möglicher Korrumpierungseffekt durch MZ abgeschwächt oder gar verhindert wird.

---

<sup>47</sup> z. B. MZ berücksichtigen die eigenen Einstellungen, was die Identifikation erhöht (vgl. II.6.ST.5.2B; Kapitel 5.2.2); MZ verstärken die Zielerreichung fördernde Verhaltensweisen (vgl. II.6.ST.4.2B)

## 6 Zusammenfassung & Fazit

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit war es, erste Erkenntnisse über die Praktikabilität einer neuen Zielsetzungsmethodik (Motto-Ziele) in Unternehmen zu gewinnen. Dabei stand im Fokus, Motto-Ziele hinsichtlich mehrerer Aspekte mit SMART-Zielen zu vergleichen. Zu nennen sind hier der Zielsetzungsprozess, die subjektive Wirkung und die jeweiligen Vor- und Nachteile.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden eingangs die theoretischen Grundlagen zu den beiden Kernbereichen Motivation (vgl. Kapitel 2.1) und Zielsetzung (vgl. Kapitel 2.2) beschrieben. Im Anschluss daran wurden zuerst die bereits umfassend erforschten hohen spezifischen Ziele nach Locke und Latham (vgl. Kapitel 2.3.1) und deren Zusammenhang zu den in der Wirtschaft weit verbreiteten SMART-Zielen (vgl. Kapitel 2.3.2) dargestellt. Da Motto-Ziele auf einer Zusammenschau mehrerer theoretischer Elemente beruhen, wurden anschließend noch zwei ausgewählte Theorien vorgestellt (vgl. Kapitel 2.4.1-2.4.2), die für ein Grundverständnis der Wirkungsweise von Motto-Zielen notwendig waren. Zum Abschluss der Grundlagen wurden die zentralen Elemente von Motto-Zielen und aktuelle Studien (vgl. Kapitel 2.4.3) dargestellt.

Da es sich bei Motto-Zielen um eine relativ neue Zielsetzungsmethodik handelt, die bisher noch eher unerforscht ist, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden acht Vertriebsbeauftragte hinsichtlich der vier Forschungsfragen befragt, die im komplexen Lösungsvertrieb tätig sind. Die Teilnehmer hatten im Durchschnitt 7,9 Jahre Erfahrung mit SMART-Zielen. Ihren Aussagen kann dadurch ein gewisses Gewicht beigemessen werden. Zu Beginn der Versuchsdurchführung definierten die Teilnehmer ein Basis-Motto-Ziel mithilfe eines Online-Tools, welches vom Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich entwickelt wurde. Das Ziel wurde für die Erreichung der individuellen Vertriebsquote definiert, welche die zentrale Messgröße für das Gehalt eines Vertriebsmitarbeiters darstellt. Im Anschluss an die Zielsetzung fand ein Telefon-Coaching mit einer ausgebildeten Selbstmanagementtrainerin des Institutes für Selbstmanagement und Motivation Zürich statt. Im Rahmen dieses Telefon-Coachings wurde das selbstentwickelte Basis-Motto-Ziel optimiert. Darüber hinaus wurden den Teilnehmern weitere Hintergrundinformationen zu Motto-Zielen vermittelt. In der darauffolgenden Woche wurden die acht Untersuchungsteilnehmer in telefonischen Interviews anhand eines teilstandardisierten Leitfadens befragt. Der Leitfaden wurde vom Autor eigens für diese Befragung entwickelt und im Vorfeld der Befragung mit drei Personen getestet. Als vorbereitenden Schritt für die Auswertung wurden die Interviews transkribiert. Als Analyseverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgte in eigenen Unterkapiteln für die jeweiligen Interviewfragen. Im Rahmen der Ergebnisdiskussion wurde diese Trennung jedoch zugunsten der Diskussion der vier Forschungsfragen aufgelöst.



## 6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die erste Forschungsfrage lautete „Wie wird der Zielsetzungsprozess von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen wahrgenommen?“ Für alle Teilnehmer der Befragung war der Prozess entweder einfacher als der SMART-Ziel-Prozess oder äquivalent. Darüber hinaus ist der Motto-Ziel-Prozess auch schneller durchzuführen und fünf Befragten zufolge deutlich motivierender. Die dargestellten Ergebnisse rechtfertigen die Aussage, dass sich der Motto-Ziel-Prozess, obwohl er sich stark von dem SMART-Ziel-Prozess unterscheidet, gut für die Verwendung im komplexen Lösungsvertrieb eignet.

Weiterhin wurde die zweite Forschungsfrage, „Welche subjektive Wirkung haben Motto-Ziele im Vergleich zu SMART-Zielen?“, umfassend beantwortet. Sieben der acht Probanden gaben eine höhere oder äquivalente Zielbindung für ihr Motto-Ziel an, welche einen wesentlichen Faktor für Motivation darstellt. Darüber hinaus motivierte das Motto-Ziel drei Teilnehmer stärker zur Zielerreichung. Die restlichen Befragten gaben an, dass die Zieltypen nicht vergleichbar sind oder gleich stark motivieren. Für die Praxis ist insbesondere die Aussage eines Teilnehmers interessant, der anmerkte, dass ihn beide Ziele in Kombination motivieren, und nicht eines der beiden stärker. Da SMART-Ziele höchstwahrscheinlich weiterhin in Unternehmen verwendet werden, sprechen alle vorherigen Aussagen für eine Kombination der beiden Zieltypen. Motto-Ziele würden SMART-Ziele gut ergänzen, da sie intrinsische Motivation sicherstellen (vgl. Storch, 2011, S. 190). Für Arbeitgeber kann sich eine erhöhte intrinsische Motivation unmittelbar monetär auswirken. Es ist bekannt, dass intrinsische Motivation zu einem gesteigerten physischen und psychischen Wohlbefinden führt, was wiederum zu geringeren Fehlzeiten und Arbeitskosten führen kann (vgl. Graumann et al., 2013, S. 122). Wie die Untersuchung zeigt, haben Motto-Ziele jedoch nicht nur eine motivierende Wirkung, sondern können zusätzlich auch zahlreiche andere Wirkungsweisen für dieselbe Person hervorrufen. Allgemein wurde beispielsweise genannt, Motto-Ziele wirken beruhigend, fokussierend, stimmen positiv/optimistisch, steigern die Kreativität und die Selbstsicherheit. Diese vielfältigen Wirkungsweisen qualifizieren Motto-Ziele umso mehr für den Einsatz in Unternehmen, aber auch speziell für den komplexen Lösungsvertrieb bei dem z. B. Kreativität unbedingt notwendig zur Entwicklung kundenspezifischer Lösungen ist. Fünf Befragte gaben darüber hinaus an, dass sich ihre Einschätzung hinsichtlich der Erreichung ihrer Quote positiv verändert hat. Dies äußerte sich beispielsweise darin, dass die individuelle Vertriebsquote als Herausforderung angenommen wurde, anstatt davor zurück zu schrecken. Diese Haltungsänderung zum Positiven ist vermutlich für Führungskräfte höchst interessant. Wie eine andere Studie gezeigt hat, ist dies jedoch nur möglich, wenn das Ziel auch vom Unterbewussten als erstrebenswert und sinnvoll bewertet wird (vgl. Temme, 2013, S. 58).

Die dritte Forschungsfrage widmete sich den Vor- und Nachteilen von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen. Auch schon einige der bereits zuvor genannten Forschungsergebnisse lassen sich den Vorteilen zuordnen. Konkret im Rahmen dieser Frage wurden jedoch beispielsweise folgende weitere Vorteile genannt. Die Identifikation mit dem Motto-Ziel ist höher, es lässt sich besser memorieren, erhöht die Reflexion (zur Zielerreichung und Selbstreflexion) und ermöglicht, eigene Stärken weiter auszubauen bzw. Schwächen auszugleichen. Wie auch die Arbeit von Forschungsinstituten wie Gallup in der Wirtschaft zeigt, ist gerade der letztgenannte Aspekt ein wesentlicher Vorteil für Unternehmen. Auch aus dem direkten Vergleich der beiden Zieltypen lassen sich weitere Vorteile ableiten. Damit SMART-Ziele erfolgreich eingesetzt werden können, müssen mehrere Grundvoraussetzungen erfüllt sein<sup>48</sup>, die jedoch in der Praxis nicht immer ohne weiteres gegeben sind. Der Erfolg von Motto-Zielen ist hingegen im Wesentlichen nur von der individuellen Optimierung des Motto-Ziels abhängig. Der einzige Nachteil von Motto-Zielen, der nicht aufgrund von Missverständnissen ausgeräumt wurde, ist, dass Motto-Ziele einem Probanden zufolge nur so lange motivieren, wie das Ziel noch erreichbar ist. Grundsätzlich sollten Ziele jedoch ohnehin erreichbar sein, um Frustration zu vermeiden (vgl. Weber, 2013, p. 73). Wie die Ausführungen gezeigt haben, überwiegen die Vorteile deutlich dem validen Nachteil. Insofern stehen bisher der Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen keine gewichtigen Nachteile entgegen.

Die meisten Interviewfragen lieferten bereits indirekt Argumente für oder gegen eine Verwendung von Motto-Zielen in Unternehmen und wurden bereits dahingehend diskutiert. Die abschließende Forschungsfrage beschäftigt sich nun noch einmal explizit mit der Frage, ob Motto-Ziele in Unternehmen Verwendung finden können, sowie mit den damit verbundenen Chancen und Hindernissen. Im Rahmen der Herausforderungen und Hindernisse wurde als Hauptthemenfeld die Bereitschaft zur Einführung von Motto-Zielen identifiziert. Dabei wurden sowohl Aspekte ermittelt, die entweder Mitarbeiter oder Führungskräfte betreffen, als auch solche, die für beide Gruppen gelten. Es wurde deutlich, dass bei Mitarbeitern besonders wichtig ist, die Mehrwerte von Motto-Zielen adäquat zu kommunizieren, um die Bereitschaft zur Einführung der selbigen herzustellen. Zwei Gründe könnten die Bereitschaft zur Einführung von Motto-Zielen deutlich einschränken: Die Pflicht, Motto-Ziele zu verwenden und fehlende Anonymität. Auf Führungsebene würden Motto-Ziele zumindest teilweise einen Paradigmenwechsel bedeuten. Erstens sind sie konträr zu mehreren Prinzipien des klassischen Zielvereinbarungsgesprächs (Messbarkeit und Erfolgsmessung, schriftliche Vereinbarung). Zweitens müssten Führungskräfte ihren Mitarbeitern u. U. mehr Handlungsspielraum lassen, um in

---

<sup>48</sup> Passender Aufgabentyp (einfach strukturierte Aufgaben (vgl. Storch, 2011, S. 187)), das Vorhandensein von Zielbindung (vgl. Storch & Krause, 2014, S. 139), keine Zielkonflikte (vgl. Locke & Latham, 2006, S. 265)

Übereinstimmung mit ihrem Motto-Ziel zu handeln. Ein Grund, der vermutlich aus der Perspektive einer Führungskraft gegen Motto-Ziele spricht, ist, dass sie auch bestätigend für jene Verhaltensweisen wirken, welche die Führungskraft nicht begrüßt (z. B. sich Zeit lassen bei Verhandlungen). Ein allgemeiner Grund, der als Hindernis für die Einführung genannt wurde, ist mangelnde Offenheit für Neues. Aufgrund dieser Ausführungen ergeben sich zwei Empfehlungen/Rahmenbedingungen für die Praxis, um die Bereitschaft auf Mitarbeiter- und Führungskraftebene zu erhöhen:

1. Einführung von Motto-Zielen als Pilotprojekt mit freiwilliger Teilnahme.
2. Motto-Ziele sollten nicht mit der Führungskraft, sondern mit speziellen Mitarbeitern gebildet werden. So werden ökonomischen Prinzipien (Schulungsaufwand) und der Anonymität Rechnung getragen.

Alle Studienteilnehmer gaben an, dass sich Motto-Ziele gut für die Verwendung im Vertrieb eignen würden. Zwei dieser Teilnehmer gaben allerdings an, dass sie Motto-Ziele nur in Kombination mit SMART-Zielen einführen würden, da sonst z. B. die Messbarkeit fehlen würde. Um eine gewisse Generalisierbarkeit der Aussagen herzustellen, wurden die Befragten auch danach gefragt, ob sie sich Motto-Ziele auch in anderen Unternehmensbereichen vorstellen konnten. Alle Untersuchungsteilnehmer stimmten zu, wenn auch, einem Teilnehmer zufolge, nur nach vorheriger Prüfung auf Sinnhaftigkeit und Praktikabilität.

Welche Chancen sahen die Teilnehmer für das Unternehmen? Die vermutlich wichtigsten genannten Chancen waren eine Steigerung der Motivation, der Zielerreichung, eine erhöhte Mitarbeiterbindung und eine Verbesserung des Arbeitsklimas. Hinsichtlich der motivationssteigernden Wirkung stimmten alle Teilnehmer darin überein, dass Motto-Ziele in Kombination mit SMART-Zielen die Motivation, das Ziel zu erreichen, erhöhen.

Über die Beantwortung der Forschungsfragen hinaus, sind in der Untersuchung noch zwei Verbesserungspotenziale für den Zielsetzungsprozess des betrachteten Unternehmens deutlich geworden. Erstens sollte die Einbindung der Mitarbeiter in den Zielsetzungsprozess erhöht werden. Dazu zählt z. B. auch, dass die individuelle Vertriebsquote stärker auf das Individuum abgestimmt werden sollte, anstatt sie einfach vor zu geben. Zweitens sollte das „A“ des Akronymes SMART für „Attraktiv“ stehen, was bisher nicht der Fall ist. Durch die Berücksichtigung der Attraktivität, würde sich die Zielbindung erhöhen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation und Zielerreichung aus.

Wie die Untersuchung gezeigt hat, erfordert die Einführung von Motto-Zielen einen adäquaten Umgang mit gewissen Hürden. Dennoch bieten Motto-Ziele, sowohl aus Mitarbeiter-, als auch aus Führungskraft- bzw. Unternehmensperspektive, zahlreiche Vorteile, welche außerhalb des Wirkungsbereiches von SMART-Zielen liegen. Der Autor zieht somit aus der Untersuchung das Fazit, dass Motto-Ziele eine vielversprechende Ergänzung zu SMART-Zielen in

Unternehmen darstellen, die aus Unternehmensperspektive ernsthaft in Betracht gezogen werden sollte.

## 6.2 Kritische Betrachtung & Ausblick

In dieser Arbeit wurden neue Erkenntnisse für die Zielpsychologie und insbesondere für die Forschung über Motto-Ziele erarbeitet. Dennoch ist die Arbeit einigen Limitationen unterworfen.

Im Rahmen der Analyse wurden die Kategorien deduktiv anhand des Interviewleitfadens gebildet. Die deduktive Kategorienbildung war hier ökonomischer, da das Forschungsinteresse und die entsprechenden Fragen bereits klar formuliert waren. Eine induktive Kategorienbildung hätte jedoch u. U. noch weitere Gesichtspunkte stärker in den Vordergrund gerückt.

An der Untersuchung nahmen acht Vertriebsbeauftragte des komplexen Lösungsvertriebs eines IT-Unternehmens teil. Da es sich dabei lediglich um eine spezifische Berufsgruppe handelt, lassen sich die Aussagen nicht zwangsläufig auf andere Unternehmensbereiche und Branchen übertragen.

Anhand der Ergebnisse ist deutlich geworden, dass die Bereitschaft der Führungskräfte eine wesentliche Rolle für die Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen spielt. Dieser Erkenntnis folgend, wäre es von praktischem Interesse, eine ähnliche Befragung mit Führungskräften durchzuführen, um in dieser Hinsicht weitere Erkenntnisse zu gewinnen. Im Rahmen dieser Arbeit war dies nicht möglich, da die Verantwortung für eine individuelle Vertriebsquote eine wesentliche Voraussetzung für die Teilnahme war. Die jeweilige Führungskraft trägt zwar die Verantwortung dafür, dass die Quote des Teams erreicht wird, kann aber nur indirekt die Erreichung (z. B. über Trainings der Vertriebsbeauftragten) beeinflussen.

Weiterhin ergibt sich eine Limitation aus der Auswahl der Probanden. Wie auch zwei Befragte anmerkten, sind bestimmte Fähigkeiten (z. B. Kreativität, visueller Bezug) notwendig, um Motto-Ziele zu bilden. Diese Fähigkeiten werden geschult und angeregt, wenn Motto-Ziele im Rahmen des ZRM-Trainings gebildet werden. In der hier verwendeten verkürzten Version des Prozesses war dies jedoch nicht möglich. Darüber hinaus wurde davon ausgegangen, dass die Teilnehmenden in der Lage sind, ihren Verstand und ihr Unterbewusstes zu synchronisieren, wofür psychische Gesundheit vorausgesetzt wird. Diese Annahmen wurden auch in anderen Studien zu Motto-Zielen getroffen, da eine entsprechende Voruntersuchung sehr umfassend wäre. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass ein produktiv arbeitender Vertriebsbeauftragter ein notwendiges Maß an psychischer Gesundheit mitbringt. Wenn die genannten Aspekte jedoch im Vorfeld sichergestellt worden wären, hätte sich der Aussagegehalt des Interviews erhöht.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich durch die im Interview abgefragten psychologischen Konstrukte wie z. B. Motivation und Zielbindung. Es handelt sich dabei um komplexe Vorgänge, die umfassender Untersuchungen bedürfen, um eine der wissenschaftlichen Definition entsprechende Bewertung zu erlauben. Bei den Untersuchungsteilnehmern handelte es sich jedoch nicht um Personen, die mit tieferem motivationstheoretischem Wissen vertraut sind. Dies birgt das Risiko, dass nicht alle Teilnehmer dasselbe Verständnis der Begriffe haben. Insofern müssen die Aussagen der Teilnehmer immer in der Art betrachtet werden, dass es sich um subjektive Einschätzungen handelt, die auf dem individuellen Verständnis der Begriffe basieren.

Bei Motto-Zielen handelte es sich für alle Untersuchungsteilnehmer um einen neuen Zieltyp. Wie auch die Ergebnisdiskussion gezeigt hat, traten trotz des zusätzlichen Telefoncoachings Missverständnisse auf. Dies ist vermutlich zwei Gründen geschuldet. Zum einen konnte im Umfang der Arbeit nur eine verkürzte Version des Motto-Ziel-Prozesses durchlaufen werden. Zum anderen wurden die Interviews sehr zeitnah an der Zielsetzung geführt. Weiteres Forschungspotenzial böte somit eine Langzeitstudie. Durch eine größere Zeitspanne zwischen der Definition des Motto-Ziels und der Befragung hätten die Teilnehmer mehr Gelegenheit dazu, Erfahrungen zu sammeln, inwiefern es bei der Zielrealisierung im Alltag unterstützt. Dadurch könnten vermutlich weitere und validere Erkenntnisse gewonnen werden.

Im Rahmen der Interviews wurden auch einige Antworten genannt, die weiterer Forschung bedürfen. Hier werden nur ein paar ausgewählte genannt.

Hinsichtlich der motivationalen Wirkung von Motto-Zielen gab ein Befragter an, dass die Unzufriedenheit bei Motto-Zielen höher sei als bei SMART-Zielen, wenn das Ziel nicht erreicht wird. Er gab als Grund an, dass man selbst ausschließlich für die Erreichung des Ziels verantwortlich ist und keine externen Einflussfaktoren als Grund vorgeschoben werden können. Dieser Argumentation folgend ist ein Aspekt, der noch weiterer empirischer Untersuchungen bedarf, ob Motto-Ziele auch im Sinne der Zielerreichung negative Effekte auf das Wohlbefinden haben können. Bisherige Studien konnten nur positive Effekte zeigen.

Es ist anzunehmen, dass SMART-Ziele im Unternehmenskontext noch weiterhin bestehen werden und Motto-Ziele daher eine Ergänzung darstellen könnten. In der Befragung gaben alle Teilnehmer an, dass sie eine Kombination aus Motto- und SMART-Zielen stärker zur Zielverfolgung motiviert. Aufgrund dieser Aussagen lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die beiden Zieltypen additiv auf die Motivation wirken. In der bisherigen Motto-Ziel-Forschung wur-

den nur Vergleiche der beiden Zieltypen durchgeführt. Diesbezüglich besteht weiteres Forschungspotenzial. Darüber hinaus wäre in diesem Kontext interessant zu überprüfen, ob Motto-Ziele den u. U. auftretenden Korrumpierungseffekt<sup>49</sup> abschwächen oder gar verhindern.

Der Theorie zu Zielen und Zielvereinbarungsgesprächen zufolge sollte die Anzahl an Zielen im Regelfall nicht mehr als fünf überschreiten. Da Motto-Ziele vermutlich zusätzlich zu SMART-Zielen definiert werden, wäre es für den Einsatz in Unternehmen interessant zu untersuchen, ob Motto-Ziele vom Individuum als zusätzliches Ziel wahrgenommen werden, da ein Motto-Ziel schließlich nur eine Haltung zu einem bereits bestehenden Thema repräsentiert.

Abschließend lässt sich festhalten, dass diese Arbeit bereits einige Erkenntnisse liefern konnte, hinsichtlich der Frage, ob Motto-Ziele im Unternehmenskontext einsetzbar sind. Trotz allem bedarf es in dieser Hinsicht weiterer Forschung, um die genannten Limitationen auszugleichen und die Ergebnisdichte zu erhöhen. Ein möglicher Ansatz wäre, Zielvereinbarungen in Unternehmen auf Basis der hier dargestellten theoretischen Gesichtspunkte neu zu betrachten und ein Modell zu entwickeln, welches SMART- und Motto-Ziele kombiniert. So könnten Unternehmen von den Vorteilen beider Methoden profitieren.

---

<sup>49</sup> Intrinsische Motivation wird durch extrinsische Motivation (z. B. Geld als Prämie) verdrängt.

## Literaturverzeichnis

- Aarts, H. & Custers, R. (2012). Unconscious goal pursuit: Nonconscious goal regulation and motivation. In Ryan, R.M. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Human Motivation*, S. 232–247. Oxford University Press: New York.
- Achtziger, A. & Gollwitzer, P.M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*, S. 309–335. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Achtziger, A., Gollwitzer, P.M. & Sheeran, P. (2008). Implementation Intentions and Shielding Goal Striving From Unwanted Thoughts and Feelings. In *Personality and Social Psychology Bulletin*. Bd. 34. Heft 3. S. 381–393.
- Alispahić, S. (2013). Motivational Function of Plans and Goals. In *Psychological Thought*. 2/2013, S. 197–203.
- Baus, L. (2015). Selbstmanagement: *Die Arbeit ist ein ewiger Fluss - Gelassener arbeiten und besser leben*. 1. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Beckmann, J. & Heckhausen, H. (2010). Situative Determinanten des Verhaltens. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*, S. 73–105. Springer: Berlin Heidelberg.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R.M. & Lozo, L. (2013). Motivation und Emotion. 1. Aufl. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Bruggmann, N. (2003). Persönliche Ziele. *Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle beim Einleiten von Veränderungsprozessen*. Empirische Lizenziatsarbeit. Universität Zürich. [http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/wissenschaftl\\_arbeiten/seminararbeiten/seminararbeit\\_bruggmann\\_20090904.pdf](http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/wissenschaftl_arbeiten/seminararbeiten/seminararbeit_bruggmann_20090904.pdf) (Zuletzt besucht: 09.07.2016).
- Brunstein, J.C. (2010). Implizite und explizite Motive. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*, S. 237–255. Springer: Berlin Heidelberg.
- Brüsemeister, T. (2008). Qualitative Forschung: *Ein Überblick*. *Hagener Studentexte zur Soziologie*. Bd. 6. 2. Aufl. VS Verlag: Wiesbaden.
- Bucci, W. (1997). Psychoanalysis and cognitive science: *A multiple code theory*. Guilford Press: New York.
- Bucci, W. (2002). The Referential Process, Consciousness, and the Sense of Self. In *Psychoanalytic Inquiry*. Bd. 22. Heft 5. S. 766–793.

- Cameron, J., Banko, K.M. & Pierce, W.D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation. *The myth continues*. In *The Behavior Analyst*. Bd. 1. 24. Aufl. S. 1–44.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. List: München, Leipzig.
- Damasio, A.R. (2004). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. 4. Aufl. List: München.
- DeCharms, R. (1979). *Motivation in der Klasse*. Moderne Verlags-GmbH: München.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In *Psychological Bulletin*. Bd. 6. 125 Aufl., S. 627–668.
- Demmer, C. (2014). *Fachkräfte in der IT-Branche. Deutschland fehlen IT-Experten*. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/fachkraefte-in-der-it-branche-deutschland-fehlen-it-experten-1.1908381> (Zuletzt besucht: 30.07.2016).
- Doetsch, P.A. (2014). *Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich, Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere*. 1. Aufl. Gabler Verlag: o. O.
- Döring, N. & Bortz, J. (2015). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Springer-Lehrbuch: o. O.
- Dresing, T., Kuckartz, U., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. 2. Aufl. VS Verlag: Wiesbaden.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 6. Aufl. Dresing: Marburg.
- Dyllick, T. & Dickhäuser, O. (2015). *Boosting positive affect and vitality regarding an unpleasant obligation through a personal motto-goal*. Dissertation - Noch nicht veröffentlicht. Universität Mannheim.
- Ekman, P. (2004). *Gefühle lesen: Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren*. 1. Aufl. Spektrum Akademischer Verlag: München, Heidelberg.
- Ernst & Young GmbH (2015). *EY Jobstudie 2015*. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/EY-jobstudie-2015-motivation-infografik/\\$FILE/EY-jobstudie-2015-motivation-infografik.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/EY-jobstudie-2015-motivation-infografik/$FILE/EY-jobstudie-2015-motivation-infografik.pdf) (Zuletzt besucht: 15.06.2016).
- Eyer, E. & Haussmann, T. (2014). *Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte Mit neun ausführlichen Fallbeispielen*. 6. Aufl. Gabler: Wiesbaden.



- Felder, M. (2015). Intervention zum besseren Umgang mit Berufsstress von integrativ tätigen Schulischen Heilpädagogen. *Masterarbeit. Universität Freiburg*. [http://zrm.ch//daten/Felder\\_M\\_2015\\_Intervention\\_zum\\_besseren\\_Umgang\\_mit\\_Berufsstress\\_von\\_integrativ\\_taetigen\\_Schulischen\\_Heilpaedagogen\\_Masterarbeit\\_\\_Universitaet\\_Freibourg\\_Schweiz.pdf](http://zrm.ch//daten/Felder_M_2015_Intervention_zum_besseren_Umgang_mit_Berufsstress_von_integrativ_taetigen_Schulischen_Heilpaedagogen_Masterarbeit__Universitaet_Freibourg_Schweiz.pdf) (Zuletzt besucht: 22.05.2016).
- Fellner, K. (2015). Mit Motto-Zielen dem Stress an den Kragen. *Der Einsatz von Zielen zur Stressregulation bei Betreuungspersonen in Kinderkrippen*. Bachelorarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. [http://zrm.ch//daten/Bachelorarbeit\\_Katrin\\_Fellner.pdf](http://zrm.ch//daten/Bachelorarbeit_Katrin_Fellner.pdf) (Zuletzt besucht: 23.05.2016).
- Ferguson, M.J., Hassin, R. & Bargh, J.A. (2008). Implicit motivation: Past, present, and future. In Shah, J.Y. & Gardner, W.L. (Hrsg.). *Handbook of motivation science*, S. 150–168. Guilford Press: New York.
- Flick, U., Kardorff, E.v. & Steinke, I. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 6. Aufl. Rowohlt: Reinbek.
- Gallup (2014). Gallup created the science of strength. <https://www.gallupstrengthscenter.com/Home/en-US/About> (Zuletzt besucht: 17.08.2016).
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (2009). The discovery of grounded theory: *Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers: Chicago.
- Gollwitzer, P.M. (2012). Mindset Theory of Action Phases. In Lange, Paul A. M. van, Kruglanski, A.W. & Higgins, E.T. (Hrsg.). *Handbook of theories of social psychology*, S. 526–545. Sage: London.
- Graf, N. (Hrsg.) (2014). *Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden.
- Graumann, M., Semrau, T. & Skrabek, C. (2013). Motivieren SMART formulierte Zielvereinbarungen wirklich? In *Zeitschrift Führung + Organisation*, 2013. S. 117–124.
- Graumann, M. & Sieger (2004). Verdrängen extrinsische Anreize die intrinsische Motivation? *Eine Übersicht über den Forschungsstand und Konsequenzen für die Gestaltung von Anreizsystemen*. In *Personalführung*. Bd. 12, S. 90–97.
- Hacker, W. (1998). *Zukunft gestalten?: Probleme und Ergebnisse einer Psychologie zielgerichteten Handelns*. o. V.: o. O.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.) (2010). *Motivation und Handeln*. Springer: Berlin Heidelberg.

- Helfferrich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten: *Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Aufl. VS Verlag: Wiesbaden.
- Hentze, J., Heinecke, A. & Kammel, A. (2001). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus Sicht des Managements. UTB für Wissenschaft: Bern, Stuttgart, Wien.
- Hoch, J.E., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2009). Führen mit Zielen. In *reportpsychologie*. Heft 34. S. 308.
- Hohenberger, C. & Spörrle, M. (2013). Motivation und motivationsnahe Phänomene im Kontext wirtschaftlichen Handelns. In Landes, M. & Steiner, E. (Hrsg.). *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*, S. 103–121. Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden.
- Huwylar, R. (2009). MbO-Zielvereinbarungsgespräche und Goal Commitment – eine explorative Studie. Bachelorarbeit. Universität St. Gallen. [http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/universitaere\\_arbeiten/seminararbeiten/seminararbeit\\_huwylar\\_20091226.pdf](http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/universitaere_arbeiten/seminararbeiten/seminararbeit_huwylar_20091226.pdf) (Zuletzt besucht: 22.03.2016).
- Huwylar, R. (2012). Steigerung von Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen durch Selbstmanagement. Masterarbeit. Universität St. Gallen. [http://zrm.ch//daten/Masterarbeit\\_Rouven\\_Huwylar.pdf](http://zrm.ch//daten/Masterarbeit_Rouven_Huwylar.pdf) (Zuletzt besucht: 22.03.2016).
- ISMZ (2013a). Weiterführende Hinweise zum Motto-Ziel Online-Tool. [http://ismz.ch/ZRM/weitereHinweise\\_OT.html](http://ismz.ch/ZRM/weitereHinweise_OT.html) (Zuletzt besucht: 24.05.2016).
- ISMZ (2013b). ZRM-Online-Tool. <http://ismz.ch/ZRM/OnlineTool.html> (Zuletzt besucht: 23.05.2016).
- Johnson, R. & Christensen, L.B. (2010). Educational Research: *Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. 5. Aufl. SAGE Publication: o. O.
- Jung, H. (2010). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Aufl. Oldenbourg: München.
- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. In *Personality and Social Psychology Bulletin*. Bd. 22. Heft 3. S. 280–287.
- Kehr, H.M. (2004). Motivation und Volition: *Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT)*. Bd. 20. Hogrefe: Göttingen.
- Keuper, F., Schomann, M. & Zimmermann, K. (2010). Innovatives IT-Management: *Management von IT und IT-gestütztes Management*. 2. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden.

- Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R. & Alge, B.J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. In *Journal of Applied Psychology*. Bd. 84. Heft 6. S. 885–896.
- Kleinbeck, U. (2010). Handlungsziele. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*, S. 285–307. Springer: Berlin Heidelberg.
- Klimke, R. & Faber, M. (2014). Erfolgreicher Lösungsvertrieb: *Komplexe Produkte verkaufen: in 30 Schritten zum Abschluss*. 2. Aufl. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kornmeier, M. (2007). Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten: *Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Physica-Verl.: Heidelberg.
- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit: *Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe: Göttingen.
- Kuhl, J. (2010). Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: *Motivation, Emotion und Selbststeuerung. Lehrbuch*. Hogrefe: Göttingen.
- Kuhl, J. & Kazén, M. (o. J.). PSSI Persönlichkeits-Stil- und Störungs-Inventar. <https://www.unifr.ch/ztd/HTS/infctest/WEB-Informationssystem/de/4de001/3533c0f8f50611d380fc005004431da2/hb.htm> (Zuletzt besucht: 03.08.2016).
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009). Handbuch Methoden der Organisationsforschung. VS Verlag: Wiesbaden.
- Latham, G.P. (2007). Theory and research on coaching practices. In *Australian Psychologist*. Bd. 42. Heft 4. S. 268–270.
- Latham, G.P., Borgogni, L. & Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. In *International Public Management Journal*. Bd. 11. Heft 4. S. 385–403.
- Latham, G.P. & Kinne, S.B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. In *Journal of Applied Psychology*. Bd. 59. Heft 2. S. 187–191.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. In *European Psychologist*. Bd. 12. Heft 4. S. 290–300.
- Leitl, M. & Rickens, C. (2002). Überleben im Sturm. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-178680.html> (Zuletzt besucht: 16.08.2016).
- Lenk, C., Duttge, G. & Fangerau, H. (2014). Handbuch Ethik und Recht der Forschung am Menschen. o. V.: o. O.

- Lieberman, N. & Förster, J. (2012). Goal gradients, expectancy, and value. In Aarts, H. & Elliot, A.J. (Hrsg.). *Frontiers of social psychology. Goal-directed behavior*, S. 151–173. Psychology Press: New York.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, S. 32–56. VS Verlag: Wiesbaden.
- Lieury, A. (2013). Ein Gedächtnis wie ein Elefant?: *Tipps und Tricks gegen das Vergessen*. Springer: Berlin.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. In *Applied and Preventive Psychology*. Bd. 5. Heft 2. S. 117–124.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. In *American Psychologist*. Bd. 57. Heft 9. S. 705–717.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. In *Current Directions in Psychological Science*, 2006. S. 265. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.20183128&lang=de&site=eds-live&authtype=shib> (Zuletzt besucht: 01.08.2016).
- MAXQDA (1989–2016): *Software für qualitative Datenanalyse*. VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH: Berlin.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, S. 601–613. VS Verlag: Wiesbaden.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz Pädagogik. 12. Aufl. Beltz: Weinheim.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Aufl. Beltz: Weinheim.
- Mayring, P. & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In Buber, R. (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Lehrbuch*. 2., Aufl., S. 669–680. Gabler: Wiesbaden.
- McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? In *Psychological Review*. Bd. 96. Heft 4. S. 690–702.

- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In Garz, D. & Kraimer, K. (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, S. 441–471. Westdt. Verl.: Opladen.
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. VS Verlag: Wiesbaden.
- Nicht, J. (2015). Quantitative Verfahren, qualitative Verfahren und ihre Triangulation. In Marburger, H., Griese, C. & Müller, T. (Hrsg.). *Bildungs- und Bildungsorganisationsevaluation: Ein Lehrbuch*. De Gruyter Studium, S. 61–81. De Gruyter Oldenbourg: Berlin.
- Niermeyer, R. & Postall, N. (2013). *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen: Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*. 1. Aufl. Haufe-Lexware: Freiburg im Breisgau, München.
- Oettingen, G. & Gollwitzer, P.M. (2002). Theorien der modernen Zielpsychologie. In Irle, M. (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie: Motivation und Informationsverarbeitung*. 2. Aufl., S. 51–73. Huber: Bern.
- Olfert, K. & Steinbuch, P.A. (2001). *Personalwirtschaft*. 9. Aufl. Kiehl: Ludwigshafen (Rhein).
- Oliver, W. (2010). *Motivation und Führung von Mitarbeitern: Personalführung in Zeiten des Wertewandels*. Diplomica Verlag: Hamburg.
- Pinsdorf, K.E. (2013). How Striving for Your Goal Benefits Others. *Directional Motive Incongruence Predicts Organizational Citizenship Behavior as Explained by Self-Determined Motivation*. Masterarbeit. University of Amsterdam. [http://zrm.ch//daten/MasterThesis\\_KPinsdorf\\_04072013.pdf](http://zrm.ch//daten/MasterThesis_KPinsdorf_04072013.pdf) (Zuletzt besucht: 23.05.2016).
- Plischke, T. (2012). Reaktionszeiten als Indikatoren für politische Einstellungen. Der Implizite Assoziationstest (IAT). In *Methoden - Daten - Analysen*, 2012. S. 73–98.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*. 2. Aufl. VS Verlag: Wiesbaden.
- Rheinberg, F. & Vollmeyer, R. (2012). *Motivation*. 8. Aufl. Kohlhammer: Stuttgart.
- Richardson, S.A., Snell Dohrenwend, B. & Klein (1993). Die „Suggestivfrage“ – Erwartungen und Unterstellungen im Interview. In Hopf, C. (Hrsg.). *Qualitative Sozialforschung*. 3. Aufl, S. 205–231. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Rohe, M.S. (2015). Can motto goals outperform performance and learning goals? *Influence of goal setting on performance, intrinsic motivation, processing style, and affect in a complex problem solving task*. Masterarbeit. Universität Heidelberg. [http://zrm.ch//daten/Finale\\_Version.pdf](http://zrm.ch//daten/Finale_Version.pdf) (Zuletzt besucht: 23.05.2016).
- Rosenstiel, L. von (2015). *Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis*. 11. Aufl. Gabler: Wiesbaden.

- Roth, G. (2003). Fühlen, Denken, Handeln: *Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Bd. 1678. 5. Aufl. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Rothermund, K. & Eder, A. (2011). Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion. VS Verlag:
- Rusch, S. (2012). Stressmanagement: *Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung ; Lehrbuch für den von der Staatlichen Zentralstelle für den Fernunterricht (ZFU) anerkannten Fernlehrgang: Stressmanagementtrainer der Celsusakademie*. 1. Aufl. Niebank-Rusch-Fachverl: Bremen.
- Schawel, C. & Billing, F. (2014). Top 100 Management Tools: *Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*. 5. Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler: Wiesbaden.
- Scheffer, D. & Kuhl, J. (2006). Erfolgreich motivieren: *Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationsstechniken*. Hogrefe: Göttingen.
- Scholl, A. (2015). Die Befragung. 3. Aufl. UVK Verlagsgesellschaft mbH: Konstanz und München.
- Shah, J.Y., Friedman, R. & Kruglanski, A.W. (2002). Forgetting all else: On the antecedents and consequences of goal shielding. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002. S. 1261–1280.
- Storch, M. Die Bedeutung neurowissenschaftlicher Forschungsansätze für die psychotherapeutische Praxis. In *Psychotherapie*. Bd. 7. 2. Aufl., S. 281–294. CIP-Medien: München.
- Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In Birgmeier, B. (Hrsg.). *Coachingwissen*, S. 185–207. VS Verlag: Wiesbaden.
- Storch, M. (2013). Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM: Ressourcen aktivieren mit Motto-Zielen. In Schaller, J., Schemmel, H (Hrsg.). *Ressourcen.: Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit*. 2. Aufl., S. 247–259. dgvt Verlag: Tübingen.
- Storch, M. & Krause, F. (2014). Selbstmanagement - ressourcenorientiert: *Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)*. ZRM-Bibliothek. 5. Aufl. Verlag Hans Huber: Bern.
- Storch, M. & Kuhl, J. (2012). Die Kraft aus dem Selbst: *Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. *Psychologie Sachbuch*. Huber: Bern.
- Stöwe, C. & Beenen, A. (2013). Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung: *300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen*. 4. Aufl. Haufe Verlag: München.

- Temme, L. (2013). Zielwirksamkeit als Herausforderung für Personalentwicklung. *Eine empirische Studie zu Motto-Zielen und hohen spezifischen Zielen*. Masterarbeit. Technische Universität Kaiserslautern. [http://zrm.ch//daten/Studie\\_Lars\\_Temme.pdf](http://zrm.ch//daten/Studie_Lars_Temme.pdf) (Zuletzt besucht: 09.07.2016).
- Voigt, H.-J. (2006). Die internen Gesetze im Vertrieb: *Was Sie wissen sollten, um erfolgreich voranzukommen*. 1. Aufl. Gabler: Wiesbaden.
- Watzka, K. (2011). Zielvereinbarungen in Unternehmen: *Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*. 1. Aufl. Gabler: Wiesbaden.
- Weber, J. (2013). „Turning Duty into Joy!“. *Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele*. Dissertation. Universität Osnabrück. [https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2014032712343/1/thesis\\_weber.pdf](https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2014032712343/1/thesis_weber.pdf) (Zuletzt besucht: 08.03.2016).
- Wollny, A. & Marx, G. (2009). Qualitative Sozialforschung – Ausgangspunkte und Ansätze für eine forschende Allgemeinmedizin. In *ZFA*. Bd. 85. S. 467–476.
- Zoltners, A.A., Sinha, P. & Lorimer, S.E. (2009). Building a winning sales force: *Powerful strategies for driving high performance*. AMACOM: New York.

# Anhang

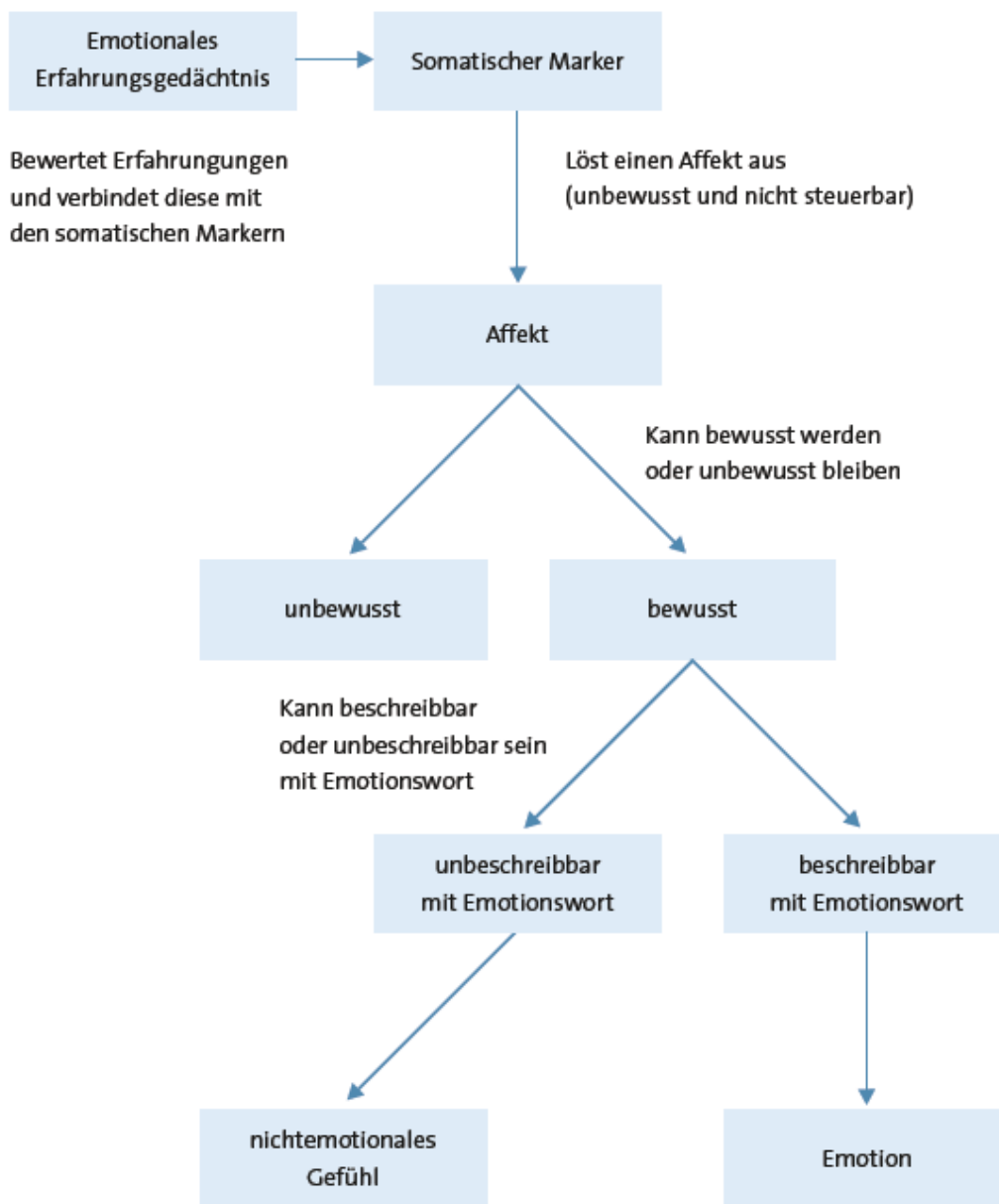
## Anhangsverzeichnis

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anhang 1: Zusammenhänge der Begriffe somatischer Marker, Affekt, Emotion (Storch & Krause, 2014, S. 128) ..... | 114 |
| Anhang 2: Interviewvarianten (Helfferrich, 2011, S. 36–37) .....                                               | 115 |
| Anhang 3: Prüffragen für die Leitfadenerstellung.....                                                          | 117 |
| Anhang 4: Fragetypen (Helfferrich, 2011, S. 102–106).....                                                      | 118 |
| Anhang 5: Interviewleitfaden .....                                                                             | 119 |
| Anhang 6: Einladung der Probanden.....                                                                         | 123 |
| Anhang 7: Transkriptionsregeln.....                                                                            | 124 |
| Anhang 8: Inhaltsanalytisches Kommunikationsmodell (Mayring, 2015, S. 59).....                                 | 125 |
| Anhang 9: Interpretationsregeln der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015, S. 72) .....              | 126 |
| Anhang 10: Transkript des Interviews mit B1.....                                                               | 127 |
| Anhang 11: Transkript des Interviews mit B2.....                                                               | 135 |
| Anhang 12: Transkript des Interviews mit B3.....                                                               | 144 |
| Anhang 13: Transkript des Interviews mit B4.....                                                               | 153 |
| Anhang 14: Transkript des Interviews mit B5.....                                                               | 160 |
| Anhang 15: Transkript des Interviews mit B6.....                                                               | 170 |
| Anhang 16: Transkript des Interviews mit B7.....                                                               | 179 |
| Anhang 17: Transkript des Interviews mit B8.....                                                               | 185 |
| Anhang 18: Categoriesystem und Ausprägungen für die Auswertung .....                                           | 193 |
| Anhang 19: Categoriesystem und Ankerbeispiele.....                                                             | 194 |
| Anhang 20: Z1-Z3 für B1 .....                                                                                  | 203 |
| Anhang 21: Z1-Z3 für B2 .....                                                                                  | 227 |
| Anhang 22: Z1-Z3 für B3.....                                                                                   | 249 |
| Anhang 23: Z1-Z3 für B4.....                                                                                   | 276 |
| Anhang 24: Z1-Z3 für B5.....                                                                                   | 288 |



|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anhang 25: Z1-Z3 für B6 .....                                          | 303 |
| Anhang 26: Z1-Z3 für B7 .....                                          | 324 |
| Anhang 27: Z1-Z3 für B8 .....                                          | 335 |
| Anhang 28: Z4 für Frage 1 .....                                        | 355 |
| Anhang 29: Z4 für Frage 1(1) .....                                     | 357 |
| Anhang 30: Z4 für Frage 2 .....                                        | 359 |
| Anhang 31: Z4 für Frage 3 .....                                        | 362 |
| Anhang 32: Z4 für Frage 4 .....                                        | 364 |
| Anhang 33: Z4 für Frage 5 .....                                        | 368 |
| Anhang 34: Z4 für Frage 6 .....                                        | 370 |
| Anhang 35: Z4 für Frage 7 .....                                        | 372 |
| Anhang 36: Z4 für Frage 8 .....                                        | 376 |
| Anhang 37: Z4 für Frage 9 .....                                        | 378 |
| Anhang 38: Z4 für Frage 10 .....                                       | 381 |
| Anhang 39: Z4 für Frage 11 .....                                       | 383 |
| Anhang 40: Z4 für Frage 12 .....                                       | 388 |
| Anhang 41: Z4 für Frage 13 .....                                       | 390 |
| Anhang 42: Z4 für Frage 13(1) .....                                    | 392 |
| Anhang 43: Z4 für Frage 13(2) .....                                    | 393 |
| Anhang 44: Z4 für Frage 14 .....                                       | 395 |
| Anhang 45: Z4 für Frage 15 .....                                       | 399 |
| Anhang 46: Z4 für Frage 16 .....                                       | 401 |
| Anhang 47: Rekrutierung weiterer Probanden.....                        | 404 |
| Anhang 48: Ideenkorb (ISMZ, 2013b).....                                | 405 |
| Anhang 49: Beispiele für die Liste positiver Ideen (ISMZ, 2013b).....  | 406 |
| Anhang 50: Vorabinformation für die Motto-Zielsetzung (Phase 1).....   | 407 |
| Anhang 51: Bilder, Basis und optimierte Motto-Ziele der Probanden..... | 408 |
| Anhang 52: Zeitplan und Dauer der Motto-Zielsetzung.....               | 410 |
| Anhang 53: Zeitplan und Dauer der Interviews.....                      | 411 |

Anhang 1: Zusammenhänge der Begriffe somatischer Marker, Affekt, Emotion (Storch & Krause, 2014, S. 128)



*Narratives Interview\*:*

Besteht in dem Hauptteil aus einer „Stegreif“- oder Spontanerzählung, die von Interviewenden mit einer Aufforderung initiiert wird, gefolgt meist von dialogisch angelegten Nachfrage- und Bilanzierungsteilen. Besonderheit: Im Hauptteil hat die Erzählperson das monologische Rederecht, die Interviewenden halten sich zurück. Charakterisierung und weiterführende Literatur: → Übersicht 3;

*Problemzentriertes Interview\*:*

Gesprächsführend, nicht-direktiv, Besonderheit: Dialogisch, am Problem orientierte und über vorgängige Kenntnisnahme formulierte Fragen und Nachfragen, Frage-sammlung in einem Leitfaden als Hintergrundkontrolle mit spontanen Fragen durch Interviewende. Charakterisierung → Übersicht 2. Weiterführend: Witzel 1982; Witzel 2000; Mayring 2002, 67ff;

*Episodisches Interview\*:*

Besonderheit: Verknüpft Erzählgenerierung (Aufforderung, mehrere Situationen als *Episoden* zu erzählen) mit Fragesammlung in einem Leitfaden. Charakterisierung → Übersicht 2. Weiterführend: Flick 1996, 124ff;

*Halb-/teilstandardisiertes oder -strukturiertes Leitfaden-Interview\*:*

Leitfaden, breites Spektrum mit mehr oder weniger ausführlichen und mehr oder weniger flexibel handhabbaren Vorgaben; Variante: Kombination von Frageformen (offen oder theoriegeleitet, in einer zweiten Sitzung Anwendung der Struktur-Lege-Technik). Weiterführend: Hopf 2000, 177f; Flick 1996, 99ff und 112ff;

*Fokussiertes Interview\*:*

Gesprächsführung mit spezifischen Regeln, Leitfaden, nicht-direktiv; Besonderheit: Vorgabe eines Reizes („Fokussierung auf einen Gegenstand“), z.B. eines Films. Weiterführend: Merton/Kendall 1993; Flick 1996, 94ff; Friebertshäuser 1997;

*Leitfaden-Interview\*:*

Einige der genannten Interviews sind Leitfaden-Interviews; Besonderheit: Ein Leitfaden, in dem Fragen oder Stichworte für Fragen festgehalten sind; die Formulierung und Reihenfolge der Fragen kann in unterschiedlichem Maß flexibel vorgegeben sein. Weiterführend: Friebertshäuser 1997; Hopf 1978;

*Biografisches Interview:*

Besonderheit: Fasst Interviewformen zusammen nach dem spezifischen Gegenstand, nämlich der Biografie; kann in unterschiedlichen Formen durchgeführt werden; in der Literatur allgemeiner unter „Biografische Methoden“ zu finden. Weiterführend: Fuchs-Heinritz 2000;

*Ero-episches Gespräch oder ethnografisches Interview:*

Besonderheit: Findet eingebettet in Feldforschung Anwendung. Charakterisierung  
→ Übersicht 2. Weiterführend: Girtler 1992; Friebertshäuser 1997;

*Diskursives Interview:*

Aus der Aktionsforschung; Besonderheit: Kommunikative Validierung, d.h. entwickelte Deutungen werden in einem weiteren Gespräch den Befragten vorgelegt. Weiterführend: Hopf 2000, 179;

*Szenisches Interview:*

Aus einer psychoanalytischen Tradition; Besonderheit: Die Interviewsituation wird als Gespräch ausgestaltet und als Interaktionsszene i.S. einer Konstellation von Übertragungs- und Gegenübertragungsverschränkungen bei Befragten und Interviewenden interpretiert. Weiterführend: Horn/Beier/Wolf 1983;

*Struktur- oder Dilemma-Interview:*

Präsentation eines Stimulus, fester Katalog von Nachfragen; Besonderheit: Orientiert sich an der Erfassung moralischer Urteilsstrukturen: Dilemmata werden vorgegeben und die Begründungen für die Lösungen als Text aufgenommen. Weiterführend: Hopf 2000; Friebertshäuser 1997 (Aufenanger 1991 nennt ein Dilemma-Interview mit offenen Nachfragen, was die Lösungsbegründungen angeht, „semi-strukturelles Interview“);

*Struktur-lege-Technik:*

Eine Spielart des Leitfaden- und des problemzentrierten Interviews; Besonderheit: In das Interview werden Visualisierungen von Aspekten z.B. mit Stichworten auf Karten eingebracht, an denen Interviewende und Befragte gemeinsam arbeiten, nähert sich psychologischen Tests an. Weiterführend: Friebertshäuser 1997;

*Konstrukt-Interview:*

Eine Spielart des Leitfaden-Interviews; Besonderheit: Kombiniert unterschiedliche (psychologische) Fragetechniken, z.B. Freies Assoziieren, Vergleichsverfahren, „Methode des lauten Denkens“ etc. Weiterführend: Friebertshäuser 1997;

*Tiefen-/Intensiv-Interview:*

Freies Gespräch; Besonderheit: Interviews, die im Rahmen psychoanalytischer Theorietradition geführt und interpretiert werden. Weiterführend: Lamnek 1989, 80f;  
Bei einem Tandem-Interview werden zwei Interviewende eingesetzt: Hoff 1985; bei einem Paar-Interview werden Paare interviewt: Bock 1992.

Die von uns in → Abschnitt 5.3 vorgestellte Variante stellt eine Mischform dar und kann als biografisches, teilnarratives Leitfadeninterview bezeichnet werden und entspricht von dem Aufbau her dem episodischen Interview, vom Gegenstand einem biografischen Interview.

### Anhang 3: Prüffragen für die Leitfadenerstellung

1. Zielt die Frage auf reine Fakten ab? Falls diese Faktenfragen benötigt werden, können sie gesammelt nach dem Interview oder in einem separaten Fragebogen erhoben werden. (vgl. Helfferich, 2011, S. 183)
2. Ist die Frage relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage? Überschreitet die Frage keine persönlichen Grenzen? Fragt sie also nur, was für den Befragten „erzählbar und erzählwürdig“ (Helfferich, 2011, S. 183) ist? Falls dies nicht der Fall ist, muss sie gestrichen oder umformuliert werden. Diese Prüffrage betrifft „die Eignung einer Frage für das Interviewvorhaben“ (Helfferich, 2011, S. 183).
3. „Was weiß ich bereits? Welche Fragen sind Ausdruck der Erwartung, dass die Erzählperson mein Vorwissen bestätigen soll?“ (Helfferich, 2011, S. 183) Hier werden die impliziten Erwartungen des Forschers abgefragt. Fragen bei denen die Antwort eigentlich schon klar ist, müssen gestrichen oder umformuliert werden. Die Leitfrage ist „Was weiß ich noch nicht?“ (Helfferich, 2011, S. 183)
4. „Was würde mich eigentlich überraschen, was würde meinen Vorabannahmen von dem Forschungsgegenstand widersprechen?“ (Helfferich, 2011, S. 183) Ist die Frage so formuliert, dass sie nicht „implizit oder explizit Vorstellungen vermittelt, die in eine bestimmte Richtung weisen und die andere Richtungen ausschließen?“ (Helfferich, 2011, S. 183) Mit dieser Frage soll die Denkweise des Forschers über die erwarteten Ergebnisse hinaus geöffnet werden. So soll verhindert werden, dass „mit der Frageformulierung implizit oder explizit Vorstellungen (Präsuppositionen [...]) vermittelt [werden], die in eine bestimmte Richtung weisen und die andere Richtungen ausschließen“ (Helfferich, 2011, S. 183).
5. „Verlangt die Frage von der Erzählperson die Beantwortung meines allgemeinen Forschungsinteresses, meiner übergeordneten Forschungsfrage? Ist sie nicht eigentlich eine Frage an die Interviewten, sondern eine Überprüfung der theoretischen Zusammenhänge? Kann ich von den Erzählpersonen mit ihrer eigenen subjektiven Welt eine Antwort darauf überhaupt verlangen?“ (Helfferich, 2011, S. 183) Die zuletzt genannte Teilfrage zielt darauf, die Befragten nicht zur Aufarbeitung oder Bewältigung vergangener Situationen zu bringen, die ein hohes Selbstreflektionsniveau voraussetzen. Helfferich (2011) führt als Negativbeispiel folgende Frage an: „Bitte erzählen Sie mir doch, wie Sie die Gewalterfahrungen verarbeitet haben.“ (S. 183-184) Insgesamt werden durch diese Prüffragen Fragen eliminiert, die abstrakte Zusammenhänge abfragen.

## Anhang 4: Fragetypen (Helfferrich, 2011, S. 102–106)

| Fragetypen                                                | Erklärung                                                                                                                                                                                                                   | Beispiele                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Erzählaufrorderungen</b>                               | (1) Evozieren freie, längere Erzählung (2) Sind Aufforderungen, keine richtigen Fragen (3) Sind nicht identisch mit der Forschungsfrage (4) Können mehrere Kategorien umfassen                                              | „Erzählen Sie (doch/einmal), wie ...“; „Erzählen Sie mir doch eine Typische Situation, in der [...]“; „Sie [...]. Erzählen Sie mir doch etwas darüber.“                                                   |
| <b>Aufrechterhaltungsfragen</b>                           | (1) Sollen Erzählungen aufrechterhalten (2) Können auch das Tempo des Erzählverlaufs steuern (3) Sollen möglichst keine inhaltlichen Impulse oder Präsuppositionen <sup>50</sup> liefern                                    | „Wie war das für Sie?“; „Können Sie das noch ausführlicher beschreiben?“; „Wie ging es dann weiter?“; „Und dann?“                                                                                         |
| <b>Steuerungsfragen</b>                                   | (1) Steuern sowohl inhaltliche Entwicklung, als auch Tempo des Interviews (2) Können auf bestimmte Themen fokussieren (immanente Steuerungsfragen) (3) Können neue Aspekte zur Sprache bringen (exmanente Steuerungsfragen) | „Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?“; „Können Sie das ausführlicher beschreiben?“; „Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...?“; „Mich würde noch interessieren, ob...?“ |
| <b>Paraphrase, Zurückspiegeln, Deutungsangebot</b>        | (1) Werden vom Interviewer genutzt, um Aussagen des Befragten zusammenzufassen, zu kommentieren, mit Worten auszuweichen, Gedanken fortzusetzen oder zu ergänzen (2) Technik des aktiven Zuhörens                           | „Wenn ich Sie richtig verstanden habe...?“; „Meinten Sie, dass...?“<br>„Verstehe ich Sie richtig, wenn...?“; „Klar“ „Das kann ich mir (nicht) vorstellen.“                                                |
| <b>Konfrontation bei Widersprüchen</b>                    | (1) Zeigen Widersprüche in der Erzählung der Erzählperson auf                                                                                                                                                               | „Sie haben vorhin gesagt, dass...“                                                                                                                                                                        |
| <b>Suggestivfragen</b>                                    | (1) Werden verwendet, um bestimmte Reaktionen des Interviewten bewusst hervorzurufen                                                                                                                                        | „Sie sind doch sicher der Meinung, dass...“                                                                                                                                                               |
| <b>Informations-, Bewertungs- oder Einstellungsfragen</b> | (1) Werden verwendet, um Informationen, Beurteilungen oder Bewertungen in Erfahrung zu bringen                                                                                                                              | „Wie heißen Sie?“; „Wie alt sind Sie?“                                                                                                                                                                    |
| <b>positive nonverbale Signale</b>                        | (1) Zählen nicht direkt zu den Fragetypen (2) Werden zur Steuerung des Interviews verwendet                                                                                                                                 | Zunicken; Aushalten von Pausen; Freundlicher Tonfall; "Ah ja"; "Mh"                                                                                                                                       |
| <b>negative nonverbale Signale</b>                        | (1) Zählen nicht direkt zu den Fragetypen (2) Werden zur Steuerung des Interviews verwendet                                                                                                                                 | unterbrechen des Befragten; unfreundlichen Tonfall (z. B. distanziert, überlegen, bewertend); "Tempo machen"                                                                                              |

<sup>50</sup> Präsuppositionen sind „Voraussetzungen oder Unterstellungen, die ein Sprecher implizit macht, und von denen er erwartet, dass die Zuhörenden sie mitverstehen.“ (Helfferrich, 2011, S. 102) Völlig vermeiden lassen sich Präsuppositionen nicht. Auch Fragen nach dem Alter oder dem Namen basieren auf der impliziten Annahme, dass jeder Mensch einen Namen hat und sein Alter kennt (Richardson et al., 1993, S. 208; zit. nach Helfferrich, 2011, S. 208).

Anhang 5: Interviewleitfaden

| Leitfrage/Erzählimpuls                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Memo                                                                                                         | Konkrete Fragen                                                                                                                          | Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Einleitung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.) Dankeschön für Teilnahme<br>2.) Hinführung: a) Letzte Woche am Zielsetzungsprozess teilgenommen; Erst mit Hilfe des Online-Tools ein Basis-Motto erstellt, welches du dann im Nachhinein mit [Person] noch einmal optimiert hast. b) Dein Motto-Ziel zum Thema "Individuelle Quotenerreichung" ist "... " und als Bild hast du dir "... " ausgesucht. |                                                                                                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Interview Teil I: Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Frage I.1:</b><br>Welche positiven/negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst?                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Frage I.1(1):</b><br>Inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt? | <b>Frage I.2:</b><br>Wie motivierend war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln <u>im Vergleich</u> zu SMART-Zielen für dich?             | * <b>Steuerungsfragen:</b> Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?; Können Sie das ausführlicher beschreiben?; Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...?; Mich würde noch interessieren, ob...<br>* <b>Aufrechterhaltungsfragen:</b> Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?; Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber.<br>* <b>Konfrontation bei Widersprüchen:</b> Sie haben vorher gesagt, dass...<br>* <b>Positive Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Ah ja"; "Mh"; Pausen aushalten; Freundlicher Tonfall<br>* <b>Negative Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Tempo machen"; unterbrechen; Nicht freundlicher Tonfall (z.B. distanziert, überlegen, bewertend) |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                            | <b>Frage I.3:</b><br>Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln <u>im Vergleich</u> zu SMART-Zielen für dich? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Frage II.4:</b><br>Jetzt haben wir den Prozess beleuchtet. Wenden wir uns nun                                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                            | <b>Frage II.5:</b><br>Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein SMART- <u>oder</u> dein Motto-Ziel denkst?             | * <b>Steuerungsfragen:</b> Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?; Können Sie das ausführlicher beschreiben?; Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Leitfrage/Erzählimpuls                                                                                                                | Memo | Konkrete Fragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| deinem Motto-Ziel selbst zu. Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben?                        | -    | <b>Frage II.6:</b><br>Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele <u>in Verbindung</u> mit SMART-Zielen stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | es auch eine Rolle, dass...?; Mich würde noch interessieren, ob...<br>* <b>Aufrechterhaltungsfragen:</b> Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?; Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber.<br>* <b>Paraphrase, Zurückspiegeln, Deutungsangebot:</b> Wenn ich Sie richtig verstanden habe...?; Meinten Sie, dass...?; Verstehe ich Sie richtig, wenn...?; Klar.; Das kann ich mir (nicht) vorstellen.<br>* <b>Konfrontation bei Widersprüchen:</b> Sie haben vorher gesagt, dass...<br>* <b>Positive Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Ah ja"; "Mh"; Pausen aushalten; Freundlicher Tonfall<br>* <b>Negative Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Tempo machen"; unterbrechen; Nicht freundlicher Tonfall (z.B. distanziert, überlegen, bewertend) |
| <b>Frage II.7:</b><br>Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? | -    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Frage II.8:</b><br>Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert?            | -    | <b>Frage II.9:</b><br>Die nächste Frage bezieht sich auf deine Verpflichtung zu deinem SMART- bzw. Motto-Ziel zur Erreichung deiner Quota. Verpflichtung wird hier im Sinne der eigenen Bindung ans Ziel angesehen. Mit anderen Worten bedeutet das, wie sehr du das Ziel aus eigenem Antrieb heraus erreichen möchtest. Nun zur Frage: Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein SMART- <u>oder</u> dein Motto-Ziel zu erreichen? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                       | -    | <b>Frage II.10:</b><br>Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass dich Motto-Ziele <u>in Verbindung</u> mit SMART-Zielen stärker verpflichten dein Ziel zu erreichen?                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



| Leitfrage/Erzählimpuls                                                                                                                                                                                                                  | Memo                                                                                                                                    | Konkrete Fragen                                                                                         | Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                                                                                                                                                                                       | -                                                                                                                                       | <b>Frage II.11:</b><br>Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen <u>im Vergleich</u> zu SMART-Zielen?  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| -                                                                                                                                                                                                                                       | -                                                                                                                                       | <b>Frage II.12:</b><br>Wo siehst du die Nachteile von Motto-Zielen <u>im Vergleich</u> zu SMART-Zielen? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Interview Teil III: Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen</b>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Frage III.13:</b><br>Jetzt haben wir über die Wirkung von Motto-Zielen gesprochen. Kommen wir nun zur Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen. Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? | <b>Frage III.13(1):</b><br>Nur für bestimmte Ziele?<br><br><b>Frage III.13(2):</b><br>In anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb? | -                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Steuerungsfragen:</b> Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?; Können Sie das ausführlicher beschreiben?; Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...?; Mich würde noch interessieren, ob...</li> <li>* <b>Aufrechterhaltungsfragen:</b> Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?; Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber.</li> <li>* <b>Paraphrase, Zurückspiegeln, Deutungsangebot:</b> Wenn ich Sie richtig verstanden habe...?; Meinten Sie, dass...?; Verstehe ich Sie richtig, wenn...?; Klar.; Das kann ich mir (nicht) vorstellen.</li> </ul> |
| <b>Frage III.14:</b><br>Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können?                                                                                                     | -                                                                                                                                       | <b>Frage III.15:</b><br>Siehst du Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Konfrontation bei Widersprüchen:</b> Sie haben vorher gesagt, dass...</li> <li>* <b>Positive Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Ah ja"; "Mh"; Pausen aushalten; Freundlicher Tonfall</li> <li>* <b>Negative Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Tempo machen"; unterbrechen; Nicht freundlicher Tonfall (z.B. distanziert, überlegen, bewertend)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Frage III.16:</b><br>Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für dein Unternehmen?                                                                                                                            | -                                                                                                                                       | -                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Leitfrage/Erzählimpuls                                                                                                                                                                                                      | Memo | Konkrete Fragen | Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interview Teil IV: Ende                                                                                                                                                                                                     |      |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Frage III.17:</b><br/>Gibt es über das besprochene hinaus noch etwas, was du gerne ergänzen würdest? Z.B. zum Zielsetzungsprozess, zu Motto-Zielen selbst, oder ein Thema, das noch gar nicht angesprochen wurde?</p> | -    | -               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Steuerungsfragen:</b> Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?; Können Sie das ausführlicher beschreiben?; Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...?; Mich würde noch interessieren, ob...</li> <li>* <b>Aufrechterhaltungsfragen:</b> Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?; Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber.</li> <li>* <b>Paraphrase, Zurückspiegeln, Deutungsangebot:</b> Wenn ich Sie richtig verstanden habe...?; Meinten Sie, dass...?; Verstehe ich Sie richtig, wenn...?; Klar.; Das kann ich mir (nicht) vorstellen.</li> <li>* <b>Konfrontation bei Widersprüchen:</b> Sie haben vorherhin gesagt, dass...</li> <li>* <b>Positive Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Ah ja"; "Mh"; Pausen aushalten; Freundlicher Tonfall</li> <li>* <b>Negative Nonverbale Aufrechterhaltung:</b> "Tempo machen"; unterbrechen; Nicht freundlicher Tonfall (z.B. distanziert, überlegen, bewertend)</li> </ul> |

## Anhang 6: Einladung der Probanden

Hallo X,

wie bereits angekündigt, führe ich im Rahmen meiner Masterarbeit in Kürze eine Studie hinsichtlich der dir gut bekannten SMART-Ziele und einer neuen Zielsetzungsmethodik (Motto-Ziele) durch. Der Zeitaufwand für die Teilnahme an der Studie beträgt insgesamt maximal eine Stunde.

Hier der Plan für einen detaillierteren Einblick in den Ablauf der beiden Phasen der Studie:

### **Phase 1: Zielsetzung**

#### **Wann findet die Zielsetzung statt?**

Je nach deiner Verfügbarkeit entweder am 16.06 und 17.06.

#### **Wie lange dauert die Zielsetzung und wie läuft sie ab?**

1. Definition des Motto-Ziels zum Thema „Individuelle Quotenerreichung“ mithilfe des [Motto-Ziel-Online-Tools](#). Dafür musst du im [Motto-Ziel-Online-Tool](#) „Themenspezifische Bilderwahl“ auswählen (ca. 10 Minuten).

2. Direkt im Anschluss findet ein Telefonat mit einer Trainerin des Institutes für Selbstmanagement und Motivation Zürich statt. In diesem Gespräch wird das zuvor nur grob definierte Motto-Ziel optimiert (ca. 30-45 Minuten).

*Hinweis: Der ganze Prozess läuft vertraulich ab.*

### **Phase 2: Interview**

#### **Wann findet das Interview statt und welche Fragen werden gestellt?**

In der darauffolgenden Woche möchte ich ein Interview (ca. 30-45 Minuten) mit dir führen (KW 25). Dabei werden wir über die folgenden drei Themen sprechen:

1. Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses für Motto-Ziele
2. Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen
3. Einschätzung bezüglich Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen

*Hinweis: Die Aussagen des Interviews fließen anonymisiert in meine Arbeit ein.*

### **Was sind Motto-Ziele?**

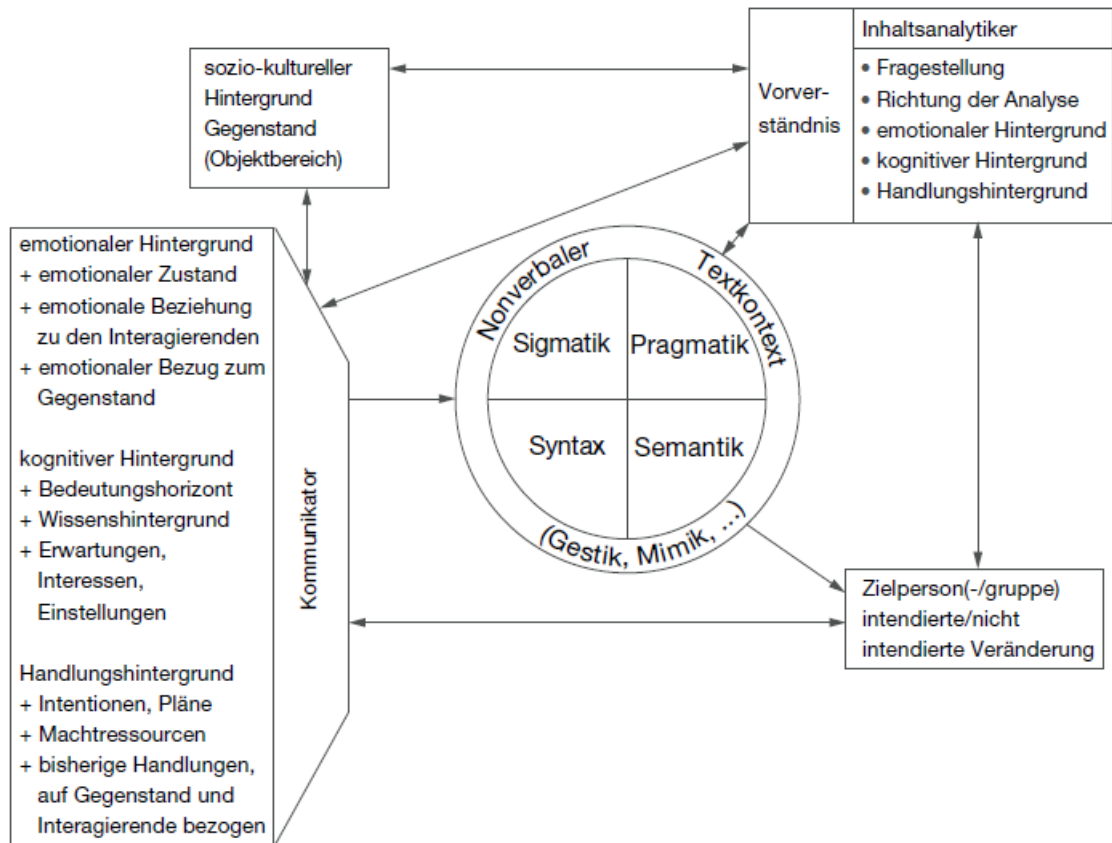
- Motto-Ziele sind in einer bildhaften Sprache formulierte Mottos.
- Im Gegensatz zu SMART-Zielen enthalten sie keine spezifischen Handlungsaufforderungen. Stattdessen handelt es sich um Haltungen, die man zu einem bestimmten Thema definiert (hier: „Individuelle Quotenerreichung“).
- Motto-Ziele können sich Studien zufolge z. B. positiv auf die Motivation und Zielerreichung auswirken oder stressreduzierend wirken.
- Beispiele für Motto-Ziele sind „Mutig schreite ich in meine Freiheit“, „Ich erlaube mir Macht“, „Ich will mich fühlen wie ein Bär, der ein dickes Fell hat“, „Ich will Schritt für Schritt in meinem Tempo voran gehen“.

Vielen Dank im Voraus, beste Grüße  
Niklas

## Anhang 7: Transkriptionsregeln

1. „Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.“ (Dresing et al., 2008, S. 27)
2. Der Interviewer wird mit „I:“ gekennzeichnet. Die an der Befragung teilnehmende Person mit „B:“. (vgl. Dresing et al., 2008, S. 28)
3. „Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.“ (Dresing et al., 2008, S. 27) Es wurde also eine faktische Anonymisierung durchgeführt (vgl. Lenk et al., 2014, S. 97).
4. Auch bei syntaktischen Fehlern, wird der Satzbau beibehalten. (vgl. Dresing & Pehl, 2015, S. 21)
5. Jeder Beitrag der Sprecher, wird in einem eigenen Absatz transkribiert. Am Ende eines jeden Absatzes, wird eine Zeitmarke eingefügt. (vgl. Dresing & Pehl, 2015, S. 21)
6. Nicht vollendete Halbsätze werden „erfasst und mit dem Abbruchkennzeichen / gekennzeichnet.“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 21)
7. „Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.“ (Dresing et al., 2008, S. 28) (z. B. „I: Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein SMART (B: Nein!) oder dein Motto-Ziel denkst?“)
8. „Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.“ (Dresing et al., 2008, S. 28) Dies gilt nicht für „nonverbale Merkmale, die zum inhaltlichen Verständnis wichtig sind“ (Mayring, 2015, S. 57) (z. B. „Mhm“ im Sinne einer Zustimmung). Diese Merkmale werden mit transkribiert (z. B. Mhm (zustimmend)).
9. Wenn Pausen entstehen, werde diese durch eingeklammerte Punkte dargestellt. Ein Punkt steht dabei jeweils für eine Sekunde (z. B. (...) sind drei Sekunden). (vgl. Dresing & Pehl, 2015, S. 21–22)
10. „Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 33)
11. Wortdopplungen und Auslassungen werden erfasst, sofern sie zur Benotung bestimmter Sachverhalte dienen (z. B. Das finde ich sehr, sehr motivierend). Entstehen die Wortdopplungen aufgrund von Wort- oder Satzabbrüchen oder Stottern, werden sie geglättet. (vgl. Dresing & Pehl, 2015, S. 21)
12. Sind Wörter unverständlich, werden sie durch (unv.) markiert. Falls das Wort lediglich vermutet wird, aber Unsicherheit herrscht, „wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt.“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 22)
13. „Emotionale nonverbale Äußerungen [...], die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 22)
14. „Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angehängt.“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 21) (z. B. „Für so'n Ziel kann ich mir das vorstellen“ wird zu „Für so ein Ziel kann ich mir das vorstellen“ oder „hamma“ wird zu „haben wir“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 21).
15. Hinsichtlich der Interpunktion ist die Lesbarkeit und die Beibehaltung von Sinneinheiten das Kernkriterium. So wird „bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung [...] eher ein Punkt als ein Komma gesetzt.“ (Dresing & Pehl, 2015, S. 21)
16. Das Transkript wird im Word-Format gespeichert unter dem Namen „Interview\_“, gefolgt von einer fortlaufenden Nummer gespeichert (z. B. Interview\_1, Interview\_2). (vgl. Dresing & Pehl, 2015, S. 23)

Anhang 8: Inhaltsanalytisches Kommunikationsmodell (Mayring, 2015, S. 59)



Anhang 9: Interpretationsregeln der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015, S. 72)

|           |                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Z1</b> | <b>Paraphrasierung</b>                                                                                                                                              |
| Z1.1      | Streichen von Textbestandteilen, die wenig oder nicht inhaltstragend sind (z. B. Wiederholungen zur Verdeutlichung, Ausschmückungen).                               |
| Z1.2      | Übersetzung der „inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprach-ebene“ (Mayring, 2015, S. 72).                                                           |
| Z1.3      | Umwandlung dieser Textstellen in „eine grammatikalische Kurzform“ (Mayring, 2015, S. 72).                                                                           |
| <b>Z2</b> | <b>Generalisierung</b>                                                                                                                                              |
| Z2.1      | Generalisierung der Paraphrasen auf das zuvor definierte Abstraktionsniveau. Die Gegenstände der Paraphrasen müssen sich auch in den neu formulierten wiederfinden. |
| Z2.2      | Belassen der Paraphrasen, „die über dem Abstraktionsniveau liegen“ (Mayring, 2015, S. 72).                                                                          |
| Z2.3      | Zuhilfenahme von theoretischen Vorannahmen, wenn Zweifel hinsichtlich der Generalisierung bestehen.                                                                 |
| <b>Z3</b> | <b>Erste Reduktion</b>                                                                                                                                              |
| Z3.1      | Streichen von Paraphrasen mit ähnlichem oder gleichem Inhalt.                                                                                                       |
| Z3.2      | Streichen von Paraphrasen, die nicht inhaltstragend angesehen werden.                                                                                               |
| Z3.3      | Zuhilfenahme von theoretischen Vorannahmen bei Zweifelsfällen.                                                                                                      |
| Z3.4      | Beibehaltung der Paraphrasen, „die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion).                                                                |
| <b>Z4</b> | <b>Zweite Reduktion</b>                                                                                                                                             |
| Z4.1      | Zusammenfassung von Paraphrasen mit ähnlichem oder gleichen Gegenstand und Aussage (Bündelung).                                                                     |
| Z4.2      | Zusammenfassung von Paraphrasen mit mehreren Aussagen „zu einem Gegenstand“ (Konstruktion/Integration).                                                             |
| Z4.3      | Zusammenfassung von Paraphrasen mit ähnlichem oder gleichen Gegenstand und verschiedener Aussage.                                                                   |
| Z4.4      | Zuhilfenahme von theoretischen Vorannahmen bei Zweifelsfällen.                                                                                                      |

## Anhang 10: Transkript des Interviews mit B1

1 I: Letzte Woche hast du ja an einem Zielsetzungsprozess teilgenommen und erst mithilfe  
2 des Online-Tools ein Basis-Motto-Ziel erstellt, welches du dann im Nachhinein mit  
3 [Person] optimiert hast. Sie hat mir jetzt dein Motto-Ziel nochmal zugeschickt, und  
4 dein Motto-Ziel ist: Ich stehe auf dem Berg und atme durch und genieße die Ruhe und  
5 Stille. Das Bild ist dieser Berg, wo jemand drauf steht. Hast du vielleicht auch gerade  
6 vor dir. Jetzt in dem Interview werden wir zu diesem Motto-Ziel drei verschiedene  
7 Aspekte betrachten. Das Erste ist der Zielsetzungsprozess, also dieses Online-Tool und  
8 das mit der [Person], wie du den wahrgenommen hast. Das Zweite ist dann die Wirkung vom  
9 Motto-Ziel selbst. Das ist so der, also, der ist ausführlicher, der Teil. Und der  
10 dritte Teil ist dann die Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen – ob du dir das  
11 vorstellen kannst und so etwas in die Richtung. Da sind wir dann eigentlich auch schon  
12 durch. Legen wir direkt los mit der Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses. Welche  
13 positiven oder auch negativen Gedanken hat so der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst?  
14 (00:01:12)

15 B: Also grundsätzlich fand ich bei dem Thema Mottogewinnung es angenehm, dass es, ich  
16 sage jetzt mal, schlicht war, also es hat ein angenehmes Gefühl gehabt da relativ smart  
17 durchzugehen. Nicht, ich sage jetzt mal, viele Dinge sich überlegen zu müssen, sondern  
18 eher es wirklich im Fokus war, sich eher leiten zu lassen von der Emotion. Das hat es  
19 sehr einfach gemacht und war zeitlich sehr gut getimt, also auch die Bilder liefen gut  
20 durch. Es war im Prinzip, ich nenne es mal, ein harmonischer Ablauf alles. Das hat mir  
21 sehr gut gefallen. Von daher, war auch eine gute Auswahl von Bildern, sage ich mal,  
22 also ich glaube, da konnte man schnell und recht zügig etwas finden, was einem so  
23 genehm ist. Da sind mehrere (unv. 00:02:07) als den Favourite rausgesucht, also von daher /  
24 (00:02:09)

25 I: OK. Inwiefern hat dich denn auch der Zielsetzungsprozess oder die Schritte des  
26 Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt? (00:02:16)

27 B: (.....) Zur was angeregt? (00:02:21)

28 I: Zur Reflektion, also jetzt Selbstreflektion oder auch so / (02:25)

29 B: Ja! Also, das war relativ schnell, dass ich das Gefühl hatte, da jetzt, sage ich  
30 mal, etwas zu haben, wo ich mich mal zwischendurch mal ein bisschen erden oder  
31 beruhigen kann. Ich war wieder zu entschleunigen, sage ich mal so. Also von daher, das  
32 war – Reflektion ist jetzt die Frage, was verstehst du unter Reflektion in dem Sinne,  
33 oder von dem Prozess her? (...) Mich selbst gespiegelt vor dessen, was da ablief, habe  
34 ich nicht. (00:03:07)

35 I: OK, ja. Wenn du dir den Prozess nochmal vor Augen rufst, auch von SMART-Zielen, wie  
36 motivierend war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen?  
37 Für dich? (00:03:20)

38 B: Das war für mich deutlich einfacher, weil es viel greifbarer war. SMART-Ziele –  
39 messbar, etc., pp., immer an irgendwelche Fakten gebunden. Und ich persönlich merke,  
40 dass ich halt mit dem Motto-Ziel gefühlt, sage ich mal, mich sehr viel schneller  
41 identifizieren konnte. (00:03:41)

42 I: OK. Also viel motivierender. Und eigentlich hast du es jetzt schon so ein bisschen  
43 gesagt, dass du da gar nichts wirklich schwer fandest. Die Frage ist trotzdem nochmal  
44 pro forma: Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln, im  
45 Vergleich zu SMART-Zielen für dich? (00:04:00)

46 B: Also dadurch, dass Dinge vorgegeben waren à la Multiple Choice, das da ausgesucht  
47 werden musste, war es simpel. Also, es war wirklich simpel. Man hat auch bei den  
48 Auswahldingen sehr schnell herausgefunden, oder sehr schnell finden können, was einem  
49 passt. Es wäre schlechter gewesen, glaube ich, wenn man hätte sagen müssen, so, jetzt  
50 schreiben Sie mal auf, was fällt Ihnen ein. Ich glaube, dann ist es wieder dieses Denken  
51 und Machen und Tun. Lesen und gefühlt entscheiden, das ist viel einfacher gewesen.  
52 (00:04:32)

53 I: Sich leiten lassen also, nicht? (00:04:33)

54 B: Ja. (00:04:34)

55 I: OK. Das wäre eigentlich auch schon alles so was wir zu diesem Wahrnehmungsteil, zum  
56 Zielsetzungsprozess hatten. Jetzt beleuchten wir dann mal die subjektive Wirkung vom  
57 Motto-Ziel. Wie würdest du die subjektive Wirkung deines Motto-Ziels auf dich  
58 beschreiben? (00:04:51)

59 B: Das ist tatsächlich so, wie es da wirklich ist. Ich habe mir das häufiger, ich habe  
60 mir das hier ausgedruckt, an meine Wand gehängt (I: Cool.). Ich sage mal, vom Bild her  
61 ist es super einfach einprägend gewesen, also es ist ganz schnell, dass, wenn ich jetzt  
62 irgendwo bin, mir da sogar bewusst das Bild in den Kopf hole und dann auch entsprechend  
63 ist der Satz sofort präsent. Also die Wirkung ist, finde ich, viel, viel größer, als  
64 das, was bisher auch diese Strukturthemen und so weiter hatten, weil es einfach einfach  
65 ist. Also, Bild, ein Satz, kurz, dann wenn man gleich die Augen schließt und schon ist  
66 halt einfach so eine gewisse Ruhe da. (I: Ja.) Das ist sehr, sehr gut. (00:05:43)

67 I: Gut. Ja, cool, also dieses beruhigende Gefühl und dann die Wirkung halt einfach  
68 einfach und schnell. Inwiefern fühlst du dich dann auch stärker motiviert? Diesen  
69 anderen Aspekt, wenn du an ein SMART- oder ein Motto-Ziel denkst? (00:05:58)

70 B: Also stärker motiviert würde ich jetzt nicht unbedingt sagen. Ich würde sagen, es



- 71 lässt mich leichter wieder runterkommen, damit ich mich wieder fokussieren kann. Also  
72 ich würde jetzt nicht sagen, dass mich so ein Motto-Ziel – jedenfalls das, was ich  
73 jetzt gewählt habe – zu, ich sage mal, einer anderen Leistungsdichte oder  
74 Leistungsanstieg motiviert. Da hätte ich mir etwas Anderes suchen müssen, irgendwie  
75 einen Sportler oder sonst etwas und dann weiß ich, da gebe ich jetzt nochmal Gas. Ich  
76 bin eher, dass ich sage, Ergebnis mit Ruhe und Kraft. (00:06:38)
- 77 I: Ja, macht ja auch Sinn. Genau. OK. Inwiefern könntest du dir vorstellen, dass Motto-  
78 und SMART-Ziel in Verbindung zusammen mehr motivieren oder stärker motivieren, ein Ziel  
79 zu verfolgen? (00:06:53)
- 80 B: Da würde ich sagen, dass das – das kann sehr, sehr gut sein und helfen, wenn man  
81 vorgegebene Dinge, ich sage jetzt mal, in diese Richtung bringt, die man auch haben  
82 möchte. Also wir haben es ja sehr frei machen können und es gab, ich sage mal,  
83 nicht durch ein Thema vorgegeben, aber man hätte ja durch die Bilderauswahl schon  
84 sehr wohl, zum Beispiel, eher auf dynamische Motto-Ziele fokussieren können. Wenn  
85 jetzt hier meine Organisation nach vorne kommt, würde ich eher – oder besser wäre es,  
86 wenn Spirit reinkommt – Bilder nehmen, die eher dynamisch wirken, die Stille geben,  
87 oder sonst dergleichen, anstatt Bilder, die dann wirklich so eine Ruhe – es gab einige  
88 Bilder, die eher so eine Entspannung, nicht, der Bär auf dem Baum oder so etwas –  
89 dynamisch sind. Also ich glaube, wenn man etwas anstrebt in diese Richtung, würde ich  
90 die Auswahlmöglichkeiten einschränken und fokussieren auf das, wohin ich meine  
91 Organisation haben will. (I: OK.) Das war jetzt bei uns nicht. Also bei mir ist es  
92 eher, ich habe so eine Art Ruhepol. Hätte man jetzt haben wollen, dass man sagt, ich  
93 möchte motiviert sein, meinen Job unter einem anderen Spirit zu machen, hätte man auch  
94 andere Bilder mehr im Vordergrund haben sollen. (00:08:13)
- 95 I: Das finde ich interessant, ja, das stimmt. Kann ich sehr gut nachvollziehen auf  
96 jeden Fall. Cool. In wie weit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines  
97 Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? (00:08:25)
- 98 B: Sehr deutlich. Also, anders verhalten tu ich ja schon alleine durch / (00:08:31)
- 99 I: Diese Beruhigung. (00:08:32)
- 100 B: Genau. Durch die Beruhigung kann ich gewisse Nervositäten vielleicht besser in den  
101 Zaum kriegen, ich kann auch bewusster werden. Zum Beispiel, das hat immer so einen  
102 Effekt, so ein anderes Verhalten mitbringen – dass ich ruhiger rede, Pausen einhalten  
103 kann, dass ich halt wirklich sage, ich bin mal entspannt und nicht so angespannt auch,  
104 dass ich immer wieder etwas bringen will. Da wird sich auch das definitiv draus  
105 auswirken. (00:09:00)
- 106 I: OK. Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote auch durch

- 107 das Motto-Ziel auch verändert? (00:09:08)
- 108 B: (...) Ja, also ich sage mal so: Ich sehe das sehr entspannt alles. (Lacht.) (00:09:16)
- 109 I: Ja, klar. Das ist diese Entspantheit. Das ist eigentlich, na, das geht ja einher
- 110 ein bisschen, nicht? (B: Ja.) OK. Also auch diese beruhigende Wirkung. Die nächste
- 111 Frage bezieht sich mehr auf die Verpflichtung, zum SMART-bzw. so ein Motto-Ziel, zur
- 112 Erreichung deiner Quota. Verpflichtung wird jetzt hier im Sinne aber der eigenen
- 113 Bindung ans Ziel gesehen, oder auch mit anderen Worten: Wie sehr du dich aus eigenem
- 114 Antrieb heraus verpflichtet fühlst, dieses Ziel auch erreichen zu wollen. Inwieweit
- 115 gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein SMART- oder Motto-Ziel von
- 116 innen heraus erreichen zu wollen? (00:10:03)
- 117 B: Also SMART-Ziel sind für mich in der Regel, ganz ehrlich – ich habe noch nie ein
- 118 Zielgespräch abgeschlossen und habe nach einer Woche noch gewusst, was Inhalt des
- 119 Zielgesprächs war. (I: Ja.) Also ich kann ja, ich sage mal, ich hab jetzt im Augenblick
- 120 eine Zielvereinbarung von 4 DIN A4-Seiten gemacht. Das ist für mich keine SMART, das ist
- 121 nichts, wo ich sage, ich hab da einen Fokus drauf oder sonst dergleichen. Ich geh raus
- 122 und das einzige Ziel, dem ich folge, ist meine Quote. Natürlich auch gewisse
- 123 Verhaltensweisen, dass ich halt sage, ich versuche, mich ins Team einzubringen, ich
- 124 bringe einen gewissen Spirit mit rein. Das sind mit Sicherheit innerhalb auch unsere
- 125 SMART-Ziele, aber ich kann eigentlich schon sagen, dass ich dir jetzt nicht rezitieren
- 126 könnte, was in meiner Zielvereinbarung drinnen steht. (I: OK.) Also, von der Seite ist
- 127 es für mich – wenn ich beides vergleiche, ist es tatsächlich viel, viel einfacher, mich
- 128 mit einer visuellen Geschichte zu connecten und sie beizubehalten, als mit diesen
- 129 unendlich vielen Worten, die da in so einer Zieldefinition stehen. (00:11:20)
- 130 I: Verstehe. Das heißt dann ist da die Verpflichtung auch irgendwie höher, das von sich
- 131 selbst aus zu erreichen? (00:11:24)
- 132 B: Nochmal, das habe ich jetzt von der Qualität nicht verstanden. (00:11:29)
- 133 I: OK. Ich hatte gesagt, dass dann dadurch die Verpflichtung, das auch von dir selbst
- 134 aus zu erreichen, höher ist. (00:11:36)
- 135 B: Wenn man beides connected, würde ich glauben, ist es, weil man das dann
- 136 wahrscheinlich mit einer visuellen Geschichte verbinden kann, wenn die SMART-Ziele
- 137 wirklich, ich sage mal, dann auch wirklich anders definiert sind. Also so, wie die
- 138 heute bei uns zum Beispiel laufen, kann ich da auch einen Haken dran machen, aber ich
- 139 denke mal, durch diese Visualisierung könnte ich mir das schon vorstellen. Was ich mir
- 140 auch vorstellen könnte, ist, wenn man verschiedene, ich sage mal zwei bis drei,
- 141 Mottobilder hat, um so eine Strukturierung in die Zielsetzung zu kriegen und zu sagen,
- 142 OK, was ich vorhin sagte - wenn man sagt ich möchte einen Spirit reinbringen, dann gebe

143 ich nach dem Motto ein paar Bilder vor und da drunter ein paar SMARTe Ziele, die meinen  
144 Spirit darstellen sollen. Und ich persönlich bin so ein Typ, der dann über das Bild  
145 auch schnell wieder zu den entsprechenden SMART-Zielen finden kann. Also es ist so eine  
146 Mischung, wie gesagt, zu viele Bilder dürfen es ja mit Sicherheit auch nicht werden,  
147 aber eins für alles bei, ich weiß nicht, fünf Kategorien, die wir haben, finde ich  
148 sicherlich zwei oder drei Bilder und da drunter gebündelt die paar Ziele, die man dann  
149 entsprechend auch unter SMART definiert. Ich glaube, das würde schon so ein Ankerpunkt  
150 sein. (00:12:53)

151 I: OK. Also in Verbindung ist es auf jeden Fall gut dann, sagst du, also die  
152 Motto-Ziele in Verbindung mit SMART sind dann auf jeden Fall, sage ich mal, fühlt man  
153 sich stärker verpflichtet, das Ziel zu erreichen. So? (00:13:08)

154 B: Ja. (00:13:09)

155 I: OK. Bei SMART oder Motto, wenn du es jetzt vergleichen müsstest, da war es bei dir  
156 irgendwie so ein Mittel- oder, nur um das jetzt nochmal auf den Punkt zu bringen?  
157 (00:13:22)

158 B: Also ich würde mal so Motto-Ziele vorziehen. (00:13:26)

159 I: OK, alles klar. Wo siehst du ansonsten die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu  
160 SMART? (00:13:34)

161 B: Also für mich ist es eindeutig die Visualisierung, das Einfache der  
162 visualisierungsnahen Begrifflichkeiten. Auch da einen Satz zu bringen und das parat zu  
163 haben, ohne permanent dass ich da jetzt einen Ausdruck mir mitnehmen zu müssen. Es ist  
164 einfach einfacher. Also, ich denke, der große Vorteil halt von Motto-Zielen ist ihre  
165 Einfachheit, wenn man halt ein visuell gesteuerter Mensch ist. (00:13:58)

166 I: Genau. Ah ja, das stimmt. (00:14:00)

167 B: Wenn ich nun einer bin, der mit Bildern eigentlich nichts anfangen kann, dann wird  
168 es schwierig, glaube ich. (00:14:07)

169 I: Ja. Gibt es darüber hinaus noch irgendetwas? (00:14:09)

170 B: Nein, eigentlich nicht. (00:14:14)

171 I: OK. Und wo siehst du Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
172 (00:14:20)

173 B: Ja also ich glaube, alleine wirst du es nicht machen können mit Motto-Zielen, weil  
174 ein Motto-Ziel, in der Regel, ich kann es mir gerade nicht vorstellen, gewisse Facts,  
175 die man als Zielsetzung auch hat, abbilden kann. Wobei es natürlich auch meine Frage  
176 ist, ob man diese Fakten tatsächlich braucht. Also wenn ich den richtigen Spirit in ein  
177 Team bringe durch Mottoziele, dann sind die Ergebnisse ja oft, sage ich mal,  
178 automatisch entsprechend. (I: Ja.) Ich werde selten ein Team mit Spirit haben, mit

179 einem Wish haben, mit dem Willen, etwas umzusetzen, und das nicht dann am Ende auch  
180 beste oder gute Zahlen bringt. (I: Stimmt.) Das muss ich eigentlich nicht noch  
181 SMART-mäßig definieren, dass ich tolle Zahlen bringe. Die Frage, was wir unter Zielen  
182 verstehen, also ob ich mal jetzt Einträge in [Software] habe, ob ich das als Ziel haben  
183 muss oder ob ich das meinem Mitarbeiter über sein (unv. 00:14:53), das weiß ich jetzt  
184 gerade nicht. Ich sehe das eher skeptisch. (00:15:24)

185 I: Ja. Aber ansonsten halt einfach – klar, Motto-Ziele repräsentieren halt einfach  
186 nicht diese harten Facts. Das macht schon mal Sinn. (B: Ja) OK. Ja, jetzt haben wir ja  
187 überdie Wirkung von Motto-Zielen gesprochen und kommen dann jetzt nochmal zur  
188 Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen. Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus  
189 deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? (00:15:47)

190 B: Kombiniert gut. (I: Kombiniert gut.) Einfach, wir sind ja, also ich weiß nicht, wenn  
191 da einige als Vertriebler unbedingt zehn DINA4 Seiten Ziele brauchen, aber ich kenne  
192 eigentlich alle Leute nur, die sagen oder die wirklich einschätzen, die sind in so  
193 einfachen Dingen viel schneller unterwegs und viel einfacher unterwegs und viel  
194 zielgeführter, als mit diesen ganzen Worten. (00:16:18)

195 I: OK. Und wie würdest du das für andere Unternehmensbereiche einschätzen, außerhalb  
196 des Vertriebs? (00:16:25)

197 B: Ich denke, das ist überall händelbar. Wichtig ist halt, und das ist für mich das  
198 Problem, oder die Frage – wie reagiert der Mitarbeiter auf Visualisierung? Denn du  
199 kannst so Motto-Ziele – ich weiß es nicht, ich kenne die Psychologie von Menschen  
200 nicht, aber ich weiß nicht, ob sie überall gleich positiv angenommen werden. (00:16:47)

201 I: Ja, stimmt, das ist ein Punkt. Da kommen wir auch gleich noch so ein bisschen hin,  
202 bei was für Hindernisse es da gibt. Aber OK. Also erst mal eigentlich überall und es  
203 hängt dann eher von den Mitarbeitern an sich selbst ab, ob die da wirklich auch  
204 mitziehen. (00:17:03)

205 B: Ja. (00:17:05)

206 I: OK. Und würdest du sagen das geht insgesamt nur für bestimmte Ziele? (00:17:12)

207 B: Ich kann jetzt gerade – ich glaube schon, dass es schon Ziele gibt, die du mit so  
208 einem Motto schwierig darstellen kannst. Also, nicht unmöglich. Ich sage ja, also wenn  
209 ich jetzt will, dass jemand ein gewisses Budget – also wenn ich ihm vorgebe, du musst  
210 [Anzahl] Server dieses Jahr verkaufen, dann kann ich das natürlich schwierig mit einem  
211 Motto-Ziel hinterlegen. Glaube ich. Ich weiß es nicht. Vielleicht sind Leute kreativer  
212 als ich jetzt im Augenblick. Aber wenn es so harte Fakten sind, weil irgendeine  
213 Business Company oder ein Business Unit Stückzahlen als Zielsetzung hat, also wenn du  
214 solche Fakten hast, dann weiß ich nicht genau – wenn ich jetzt sage, ich muss ein Sales

215 Team führen oder ich muss eine Delivery zur Höchstleistung bringen, die kriegt  
216 du in der Regel alle über Motivation da hin. Wenn ich das so hinbringen kann, glaube  
217 ich, ist es sehr gut. Wenn ich über harte Fakten gehen muss, ich glaube, zwischen so  
218 einer Mischung aus Motto und SMART-ist nicht auszuweichen. (00:18:15)  
219 I: OK. Und was müsste da noch passieren, damit Motto-Ziele bei [Unternehmen] eingeführt  
220 werden könnten? (00:18:23)  
221 B: Oh. Austausch des Managements? (00:18:29)  
222 I: (Lacht.) Also Management gehört da schon dazu. (00:18:33)  
223 B: Das ist halt einfach ein Paradigmenwechsel, in meinen Augen. Und einen  
224 Paradigmenwechsel kriegst du in der Regel nur hin, wenn du den Kopf austauschst, oder  
225 wenn der Kopf das auch jetzt unterstützt. Aber wir sind halt, wir als Unternehmen sind  
226 glaube ich immer noch sehr stark akademisch unterwegs. Und akademisch ist oft ja mit  
227 Zahlen, Daten, Fakten. Und auch unser ganzes Company Bild ist ja so gesteuert. Wir sind  
228 Quarterly bilanzierungsmäßig unterwegs, wir müssen irgendwelche Zahlen liefern, du hast  
229 einfach diese Fakten auch auf unser Business. Da Motto-Ziele einzuführen kann man nur  
230 sukzessive step by step machen und dann auch nur, wenn da wieder von oben her das  
231 wieder unterstützt wird. (00:19:24)  
232 I: OK. Gibt es so über das Management hinaus noch irgendetwas, was deiner Meinung nach  
233 passieren müsste? (00:19:30)  
234 B: (...) Nein. (00:19:36)  
235 I: OK. Muss auch nicht unbedingt. Ansonsten, siehst du noch speziell irgendwelche  
236 Hindernisse, die für die Einführung von Motto-Zielen in Unternehmen, die da dagegen  
237 stehen? (00:19:46)  
238 B: (...) Ja, das ist halt wirklich die Struktur und der Selbstblick, den das Unternehmen  
239 auf sich leitet. Motto-Ziele können nur jetzt etwas bringen, wenn alle dahinter stehen.  
240 SMART-Ziele kannst du kloppen, wie du willst, ob da einer das will oder akzeptiert oder  
241 nicht, das kannst du ihm vorlegen, unterschreiben und fertig. Motto-Ziele – du musst  
242 dir ja was aussuchen, du musst aktiv mitmachen. Du bist eingebunden, das ist schon gut.  
243 Ja, also auch als Mitarbeiter. Bei den SMART-Zielen, das ist Gerede, dass wir da  
244 eingebunden sind. Du kriegst die Linie und darfst die akzeptieren, und fertig. Motto  
245 musst du ja schon mal was tun – du musst dir ein Bild aussuchen, du musst dir ein paar  
246 Begriffe aussuchen, also ich glaube, das ist eine ganz andere Bindung, die du dann  
247 daran hast. Denn es ist dann deins. (I: Ja.) Also, sie geben nicht vor, was ich dann  
248 nehmen soll, sondern du sagst: Hier, das ist dein Bild, und da sind Begriffe dazu.  
249 Sauber, jetzt haben wir ein Motto für dich. Wenn das so gemacht wird, ich glaube,  
250 selbst aussuchen, dann ist es meins. Dann identifiziere ich mich damit. Ich habe mich

251 noch NIE, noch NIE mit irgendeinem SMART-Ziel identifiziert. (00:20:54)

252 I: Ja, kann ich gut nachvollziehen. Auf jeden Fall. OK. Wenn du jetzt nochmal so an das  
253 Unternehmen an sich denkst, welche Chance siehst du durch die Einführung von  
254 Motto-Zielen für das Unternehmen? (00:21:07)

255 B: (...) Ja, ich sage mal so, wieder den Blick mehr auf die Emotionen zu legen. Emotional  
256 zu steuern oder emotional zu beeinflussen, denn, das ist auch etwas, was wir immer mehr  
257 feststellen, dass unser Unternehmen extrem abweicht oder weggeht oder weggegangen ist  
258 von den Menschen. Und wenn du Motto-Ziele wirklich auch von oben einführen willst,  
259 musst du dich öffnen, dass du halt dich auf solche Dinge einlässt, die den Mitarbeitern  
260 Freiraum geben. Zu entscheiden, welches Motto sie wählen. (00:21:51)

261 I: Könntest du nochmal sagen, was du genau meinst mit dass das Unternehmen so weg  
262 gegangen ist vom Menschen? (00:22:00)

263 B: Ja, das zeigt schon allein der Zielsetzungsprozess. Also, es interessiert überhaupt  
264 keinen, ob du dich mit den Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Es geht darum,  
265 du kommst in ein Gespräch, es werden dir die Ziele der Company vorgehalten, du hast die  
266 anzuhören und im Endeffekt hast du die dann zu akzeptieren. Punkt. Also es ist kein  
267 gemeinsamer Austausch mehr, es ist kein Abgleich mehr, ist das wirklich zielführend,  
268 ist das sinnvoll auch für die Person. Ziele sollten ja eigentlich auf die Person  
269 geschnitten sein, aber sie sind nur noch auf die Organisationen gebogen. (I: Ah, ja.)  
270 Die Organisation will diese Ziele umgesetzt haben und von der Seite ist es halt  
271 vollkommen unerheblich, ob das von der Person auch so umgesetzt werden kann. Es wird  
272 erwartet, dass es passt. Und das finde ich etwas, sobald du dich von den Personen löst,  
273 kannst du dich im Konflikt auch nicht mit dem Menschen dahinter identifizieren. Wir  
274 denken nur noch in Organisationen, oder wir agieren nur noch in Organisationen.  
275 (00:23:03)

276 I: Stimmt, ja. OK. Ja, das hat es noch mal viel klarer gemacht, danke schön auf jeden  
277 Fall. Eigentlich sind wir damit jetzt auch schon am Ende. Wir haben ja jetzt über den  
278 Zielsetzungsprozess gesprochen, haben über Motto-Ziele selbst gesprochen. Gibt es  
279 darüber hinaus noch irgendetwas, wo du gesagt hast, das ist mir jetzt besonders  
280 aufgefallen oder auch vielleicht hat dir gefehlt? Oder auch komplett davon unabhängig,  
281 was du noch gerne dazu sagen würdest, was noch nicht angesprochen wurde? (B: Nein.) OK.  
282 (00:23:35)

## Anhang 11: Transkript des Interviews mit B2

- 1 I: Du hast ja letzte Woche den Zielsetzungsprozess, an dem teilgenommen. Erst mit dem  
2 Motto-Online-Tool und im Nachhinein mit [Person] das Ganze nochmal optimiert. Sie hat  
3 da auch ein bisschen was zu erzählt. Sie hatte mir jetzt dein Motto-Ziel zugeschickt,  
4 Danke auch dafür. Das ist: In Freiheit verschaffe ich mir Überblick und mein Adlerblick  
5 führt mich zum Erfolg. Und das Bild ist der Adler dazu. OK. Dann noch kurz, bevor wir  
6 jetzt richtig einstieg, noch einen kurzen Überblick über das ganze Interview. Der  
7 erste Teil geht jetzt genau über diesen Zielsetzungsprozess, den du mit [Person]  
8 gemacht hast und online, also wie du den wahrgenommen hast. Der nächste Teil ist dann  
9 zu deinem konkreten Motto-Ziel, teilweise auch im Vergleich zu SMART-Zielen, wie du das  
10 wahrnimmst. Der dritte Teil geht dann darum, so Motto-Ziele bei [Unternehmen]  
11 einzuführen, im Unternehmen einzuführen und wie so deine Einschätzung dazu ist, in die  
12 Richtung. Und dann zum Schluss hast du eigentlich nur nochmal Zeit, falls dir noch  
13 irgendetwas darüber hinaus auf dem Herzen liegt, darüber zu sprechen. Ja, genau. Wir  
14 starten jetzt erst mal mit der Wahrnehmung vom Zielsetzungsprozess. Welche positiven  
15 oder negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess bei dir ausgelöst? (00:01:16)
- 16 B2: Also, ich habe mir dieses Bild ausgesucht wegen der entsprechenden Empfindungen  
17 oder Emotionen letztendlich. Im Rahmen des Zielsetzungsprozesses hatte mich ja [Person]  
18 versucht irgendwie hinzuführen zu einem Ziel mit Adjektiven, wie majestätisch,  
19 königlich oder in Freiheit oder was auch immer. Um dem zu assoziieren eine Verbesserung  
20 deines Verhaltens oder deiner Zielsetzungsquote oder um dieses Unbewusste mit dem  
21 Bewussten überein zu bringen, die Ratio mit der Emo, oder wie auch immer, habe ich so  
22 festgestellt, ja wieso? Ich werde mein Verhalten glaube ich nicht ändern, weil ich  
23 glaube schon so zu agieren. Würde also sagen, positive Bestätigung. (00:02:06)
- 24 I: Das heißt, habe ich das so richtig verstanden, dass du sagst, eigentlich, dass das  
25 Positive da dran war eigentlich nur die Bestätigung deines eh schon vorhandenen  
26 Verhaltens? (00:02:20)
- 27 B2: Na, sagen wir mal, man arbeitet natürlich immer dran an seinem Verhalten. Immer  
28 besser zu werden, immer, ja? Das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Und ich  
29 denke mal, das wäre jetzt so synonym für mein Motto. Eigentlich genau das. Dass man im  
30 Prinzip seinen Blick geschärft hält für die Optionen oder in dem Fall Opportunities, um  
31 relativ schnell selektieren zu können, das ist eine valide Opportunity, das ist hier  
32 Quark. Und dann sich auf das Thema zu stürzen, das eine valide Opportunity ist und zum  
33 Erfolg zu bringen. (00:02:59)
- 34 I: Und etwas Negatives ist dir daran irgendwie auch aufgefallen, oder war das so okay  
35 insgesamt? (B: Nein, eigentlich nicht.) OK, alles klar. Hat dieser Zielsetzungsprozess

36 dich auch noch zur Reflektion angeregt? (00:03:13)

37 B2: Naja, Reflektion hatten wir ja gerade drüber gesprochen. Dass man eigentlich sich  
38 auch immer wieder mal bewusst machen muss, dass man bestimmte Ziele aus den Augen nicht  
39 verlieren soll, dass man irgendwie versucht, ein bisschen Zeitmanagement zu machen  
40 zwischen Dingen, die wichtig sind, die notwendig sind, und den Dingen, die eventuell  
41 nicht notwendig sind. Natürlich reflektiert man dann im Rahmen dieses  
42 Zielsetzungsprozesses in den Interviews, natürlich auch seine Ist-Situation. Bin ich da  
43 schon, was muss ich noch tun, um dahin zu kommen? Was geht noch zu verbessern? Logisch.  
44 Also natürlich, wenn du jetzt sagst, Reflektion – ja, Reflektion war da. (00:03:59)

45 I: OK. Wie motivierend war der Prozess, wenn du jetzt einfach mal zwischen dem  
46 SMART-Ziel Prozess, den du ja schon kennst, und diesem Motto Zielprozess vergleichst –  
47 wie motivierend war der dann für dich? (00:04:11)

48 B2: Ob ich jetzt mit einem Manager über Ziele spreche, die ich sage, also rational sage  
49 und hoffe, dass der emotional da drüben und die Ratio überein kriegt, oder ob ich  
50 versuche, den Umweg über Bilder zu gehen und zu sagen, du musst einen Adler, einen  
51 Fuchs und einen Wal schaffen – in Führungszeichen (I: (Lacht.) Ich weiß, was du  
52 meinst.) – ist niedlicher, lässt sich vielleicht emotionaler einfacher umsetzen. Wäre  
53 jetzt aber, wenn ich ganz ehrlich bin, für mich egal. Weil im Endeffekt setze ich das  
54 immer wieder um und sage, OK, ein Wal ist für mich halt ein [Produkt], ein Fuchs  
55 ist ein [Produkt] und, weiß nicht, der Adler ist halt die [Produkt] Kiste. (00:04:59)

56 I: OK, also ähnlich motivierend. (B: Ja.) Und dann nochmal, eigentlich hatten wir es  
57 auch schon ein bisschen, aber auf die Schwierigkeit nochmal: Wie schwierig bzw. einfach  
58 war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:05:15)

59 B2: (.....) Also, ich finde ja, dass das Motto-Ziel ein übergeordneter Prozess ist, um,  
60 sagen wir mal, was ja [Person], ich wiederhole mich jetzt, gesagt hat, die Ratio mit  
61 der Emo in Einklang zu bringen. Zu sagen, Einsicht in die Notwendigkeit – ich will  
62 nicht nur Ratio, sondern ich möchte auch, Emo. Insofern ist es mir eigentlich in dem  
63 Fall egal, ob ich jetzt über ein Motto-Ziel spreche, was mich motiviert, mein Verhalten  
64 entsprechend auszurichten, um diese Ziele zu erreichen. Oder eben, in  
65 Führungszeichen, Ziele genannt zu bekommen, wo ich glaube, dass es sicherlich  
66 Menschen gibt, die entweder noch nicht erfahren genug sind oder vielleicht noch ein  
67 bisschen unsicher sind oder wie auch immer, im Berufsleben, die so ein Leitmotiv  
68 brauchen, um sich entweder zu motivieren oder ihr Verhalten zu stimulieren oder, oder,  
69 oder. (00:06:22)

70 I: Und wenn du es jetzt nochmal auf den Punkt bringen müsstest, wie schwierig oder  
71 einfach du den Prozess fandest im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:06:31)

72 B2: Also, ich finde es nicht einfacher oder schwerer. (I: OK.) Weil (...) ja. Ich finde



73 es ähnlich. Ob ich links rum oder rechts rum laufe... Wahrscheinlich bin ich da auch  
74 anders, vielleicht, als andere Menschen oder Kollegen. Im Endeffekt kommt dann  
75 irgendwie rausgepurzelt eine Zahl und ich muss mir überlegen, wie ich die Zahl  
76 erreiche. (00:07:01)

77 I: OK. Das wäre es dann eigentlich auch schon zum Zielsetzungsprozess. Dann wenden wir  
78 uns jetzt mal deinem Motto-Ziel selbst zu. Wie würdest du die subjektive Wirkung deines  
79 Motto-Ziels auf dich beschreiben? (00:07:14)

80 B2: Also, wie gesagt: Für mich ist der Adler ein tolles Tier, weil es kann stundenlang,  
81 also wenn ich jetzt zu diesem Motto spreche – es hat seine persönlichen Vorzüge, ja?  
82 Wie gesagt, es schwebt in einer gewissen Weise über den Dingen, um es mal so zu sagen.  
83 Ich will damit natürlich auch bewusst jetzt im Nachhinein zum Ausdruck bringen, ich  
84 versuche natürlich auch mich ein bisschen von diesem täglichen Reibereien,  
85 Unbändigkeiten oder Belastungen ein bisschen fernzuhalten. So ein bisschen über den  
86 Prozessen fliegen, oder über der was auch immer. Über den Zielen fliegen, oder was auch  
87 immer. Um einfach zu sehen, wo lohnt es sich anzugreifen, wo lohnt es sich, seine Zeit  
88 zu investieren? Das war eigentlich das, was ich sagen will. Und mit diesem Adler für  
89 mich ausdrücken will, positiv bestätigen oder mal wieder in Erinnerung rufen. Mich  
90 nicht in irgendwelche täglichen Pillepallescheiße, Diskussionen oder was auch immer,  
91 zu verstricken, seine Zeit zu – man kann seine Zeit totmachen. (00:08:27)

92 I: Das ist sehr einfach. Das ist extrem einfach. (00:08:31)

93 B2: Das ist einfach. (Lacht.) Aber, wie gesagt – dabei eben auch noch das Wichtige  
94 nicht aus den Augen zu verlieren, das will ich damit ausdrücken und das ist eigentlich,  
95 wenn ich das jetzt so bewusst habe, das werde ich jetzt immer assoziieren und immer  
96 wenn ich vorbeilaufe, werde ich mir denken: [Person], nicht das Wesentliche aus den Augen  
verlieren. (00:08:52)

97 I: (Lacht.) Ja, finde ich wichtig. Also so dieses über den Dingen stehen, auf das  
98 Wesentliche sich fokussieren und auch zu sehen, wo lohnt es sich wirklich anzugreifen.

99 OK. Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an ein SMART- oder an dein  
100 Motto-Ziel denkst, zur Quotenerreichung? (00:09:11)

101 B2: (...) Na ja. Im Prinzip ist es Mittel zum Zweck, hatte ich ja schon gesagt. Es ist  
102 übergeordnet. Es ermöglicht mir mein Verhalten ein bisschen zu fokussieren und meine  
103 Ziele zu erreichen, bewusst zu machen, immer wieder bewusst machen, mich auf das  
104 Wesentliche zu konzentrieren. (I: OK.) Ohne damit ausdrücken zu wollen, dass ich das  
105 jetzt nicht tue, und deshalb genau das brauche. (00:09:47)

106 I: Genau. OK. Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit  
107 SMART-Zielen stärker motivieren, das Ziel zu verfolgen? / (00:09:56)

108 B2: Ja, das ist sicherlich nicht schlecht. Weil wenn wir unsere SMART-Ziele

109 formulieren, dann, sagen wir mal, sich zu überlegen, wie ich mir die persönlich  
110 verpacke und mir ein Motto-Ziel suche, also dieses Tschakka. Dann ist das sicherlich  
111 hilfreich, gar keine Frage. Ob ich das jetzt persönlich zwingend hilfreich finde, sei  
112 dahingestellt, persönliche Meinung, aber ich hatte ja gesagt: Menschen sind  
113 unterschiedlich. Manche Menschen brauchen Motivation, manche Menschen brauchen Führung,  
114 manche Menschen brauchen andere Dinge. Jeder braucht irgendetwas, um seine Ziele zu  
115 erreichen und sich zu motivieren. Und ich denke, das ist durchaus ein valides Mittel,  
116 um, sagen wir mal, sich zu strukturieren und sich zu motivieren. (00:10:48)

117 I: Genau. OK. Jetzt hatten wir ja vorhin auch schon drüber geredet, dass du sagst, das  
118 ist dazu da, um sich halt im Alltag einfach mal wieder an die Sachen zu erinnern und so  
119 weiter. Die nächste Frage wäre dann jetzt, inwieweit du dir vorstellen kannst, dass du  
120 dich aufgrund deines Motto-Ziels auch wirklich anders verhalten wirst in Zukunft? Kann  
121 ich jetzt aufgrund der Annahme auch sagen darauf schließen, dass du sagst, so, ja, das  
122 wirkt sich aufs Verhalten aus? (B2: Ja.) OK. (...) Das schon, OK. So, und hat sich deine  
123 Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel in  
124 irgendeiner Form geändert? (00:11:31)

125 B2: (..) Nein. (I: OK.) Also, damit hat das Motto-Ziel für mich nichts zu tun. Ganz  
126 ehrlich. Wie gesagt, es sind [Zahl], so oder so. Daran ändert sicher auch ein  
127 Motto-Ziel nichts. (Lacht.) (00:11:45)

128 I: An den harten Fakten kann man da nichts ändern, ja. (00:11:49)

129 B2: Nein, kann man nicht ändern. (00:11:52)

130 I: OK. Die nächste Frage bezieht sich jetzt auf die Verpflichtung zu deinem SMART- bzw.  
131 Motto-Ziel zur Erreichung der Quota. Verpflichtung ist jetzt hier im Sinne aber der  
132 eigenen Bindung ans Ziel gemeint, oder auch mit anderen Worten: Wie sehr du das Ziel  
133 aus eigenem Antrieb heraus erreichen möchtest? Und damit zur Frage: Inwieweit gibt es  
134 bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein SMART- oder dein Motto-Ziel zu  
135 erreichen? Aus eigenem Antrieb heraus? (00:12:25)

136 B2: (.....) Also, wie gesagt: Dadurch, dass wir ja jetzt in gewisser Weise einerseits die  
137 Zielerreichung definieren können, in harte Fakten, und das Motto-Ziel ja Mittel zum  
138 Zweck ist, wo ich jetzt sagen kann, ich will mein Motto-Ziel erreichen – wenn wir das  
139 jetzt mal übersetzen: Ich will erreichen, dass ich fokussiert ganztägig die wichtigen  
140 Sachen im Blick behalte, die dann wiederum, im zweiten Schritt, dazu führen, eine  
141 bessere Ausrichtung auf die wesentlichen Ziele, nämlich die Erreichung meiner Quote, zu  
142 erlangen. (00:13:14)

143 I: Und das jetzt im Hinblick auf die Verpflichtung, also inwiefern du dich aus eigenem  
144 Antrieb heraus darauf verpflichtet fühlst, dieses Ziel dann auch zu erreichen, Motto

145 oder SMART. (00:13:25)

146 B2: Also, ich fühle mich natürlich durchaus sehr stark motiviert, mein Hard Facts, mein  
147 TIA zu erreichen. Weil das ist für mich im Prinzip, wie soll ich sagen, das ist mein  
148 Geld. Das möchte ich haben. Dass ich das nur kriege, wenn ich bestimmte Dinge tue,  
149 klar. Also werde ich natürlich dafür kämpfen, dieses Geld auch zu bekommen. Ob ich  
150 jetzt quasi da kämpfen werde, um den Überblick zu behalten – ja, also, das kannst du  
151 jetzt kausal ins Verhältnis setzen oder nicht. Wir drehen uns im Kreis. Wenn ich sage,  
152 ich will meine Ziele erreichen und das ist Mittel zum Zweck, dann bin ich natürlich  
153 auch verpflichtet hochmotiviert über diesen Weg meine Ziele zu erreichen. Also ja.

154 (00:14:13)

155 I: OK. Oder beziehungsweise, also ja, heißt das dann jetzt eher so für beide gleich aus  
156 dir heraus verpflichtet, so ungefähr? Also macht dir, ist/ (00:14:23)

157 B2: Na also ich fühle mich verpflichtet einerseits meine Quote zu erreichen. Wir haben  
158 gesagt, Motto-Ziel ist Mittel zum Zweck, um mein Ziel besser zu erreichen. Also werde  
159 ich mich auch innerlich verpflichtet fühlen, getreu meinem Motto über dieses Verhalten  
160 zu versuchen, noch besser und schneller mein Ziel zu erreichen. (00:14:45)

161 I: OK. Jetzt hatten wir dann vorhin, das geht wieder auf die Verbindung, jetzt hatten  
162 wir vorhin die Frage, inwiefern Motto-Ziele in Verbindung mit SMART stärker motivieren,  
163 das Ziel zu verfolgen. Die Frage jetzt ist dann, inwiefern du dir vorstellen kannst,  
164 dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker verpflichten, dein Ziel zu  
165 erreichen? (00:15:10)

166 B2: (.....) Also, ich wäre hier ambivalent. Also ich würde mich jetzt weder links noch  
167 rechts entscheiden wollen und sagen, es verpflichtet mich weniger, mein Ziel zu  
168 erreichen, was ja Quatsch wäre. Aber ich könnte jetzt auch nicht sagen es verpflichtet  
169 mich stärker, mein Ziel zu erreichen. (00:15:32)

170 I: Genau, also ich meine jetzt inwiefern die Verpflichtung von Motto-Zielen plus  
171 SMART— also sagen wir so, vorher im Alltag hattest du ja jetzt einfach nur dein  
172 SMART-Ziel. Jetzt kommt ja quasi aus dem Nichts, kommt jetzt noch das Motto-Ziel.  
173 Inwiefern jetzt vielleicht die Verbindung aus beiden eine stärkere Verpflichtung  
174 ergibt, als wenn man jetzt nur das Motto-Ziel hätte oder nur das SMART-Ziel hätte.  
175 (00:15:59)

176 B2: (..) Also, ich würde mich jetzt nicht stärker verpflichtet fühlen, weil ich ein  
177 Motto-Ziel hab. (00:16:07)

178 I: OK. Und jetzt gehen wir nochmal so ein bisschen auf den Vergleich, oder die  
179 Bewertung bzw. von Motto und SMART-Zielen. Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen  
180 im Vergleich zu SMART, nochmal auf den Punkt? (00:16:25)

181 B2: (...) Das Motto-Ziel, das was ja [Person] gesagt hat, versucht, die beiden

182 unterschiedlichen Bereiche in deinem Ich zusammenzubringen. Die Einsicht in die  
183 Notwendigkeit mit der – ich möchte das auch, ja? Wie gesagt, nicht den Widerstand, wo  
184 man denkt, scheiße, ich muss das und das machen und das machen, sondern zu versuchen,  
185 diese Grenze bisschen aufzuweichen und zu versuchen, mit diesen Motto-Zielen dir die  
186 SMART-Ziele zugänglicher zu machen. Also, insofern, ja. (00:17:12)

187 I: (...) Wo siehst du noch Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
188 (00:17:20)

189 B2: Na ja, wenn ich jetzt mir vorstelle, mein Manager kommt, [Person], du musst ein  
190 [Produkt], ein [Produkt], ein [Produkt]) machen, dann sage ich, danke, ja? Und gehe  
191 wieder. Nebenbei sagt der mir, du kriegst eine Quote von dem und dem. Jetzt sehe ich  
192 auf der anderen Seite, dass ich natürlich dann entsprechend nicht motiviert bin,  
193 vielleicht, oder entsprechend wenig motiviert bin oder im besten Fall weder moti- noch  
194 demotiviert bin und sage OK, ist mein Job, ich mach das eben. Dann mache ich eben. Dann  
195 verliert man irgendwann, in meinem konkreten Fall, so ein bisschen das Ziel aus den  
196 Augen und lässt sich da durch die Organisation treiben und muss hier und muss jenes und  
197 irgendwann ist das Jahr plötzlich rum, wir sind im Q3 oder Q4, und dann heißt es,  
198 [Person], wo sind denn deine SMART-Ziele? Was hast du denn bislang schon gemacht? Und  
199 dann heißt es, oh je. Insofern ist ein SMART-Ziel in Kombination mit einem Motto-Ziel,  
200 wo man dann sagt, ich motiviere mich auch ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen.  
201 Ich sage mal, im Hunting Bereich ist das durchaus sehr sinnvoll, weil du musst jeden  
202 Tag da raus gehen. Du musst jeden Tag dieselbe Leier, mehr oder weniger, mit  
203 irgendwelchen Endkunden führen, besprechen, machen, tun. Das ist ermüdend. Ohne  
204 weiteres. Man ist dann auch mal geneigt, [Name], zu sagen, eventuell – jeder, wie er  
205 auch immer tickt – sich dann so ein bisschen zurückfallen zu lassen und sagen, ey,  
206 komm, ich muss jetzt hier mal Emails, ich muss hier Trainings machen, das ist alles  
207 ganz wichtig. (I: Ich kenn das.) Da dient sicherlich, und das ist denke ich der Vorteil  
208 an einem Motto-Ziel, dass da dann plötzlich auf dem Desktop da hinten der Adler  
209 auftaucht und denkt, [Person], jagen gehen! Dass einen das so ein bisschen motiviert,  
210 das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. (I: Genau.) Also, in Kombination  
211 finde ich es sehr gut. Als entweder oder würde ich es nicht vergleichen, weil das kann  
212 man nicht vergleichen, finde ich. Das Eine sind SMART-Ziele, ja. Das heißt, du musst  
213 etwas tun, konkret. Das Andere sind Verhaltensziele. Dieses Verhalten brauchst du, um  
214 auf der anderen Seite die SMART oder die Quoten zu erreichen. (00:19:45)

215 I: Ja. Und vorhin hattest du so ein bisschen, wo wir jetzt dann auch bei den Nachteilen  
216 sind, das hatte jetzt eh so ein bisschen angeklungen, dass auch der Nachteil vielleicht  
217 bei Motto-Zielen ist, dass die halt auch eben nicht so messbar sind, nicht? (00:19:59)

218 B2: Richtig. Also, wie will man, also klar – das lässt sich in gewisser Weise

219 theoretisch nicht emotional messen, aber dann auch wieder rational oder zumindest  
220 quantitativ. Wenn dein Chef sagt, du, schreib mir mal deine Versuchsberichte und sage  
221 mir mal mit wie vielen Kunden du am Tag telefoniert hast, und so weiter, und so weiter  
222 – aber spätestens dann kannst du dir dein Mottodings klemmen und kannst sagen, hier  
223 mein Chef, kannst du in die Tonne treten, denn sag mir einfach: Ich soll 10 Kunden am  
224 Tag anrufen, ich soll DAS machen, ich soll DAS machen, ich soll DAS machen. Dann ist  
225 das kontraproduktiv. Das Messen von emotionalen Sachen führt meiner Meinung automatisch  
226 immer dazu, dass man entweder dicht macht oder sich jedenfalls in dem Fall nicht mehr  
227 motiviert fühlt. Weil Motivation kommt ja von INNEN. (00:20:49)

228 I: Genau. Genau. OK. Ja, cool, danke, dann war das eigentlich auch so der Teil zu  
229 Motto-Zielen an sich. Jetzt wären wir dann im dritten Teil angelangt, wo es um die  
230 Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen geht. Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus  
231 deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? (00:21:12)

232 B2: Na ja. Das hatten wir ja eigentlich hinreichend besprochen. (00:21:15)

233 I: Ich weiß, tut mir leid. (Lacht.) (00:21:19)

234 B2: Nein, ich wollte jetzt nicht mehr sagen. Ich sage ja, klar. (00:21:22)

235 I: OK, ja, klar. Gut. Und auch in anderen Unternehmensbereichen? (00:21:27)

236 B2: (..) Tja, also – wenn, sagen wir mal, CustOps plötzlich den Bären kriegt, (lacht)  
237 so unter dem Motto, ich hab ein dickes Fell und kann das alles ertragen und das macht  
238 mir das leichter, hier im Unternehmen die Prozesse zu ertragen und wie auch immer zu  
239 machen – kann ich nicht beurteilen. Könnte ich mir vorstellen. (00:21:50)

240 I: OK. (..) Und meinst du, das geht nur für bestimmte Ziele? (00:21:56)

241 B2: (....) Na ja. Ein Ziel ist ein Ziel. Ein Ziel muss erreichbar sein und ein Ziel, sage  
242 ich mal, muss möglicherweise auch eine Herausforderung darstellen. Also ich würde  
243 sagen, zu 80% muss das Ziel erreichbar sein und zu 20% muss man sich da auch mal ein  
244 bisschen strecken. So. Und für dieses bisschen strecken gibt es Menschen, die machen so  
245 und die machen es anders und es gibt welche, die brauchen eben eine Selbstmotivation  
246 dafür. Um sich zu strecken, strecken zu wollen, sage ich mal. Wenn es denen hilft, sich  
247 überdiese Art und Weise zu motivieren, macht das Sinn. Jetzt ist die Frage, CustOps,  
248 haben die Ziele, die sie beeinflussen können? Haben sie Ziele, die sie besser  
249 erreichen, wenn sie mit einem Motto-Ziel dabei sind? Beziehungsweise – also, ich würde  
250 sagen, es ist begrenzt einsetzbar. Da, wo es Sinn macht. Wie ich schon sagte, kannst  
251 jetzt zwar CustOps einen Bären abbilden, sich aufbinden, aber ob sie dadurch besser  
252 arbeiten werden oder verständlicher sind oder geduldiger sind, das weiß ich nicht. Muss  
253 ich dir ehrlich sagen, weiß ich nicht. Ich meine, klar, du kannst jetzt einem Techniker  
254 sagen, ich stelle da - immer eloquent mit einer hohen Qualität beim Kunden aufschlagen  
255 und den Server reparieren. (I: Ja, passt.) Ich denke, man sollte das jetzt nicht

256 pauschalisieren und sagen, klar, kann ich überall im Unternehmen einführen. Ich denke,  
257 es sollte geprüft werden, ob so ein Ziel grundsätzlich Sinn macht und wenn es Sinn  
258 macht, dann passt es sicherlich auch in jeden Bereich. (00:23:57)

259 I: Und was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in dem Unternehmen  
260 überhaupt eingeführt werden können? (00:24:05)

261 B2: Na ja. Also, in Anbetracht der Tatsache, dass es natürlich auch psychologische  
262 Grundlagen und Ursachen hat, dieses ganze Motto-Ziel, weil ich will ja mein Verhalten  
263 beeinflussen, würde ich jetzt mal sagen, müsste Management in diese Richtung wenigstens  
264 mal geschult werden. Also ich meine, aber – es ist jetzt so eine Kiste, wo ich, ja.

265 Wenn ich mir jetzt so vorstelle, da so einen Klotz, muss ja nicht mal, kann ja auch mal  
266 ein Klotz sein, der dann sagt, so, was ist jetzt, willst du rumrennen wie ein Bär oder  
267 wie ein Adler? Musst jetzt hier ein Motto-Ziel machen. Ich denke mal, da muss man schon  
268 auch ein bisschen geschult sein damit, sagen wir mal, Mitarbeiter von sich heraus  
269 diesen Prozess wollen. Natürlich auch für sich selbst annehmen, irgendwo. Also, wenn  
270 ich ja schon, sagen wir mal, ich will ja, ist jetzt wieder ein bisschen blöd ausufernd,  
271 aber –wenn ich mit einem Motto-Ziel mein Verhalten beeinflussen will, weil ich positive  
272 Momente oder Erleben oder Gefühle in meinen Job mitreinbringen möchte, weil ich dann  
273 besser in der Lage bin, mich zu motivieren und meine Ziele zu erreichen. Wenn ich es  
274 also schon nicht schaffe, das Motto-Ziel für mich von innen heraus für mich zu finden,  
275 sondern mir über zu helfen, in Führungszeichen, wie eine Quote, dann blockiere ich ja  
276 schon innerlich mit diesem Motto-Ziel. Weil was nutzt mir der Haifisch, wenn ich sage,  
277 ja und, was soll ich denn jetzt damit? (I: Richtig.) Wenn ich es gar nicht von innen  
278 heraus will. Also es muss natürlich in der Tat ein gelebter, freiwilliger Prozess sein,  
279 der sicherlich durch das Management animiert wird. Natürlich auch durch entsprechend  
280 vorhergehende Schulungen. Das man also Mitarbeiter motiviert, sich ein Motto-Ziel zu  
281 suchen, was sie dann selbst motiviert, ihre Ziele zu erreichen. Also, es muss auch die  
282 Möglichkeit geben, zu sagen, ja, Motto-Ziel ist gut und schön, will ich aber nicht.

283 (00:26:24)

284 I: OK. Ja, dass die Leute da selbst keine Lust haben. Gibt es denn vielleicht noch  
285 irgendwelche Hindernisse darüber hinaus, wo du sagst, das könnte eine Einführung von  
286 Motto-Zielen im Unternehmen behindern? (00:26:35)

287 B2: Also, da bin ich zu wenig jetzt rechtlich bewandert. Aber wie gesagt, so lange es  
288 nicht negativ dir auf die Füße fällt, wenn du sagst, ich möchte mich jetzt zu keinem  
289 Motto-Ziel verpflichten oder ich möchte mich zu keinem Motto-Ziel committen, sondern  
290 wenn es eben im Prinzip, wie gesagt, die Beeinflussung meines Verhaltens auf  
291 emotionaler Ebene ist, dann muss ich diesen Prozess von mir heraus wollen und mein  
292 Management kann mich darin gerne unterstützen, ein solches Motto-Ziel zu finden. So

- 293 müsste man es formulieren. (00:27:14)
- 294 I: OK, ja, gut. Aber ansonsten halt keine, eher diese individuelle Ebene. Wenn man also  
295 dafür selbst bereit ist und wenn man jetzt auch nicht diesen Zwang hat, ansonsten führt  
296 es zu nichts. (00:27:27)
- 297 B2: Genau. Wenn ich das will, oder wenn mich das Management auch geschickt motiviert,  
298 das zu wollen, und damit meine ich jetzt nicht, [Person], kriegst [Zahl] wenn du mit  
299 Motto-Ziel oder kriegst [Zahl] ohne. Da ist die Entscheidung auch relativ einfach. Das  
300 meine ich nicht, das verstehst du aber. (I: Klar.) Also wie gesagt, man sollte  
301 Mitarbeiter motivieren, sich für dieses Motto-Ziel zu entscheiden und sie begleiten.  
302 Vielleicht auch gegebenenfalls durch entsprechendes Personal, muss ja nicht immer der  
303 Manager sein. (I: Genau. Ist auch ein Punkt.) Dann zu sagen, ich fühle mich jetzt  
304 besser, ich habe ein Motto-Ziel, ich fühle mich stärker motiviert, meine Ziele, die mir  
305 mein Manager gibt, zu erreichen. (00:28:13)
- 306 I: OK, cool. Ja, eigentlich in dem Teil kommen wir dann jetzt auch so zur letzten  
307 Frage. Und zwar - die fasst jetzt nochmal ein bisschen das, was wir vorher auch schon  
308 gesagt haben, zusammen - und zwar: Welche Chancen siehst du durch die Einführung von  
309 Motto-Zielen für dein Unternehmen? (00:28:33)
- 310 B2: (..) Na ja, wenn das Unternehmen dieses Motto-Ziel geschickt einsetzt - und damit  
311 meine ich jetzt nicht pauschal per order mufti, jeder muss - sondern wenn man es  
312 geschickt einsetzt, kann ich mir vorstellen, dass Mitarbeiter sich stärker selbst  
313 motivieren können und damit natürlich auch vielleicht bessere Leistungen erbringen. (I:  
314 OK.) Wie gesagt, es ist einfach eine andere Kultur. Die wird es sicherlich in  
315 Deutschland und vielleicht in europäischen Ländern schwer haben so etwas zu machen,  
316 weil, wie gesagt, wenn ich amerikanische Filme sehe, dann sind die da schon völlig  
317 anders drauf. Wenn ich sehe, wie sich da in Filmen Leute, Vertriebler, motivieren oder  
318 denke an unser ABC Kiste, das war nichts anderes. Also, diese Art der Motivation, auch  
319 der Manipulation, muss man ja mal vorsichtig sagen, ist halt nicht unumstritten. Wenn  
320 sie eben, ja, falsch angesetzt wird oder ausgenutzt wird, wie auch immer. (00:29:50)
- 321 I: Ja, ich weiß, was du meinst. OK. Also, jetzt haben wir über Zielsetzungsprozess  
322 gesprochen, über Motto-Ziele selbst und alles Mögliche. Gibt es denn noch irgendetwas  
323 darüber hinaus, was du so sagen würdest, das wäre jetzt noch ein Thema, da möchte ich  
324 gerne noch etwas zu sagen oder das möchte ich noch loswerden, oder so? (00:30:08)
- 325 B2: (....) Nein. (00:30:11)
- 326 I: OK. (00:30:13)

## Anhang 12: Transkript des Interviews mit B3

1 I: Letzte Woche hast du ja am Zielsetzungsprozess teilgenommen, erst mit dem Online-  
2 Tool so ein Basis-Motto-Ziel entwickelt, und dann hast du das mit [Person] nochmal so  
3 ein bisschen optimiert. Dein Motto-Ziel, was sie mir jetzt zugeschickt hatte, ist: Ich  
4 bin frei wie der Adler im Aufwind der Thermik, fokussiere meinen Adlerblick auf die  
5 fette Beute, fliege im Steiflug an und greife zu. Das Bild dazu ist dann der Adler  
6 gewesen, offensichtlich. OK. Im Interview gehen wir jetzt erst mal so vor: Wir reden im  
7 ersten Teil über die Wahrnehmung so, von dem Prozess an sich. Danach reden wir über die  
8 Wirkung von Motto-Zielen, die auf dich so, was die für eine Wirkung auf dich hatten.  
9 Und als drittes reden wir dann über die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen. OK.  
10 Also, dann jetzt erst mal anfangen mit der Wahrnehmung. Welche positiven oder negativen  
11 Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? (00:00:53)

12 B3: Also, positiv, dass man sich auf jeden Fall nachher auch nochmal auf einer anderen  
13 Ebene mit so einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich sage mal, auch auf einer schon  
14 teilweise etwas abstrakteren Ebene, wo man dann halt auch wirklich, ich sage mal, Ziele  
15 definieren kann, die einem vielleicht, sagen wir mal, ein Stückweit mehr Spaß machen.  
16 Wo man halt auch die Persönlichkeit mit einbringen kann. Das fand ich auch selber ganz  
17 positiv. Negativ, würde ich eigentlich gar nicht so direkt jetzt benennen. Das Einzige,  
18 aber da kommst du vielleicht, oder da kommst du mit Sicherheit später nochmal dazu, ist  
19 die Frage der Umsetzbarkeit. Der konkreten Umsetzbarkeit. Ich glaube, da muss man  
20 nochmal drüber reden, wie man so was am besten anwendet und umsetzt, damit es auch  
21 wirklich Sinn macht und funktioniert. Aber jetzt, dass ich jetzt irgendwie sage, dass  
22 ich irgendwas konkret Negatives in dem Moment schon habe, würde ich gar nicht so  
23 nennen. Ich würde nur sagen, man muss halt nochmal schauen, wie man so etwas am besten  
24 umsetzt und da kommen wir dann vielleicht gleich noch drauf. (00:02:04)

25 I: Genau. Da kommen wir nämlich - das ist nämlich auch die Frage, die ich noch  
26 hinzugefügt habe. (Lacht.) (B: Ja, OK.) Und inwiefern haben dich die einzelnen  
27 Prozessschritte auch so zur Reflektion angeregt? (00:02:14)

28 B3: (..) Ja, sehr gut. Also, fand ich gut, gerade so die ersten Fragen, die ja dann  
29 auch so ein Stückweit konkreter wurden. Wo man halt gucken musste, was an dem Prozess,  
30 also was zum Beispiel an dem Salesquotaprozess ist für einen schwierig, wo liegen die  
31 Hürden, ja? Und wie geht man damit um. Also, das war ganz gut. Vielleicht hätte man  
32 auch da nochmal gucken können, fällt mir jetzt gerade schwierig, da eine konstruktive  
33 Kritik zu geben, aber vielleicht dass man auch nochmal so ein, zwei Fragen mehr hat zu  
34 dem Thema, wo man ganz konkrete Ergebnisse sieht halt. Dass man nochmal ganz konkret



35 darauf eingeht, wie man sich jetzt vorstellt, irgendwie, eine Salesquota mit einem  
36 Motivationsziel besser erfüllen zu können. Oder welches zusätzliche Ziel man sich  
37 setzt. Also ich find die ersten Fragen auf jeden Fall mal in dem Bereich ganz gut, dass  
38 man da mal reflektiert. Dass man da mal die Reflektion hat, zu sagen, was ist  
39 eigentlich jetzt die Schwierigkeit an der Quota, wo liegen die Hürden, und das kann ich  
40 vielleicht durch meine Einstellung beeinflussen, um diese Hürden besser zu überwinden.  
41 (00:03:31)

42 I: Das heißt, wenn ich dich richtig verstanden hab, wirklich auch dieses konkrete  
43 Verhalten und die Einstellung, dass das die zwei Punkte sind, die dich da an der  
44 Reflektion auch positiv, die du positiv daran fandest? (B: Ja, genau.) Wie motivierend  
45 war der Motto-Zielprozess jetzt mal im Vergleich zum SMART-Zielprozess für dich?  
46 (00:03:51)

47 B3: (...) Das ist ja was ganz anderes, nicht? Weil irgendwie schon, man hat ja schon  
48 geschmunzelt, wenn man die Bilder sieht. Also, das ist halt, das ist irgendwie – es ist  
49 kaum vergleichbar, weil es ist wirklich was ganz anderes. Klar ist das irgendwie halt  
50 auch cool wenn du da dann die Bilder hast. Ich sage mal, eins ist auch klar, meiner  
51 Meinung nach – es hätte jetzt auch nochmal das ein oder andere Bild geben können, was  
52 ich auch hätte auswählen können, weißt du was ich meine? Also, es war jetzt kein, es  
53 war jetzt nicht unbedingt so, dass ich jetzt gesagt hätte, es gibt nur diesen Adler,  
54 mal als Beispiel. Sondern es gab mit Sicherheit auch das ein oder andere Bild, wo man  
55 auch sagt, ey, cool, irgendwie finde ich mich da auch wieder. Aber man muss ja eine  
56 Auswahl treffen und deshalb war es eigentlich aber, aber war ganz nett, so, sich  
57 einfach nochmal die Bilder anzuschauen im Prozess und dann halt auch konkret zu  
58 überlegen, was heißt das für mich persönlich? Wie würde ich das formulieren? Also ich  
59 fand den Prozess ganz nett. Auf jeden Fall mal was anderes. (00:04:56)

60 I: Ja, das auf jeden Fall. Ich muss jetzt ein bisschen die Fragen durchgehen, wir  
61 hatten es eigentlich grad schon ein bisschen, deswegen – die nächste wäre so in  
62 Richtung, was du an dem Prozess schwierig findest im Vergleich zum SMART-Ziel Prozess.  
63 (00:05:10)

64 B3: (...) OK. Also klar, das eine wäre die Schwierigkeit, hatte ich ja nochmal gesagt,  
65 der Umsetzbarkeit. Da brauche ich jetzt glaube ich nicht so näher drauf eingehen. Aber  
66 ansonsten / (00:05:27)

67 I: Der Prozess selbst, hattest du mir gesagt, war eigentlich OK für dich. Also, fandst  
68 du eigentlich ganz gut, nicht besonders schwer, deswegen... (00:05:32)

69 B3: Genau. Also, an sich, an dem Prozess – ich meine, man muss halt eine gewisse  
70 Kreativität mitbringen, würde ich mal behaupten. (I: Das stimmt.) Also für so Menschen,

71 die überhaupt nicht kreativ sind, ist es wahrscheinlich schwierig. Aber ansonsten,  
72 nein, also habe ich jetzt keine großen Hürden darin gesehen, so ein Ziel zu  
73 formulieren. Wie gesagt, macht ja auch Spaß, es beeinflusst ja nochmal so ein bisschen  
74 die kreative Seite, denke ich, was Spaßiges zu formulieren, zu einem Bild, was man  
75 ausgewählt hat. Hat eigentlich wenig negatives an sich, meiner Meinung nach. (00:06:12)

76 I: OK. So, jetzt haben wir eigentlich auch schon über die Wahrnehmung vom  
77 Zielsetzungsgespräch, -prozess gesprochen. Jetzt wenden wir uns mal deinem Motto-Ziel  
78 selbst zu. Wie würdest du die subjektive Wirkung deines Motto-Ziels auf dich  
79 beschreiben? (00:06:30)

80 B3: (...) Also es ist etwas, was einen ja auch motivieren soll. Man formuliert es ja auch  
81 so, dass es einen entsprechend motiviert. Das ist glaube ich auch wichtig, dass man  
82 wirklich etwas auswählt, wo man sich wiederfindet. Das ist schon ganz wichtig. Und dann  
83 muss ich sagen, so blöd das jetzt klingt, ich bin jetzt mal ganz ehrlich (I: Das ist  
84 gut!), das Positive daran finde ich, dass man teilweise sich so ein bisschen auch die  
85 Ernsthaftigkeit vom Alltag nimmt, weißt du, was ich meine? Also gerade so mit meinem  
86 Adlerziel, kannst du dir vorstellen, ich glaub jetzt nicht, dass ich wirklich ein Adler  
87 bin und über meiner Beute schwebe. Das ist halt so, manchmal so etwas, weißt du, wenn  
88 du vielleicht nicht voran kommst und bist in deinem Alltag gefangen und denkst dir, ach  
89 scheiße, wieso hat das jetzt nicht geklappt oder so ein Alltagsding, du brauchst jetzt  
90 mehr Pipeline oder so, hast du ja auch mitbekommen. Dass du dann so ein bisschen  
91 ruhiger und relaxter bist und sagst, hey komm, jetzt schweb mal darüber und du weißt,  
92 du machst alles täglich. Weißt du? Jetzt hast du so ein bisschen die Ruhe und kannst da  
93 mal so in dein Bild abschweben und hast, also meiner Meinung nach, also zumindest für  
94 meine persönliche Sicht, hast du so ein bisschen, bekommst so ein bisschen das Relaxe  
95 wieder. Weil ich bin persönlich ein Mensch, der, glaube ich, sich sonst auch so  
96 reinsteigern kann in die Themen (I: Ja, kenn ich.) und so denke nach dem Motto so,  
97 Mensch, das muss doch jetzt klappen, jetzt hast du schon so viel gearbeitet. Nach dem  
98 Motto, dass dir dann vielleicht ein Motto dann hilft zu sagen, OK, jetzt denk mal wie  
99 der Adler und schweb mal über den Dingen. Bleib ein bisschen relaxter und dann /  
100 (00:08:07)

101 I: Sich ein bisschen zu distanzieren. (00:08:09)

102 B3: ...und dann packst du zu. Genau, so ein bisschen. (I: Ja, cool.) Ich glaube, das ist  
103 ganz nett. (00:08:14)

104 I: Auf jeden Fall. Und wenn wir jetzt nochmal, zum Vergleich auch, fühlst du dich  
105 stärker motiviert wenn du jetzt an das SMART oder an das Motto-Ziel denkst? (00:08:26)

106 B3: Ja, genau. Also ich glaube, man müsste es halt nochmal konkreter machen, was so ein

107 Motto-Ziel, in dem Fall so wie ich es jetzt hier formuliert hab, und so wie wir es  
108 jetzt mal beispielhaft durchgegangen haben, das kann man ja sicherlich auch nochmal ein  
109 bisschen anders aufbauen oder erweitern. Aber so, wie ich es durchgegangen bin, würde  
110 ich sagen, dass man es als ergänzendes Ziel vor allem nehmen sollte. (I: OK.) Wenn ich  
111 mir jetzt vorstelle, das als alleiniges Ziel zu haben, ist es glaub ich schwierig,  
112 jetzt, an der Stelle. Mit diesem Adlerbeispiel nochmal. Aber es ist ja auch durchaus  
113 wichtig so was, das zusätzlich zu definieren, um auch nochmal die entsprechende andere  
114 Perspektive zu haben, als diese hart faktischen SMART-Ziele. (00:09:06)

115 I: Ja. Also würdest du sagen, so in Verbindung motivieren die dann stärker, auf jeden  
116 Fall? (00:09:11)

117 B3: Genau. Auf jeden Fall, ja. (00:09:14)

118 I: OK. Und um jetzt nochmal konkret dann auf die Frage, also ich weiß nicht, wenn es  
119 nicht geht, ist auch kein Problem, aber wenn du jetzt einfach nochmal an die Ziele  
120 denkst – A oder B, also SMART-oder Motto – gäbe es auch da irgendwie so eine Tendenz,  
121 wo du sagst, das eine findest du jetzt doch irgendwie ansprechender, motivierender, so  
122 in die Richtung? (00:09:29)

123 B3: (...) Schwierig. Also, weil du musst dir ja vorstellen, meiner Meinung nach – ich  
124 finde es deshalb genau schwierig, weil ich sagen würde – ich würde in dem Fall wirklich  
125 sagen, man... es ist schwierig. (00:09:50)

126 I: Kein Problem. Du musst auch keine richtige Antwort drauf finden, aber schwierig  
127 passt auch. (00:09:55)

128 B3: Ja, ich würde sagen im Moment, weil, weißt du, ich bin ja auch gerade am Überlegen,  
129 das ist ja auch ein bisschen ein Stückweit neu. Wenn ich mir jetzt vorstelle, man hat  
130 nur das Ziel nach dem Motto man ist ein Adler, oder hat irgend so ein Motto, das ist  
131 natürlich einerseits positiv und auf der anderen Seite fehlt natürlich auch so ein  
132 bisschen das Konkrete daran. (I: Das stimmt.) Also wenn man so ein Motto-Ziel noch  
133 konkretisieren kann, zum Beispiel, fände ich das eine gute Sache. Weißt du, was ich  
134 meine? Das man halt schon noch so einen etwas konkreteren Faktor mit reinnimmt, das  
135 aber ansonsten halt schon stark ein Motto-Ziel bleiben lässt, weil sonst geht natürlich  
136 der Sinn verloren. Aber ich würde so entweder eine Ergänzung machen, dass sich beide  
137 ergänzen, mit aber auch einem starken Fokus aufs Motto-Ziel, oder dass man halt ein  
138 Motto-Ziel entwickelt, wo man dann halt noch so den einen oder anderen konkreten Fakt  
139 mit drin hat. (00:10:43)

140 I: OK, alles klar. Und jetzt kommen wir noch dazu ob du dir vorstellen kannst, dass  
141 sich das Motto-Ziel auf dein Verhalten auswirken wird? (00:10:55)

142 B3: Ja. (I: Genau.) Ja, auf alle Fälle. (I: Cool.) Also, auch positiv und vor allem

143 das, was ich vorhin gesagt habe, in meinem Beispiel. Das ist ja individuell immer sehr  
144 unterschiedlich, aber in meinem Beispiel, die [Person] hat ja auch gesagt, so, man  
145 könnte sich zum Beispiel die Bilder von einem Adler irgendwie dann ins Büro mit  
146 aufhängen. Irgendwie, das ist halt so etwas wo ich dann halt denke, wenn man das macht,  
147 ist das wirklich so der Fall, dass man dann nochmal daran erinnert wird, nochmal quasi  
148 ein stückweit abdriftet in das Motto-Ziel und nochmal sich überlegt warum, wieso,  
149 weshalb. Was motiviert mich an dem Motto-Ziel? Und ein stückweit von diesem  
150 Alltagsstress wegzukommen und nochmal an das Motto-Ziel zu denken. Das finde ich halt  
151 als vorteilhaft davon. (00:11:40)

152 I: OK, cool. Und hat sich dann auch aufgrund deines Motto-Ziels die Einschätzung, die  
153 du hinsichtlich der Erreichung deiner Quote hast, geändert? Ein bisschen hast du das ja  
154 auch schon wieder gesagt, dieses Beruhigendere. (00:11:53)

155 B3: Ja, also ich sage mal, das ist halt – es ändert sich, glaube ich, nicht der Fakt an  
156 dem Ziel. Also wenn man halt einfach ein Ziel hat, irgendwie, [Zahl] Quota zu erfüllen  
157 und ich hab jetzt ein Motto-Ziel, dann bleibt der Fakt Fakt, meiner Meinung nach. Also  
158 man muss halt [Zahl] erfüllen. Aber ein Motto-Ziel ändert meiner Meinung nach die Art  
159 und Weise, wie man damit umgeht. Verstehst du? Also ich glaube, wir werden immer –  
160 also, das ist meine Einstellung – ich glaube, wir werden immer irgendwelche harten  
161 Fakten haben in der Branche. Aber ich glaube, dass so ein Motto-Ziel, so wie ich das  
162 jetzt festgestellt habe - vielleicht hast du da auch noch andere Erfahrungen – aber ich  
163 würde sagen, es ändert die Art und Weise, wie ich dann damit umgehe, mit dieser, ich  
164 sage mal, vorgeworfenen Zahl. Ich kann mir dann halt ein Motto-Ziel wählen, wo ich dann  
165 halt sage, entweder - zum Beispiel, das würde ich sogar abhängig machen. Weißt du?  
166 Deshalb auch nochmal die Abhängigkeit jetzt als Beispiel. Angenommen, ich habe so eine  
167 Quota, wo ich persönlich denke, woah. Das ist eigentlich super erreichbar. Das schaffe  
168 ich in einem halben Jahr. Dann würde ich mir sogar vielleicht lieber ein aggressiveres  
169 Motto-Ziel überlegen, wo ich sage, ja, jetzt dran bleiben und immer wieder hart, das  
170 ist doch machbar, hau rein, weißt du? So nach dem Motto. Und wenn ich jetzt irgendwie  
171 eine Quota hab, wo ich direkt schon sage, das wird jetzt auch schwierig. Dann mal  
172 gucken, nach dem Motto, mal gucken wie es läuft, dann würde ich vielleicht eher ein  
173 Motto-Ziel haben, was so ein bisschen beruhigender ist, relaxter, bevor man sich jetzt  
174 in irgendetwas reinsteigert und sich selber kaputt macht, weißt du? Also so würde ich  
175 das ein bisschen versuchen vielleicht aufeinander abzustimmen. (00:13:22)

176 I: Ja. Macht Sinn. Also, auf die, sagen wir mal, dass das Motto-Ziel die Lücke  
177 einnimmt, die man im Moment so ein bisschen braucht. (B: Ja, genau.) OK. Ja, stimmt.  
178 Macht Sinn, das ist gut. Die nächste Frage bezieht sich dann aber auf die Verpflichtung

179 zum Motto-Ziel, bzw. auch zum SMART-Ziel. Zur Erreichung der Quota. Verpflichtung wird  
180 jetzt aber hier im Sinne an die Bindung ans Ziel gesehen, oder mit anderen Worten ist  
181 das: Was bedeutet das? Das bedeutet, wie sehr du das Ziel aus eigenem Antrieb heraus  
182 erreichen möchtest. Und konkret zur Frage dann: Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere  
183 Verpflichtung, dein Motto-Ziel oder dein SMART-Ziel zu erreichen? (00:14:09)

184 B3: Ja, das ist relativ eindeutig, dass da das Motto-Ziel die höhere eigene  
185 Verpflichtung hat, weil man das in der Regel ja selber mitgestaltet hat. Ich glaube,  
186 gerade durch diese selbstständige Gestaltung ist man halt viel mehr, ja, neudeutsch,  
187 committed. Also, viel mehr engagiert, sein Ziel auch zu erreichen. Weil man eben nicht  
188 irgendwie einfach was vorgeworfen bekommen hat, nach dem Motto Friss oder Stirb,  
189 sondern das konnte man selber gestalten und dadurch ist man auch viel motivierter, weil  
190 man es auch viel realistischer hält und sich da viel mehr drin wiederfindet. (00:14:52)

191 I: Ja, OK. Den anderen Aspekt, den ich jetzt nochmal anspreche, den hatten wir auch  
192 schon wieder so ein bisschen. Würdest du sagen, in Verbindung verpflichten die dann  
193 noch stärker, Motto-Ziel und SMART in Verbindung? (00:15:03)

194 B3: Ja. Also ich finde, das wäre für mich momentan die ideale Lösung. (00:15:09)

195 I: OK. So. Wo siehst du Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
196 (00:15:21)

197 B3: Ja, also, Motto-Ziele haben meiner Meinung nach dann, so wie ich das festgestellt  
198 hab, in unserem ersten Test mal zumindest auf jeden Fall den Vorteil, dass man selber  
199 mitgestalten kann. Das man halt Einfluss drauf nimmt und das man dadurch auch die  
200 Dinge stärkt, die einem persönlich liegen. Ja, das ist ja immer so dieses Thema: Möchte  
201 man irgendwie eigene Schwächen ausgleichen und versuchen, umzuwandeln, oder möchte man  
202 seine Stärken, die man hat, noch weiter ausbauen? Und ich glaube, mit so Motto-Zielen  
203 hat man genau die Möglichkeit, dass man zum Beispiel auch dann seine Stärken nimmt und  
204 die vielleicht noch besser gestaltet, noch mehr ausbaut und die auch in einem  
205 Zielsetzungsprozess mit einbindet. Im Vergleich zu so einem SMART-Ziel, wo man das  
206 meiner Meinung nach nur sehr schwer machen kann. (00:16:11)

207 I: Ja, stimmt. OK. Und wo siehst du dann Nachteile, vielleicht trotzdem? Muss man auch  
208 immer beleuchten. (00:16:19)

209 B3: Also, ja, klar. Nachteile – ich beziehe mich ja jetzt immer nur auf das Beispiel,  
210 was wir gemacht haben. Das kann man ja mit Sicherheit auch noch ein Stückweit anders  
211 darstellen, aber ich glaube so, wie wir es jetzt gemacht haben – der einzige Nachteil,  
212 wenn ich es so nennen würde, ist, dass man glaube ich ziemlich aufpassen muss, dass es  
213 nicht zu abstrakt wird. Deshalb würde ich sagen, also, zumindest persönlich gesehen,  
214 dass man natürlich schaut, dass man schon noch den einen oder anderen konkreten Fakt

215 drin hat. Das man halt einfach nicht zu stark abdriftet, sondern dass man halt immer  
216 noch ein Ziel hat, was einen zwar noch motiviert, was aber auch irgendwie messbar ist  
217 und nicht zu sehr so abdriftet. Falls du verstehst, was ich meine. (I: Ja, die  
218 Messbarkeit.) Das würde ich einfach so als Gefahr sehen. Aber ansonsten sehe ich jetzt  
219 keine große Negativität in der Zieldefinierung. (00:17:07)

220 I: Ja. Grad diese Messbarkeit ist halt nochmal ein Aspekt, der natürlich da auch sonst  
221 verloren geht, klar. (B: Ja, genau.) Ja, OK. Jetzt sind wir auch mit diesem Teil über  
222 die Wirkung von Motto-Zielen am Ende und kommen wir jetzt zum letzten richtigen  
223 Befragungsteil, und zwar ist das dann die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen.  
224 Inwiefern würde sich deiner Meinung nach ein Motto-Ziel für die Verwendung im Vertrieb  
225 eignen? (00:17:31)

226 B3: (..) Ja, ich glaube, das würde sich schon eignen. Wie gesagt, erst mal als  
227 Vorschlag, als zusätzliches Ziel, was vielleicht so das eine oder andere  
228 althergegangene Ziel ablösen könnte. Wo man dann halt wirklich sich persönlich  
229 wiederfindet, wo man sein eigenes Ziel mitdefinieren kann, zumindest. Wo man dann halt  
230 auch im Alltag wieder dran erinnert wird, wofür man quasi arbeitet, wofür man das macht  
231 und wie man es auch machen will. Die Herangehensweise soll da ja auch ein Stückweit  
232 wiedergespiegelt werden. Also das sehe ich schon dann als ideal umsetzbar im  
233 Unternehmen, wenn man so parallel fährt, anfänglich. (00:18:13)

234 I: OK. Du hattest jetzt ja gesagt, dass es vielleicht auch althergediente Ziele ablösen  
235 könnte. Würdest du sagen, dass Motto-Ziele nur so für bestimmte Ziele funktionieren,  
236 oder dass man sie insgesamt nutzen könnte? (00:18:24)

237 B3: Ich glaube, das ist jetzt so eine Frage des Zielsetzungsprozesses, was man  
238 erreichen will. Ich glaube, in unserer Branche wird man immer harte Ziele haben. Man  
239 wird immer, gerade im Sales ist man ja ganz stark auf Zahlen fokussiert und werden  
240 Zahlen gemessen. Es gibt allerdings ja, sowieso gewisse andere Freiheiten. Ich sage  
241 mal, du musst halt deine Zahlen machen und wie, kannst du im größten Teil selber  
242 gestalten. Ich sehe Motto-Ziele im Moment genau in diesem gestaltbaren Bereich. Also,  
243 man wird immer glaube ich eine Zahl vorfinden, aber dass man über ein Motto-Ziel halt  
244 besser steuern kann, wie möchte ich herangehen, um diese Zahl zu erreichen? Also, wie  
245 ich vorhin im Beispiel schon einmal gesagt habe – vielleicht sehe ich die Zahl als so  
246 gut machbar oder ich möchte jetzt mal so motiviert sein, dass ich sage, ich renne jetzt  
247 jeden Tag alle Türen ein und versuche mir irgendwie so ein Bild zu schaffen. Oder ich  
248 sage, Mensch, bevor ich mich jetzt kaputt mache, versuche ich so ein bisschen den  
249 relaxteren Überblick zu finden. Das man halt jetzt nicht über diese Motto-Ziele so das  
250 ein oder andere an der Herangehensweise für diese harten Fakten oder diese harten

251 Felszahlen vorab definieren kann, weil man da sich ja dann auch persönlich besser  
252 wiederfindet. Da sagt man dann, ich nehme, was ich aufgedrückt bekommen hab, sondern  
253 das hat man selber definiert. (00:19:52)

254 I: Ja. Und jetzt mal abgesehen vom Sales, in anderen Unternehmensbereichen? (00:19:56)

255 B3: (...) Ich glaube, da wäre es teilweise sogar noch einfacher. Weil ich glaube, auch da  
256 sehe ich es zwar immer mehr, dass es harte Fakten geben wird, harte Zielsetzungszahlen  
257 in irgendeiner Art und Weise. Auch wenn es jetzt irgendwie Customer Operations ist oder  
258 was auch immer, es wird immer irgendwelche Zahlen geben, die dann irgendwie gemessen  
259 werden. Ob das dann eine Renewal Rate ist, oder keine Ahnung was. Aber ich glaube, dass  
260 in anderen Bereichen diese Motto-Ziele noch stärker dann umsetzbar wären, weil ich  
261 glaube, da dieser Einsatz von diesen SMART-Zielen vielleicht ein Stückweit geringer  
262 ist, als im Sales. (I: Durch die Zahlen halt, nicht?) Also von daher sehe ich das  
263 eigentlich schon auch in anderen Bereichen umsetzbar, vielleicht sogar noch stärker.  
264 (00:20:39)

265 I: OK. Cool. Was müsste denn deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele auch  
266 jetzt im Unternehmen eingeführt werden können? (00:20:48)

267 B3: (...) Gar nichts. Gar nicht mal so viel, glaube ich. Ich glaube, Motto-Ziele sind  
268 vor allen Dingen auch so eine persönliche Einstellung und so ein persönlicher Mindset,  
269 den man damit ja integrieren muss. Das heißt, klar, die Leute müssen erst mal  
270 persönlich davon überzeugt werden und müssen da halt mitmachen, weil ich glaube, wenn  
271 man da nicht mitmacht oder auch die innere Einstellung hat, dann bringt es gar nicht.  
272 Weil es soll ja so ein bisschen die innere Einstellung widerspiegeln, so wie ich das  
273 verstanden hab. (I: Genau, ja.) Und von daher glaube ich, dass diese Haupthürde wäre  
274 eigentlich wirklich die Leute abzuholen, zu sagen, guck mal, das ist vielleicht gut,  
275 auch für euch persönlich, schaut euch das mal an. Ich glaube, dass das dann für die  
276 Company eigentlich kein großer Nachteil wäre, so etwas zumindest als zusätzliches Ziel  
277 zu definieren. Man würde ja sogar die Mitarbeiter noch stärker einbinden. (I: Auf jeden  
278 Fall, das stimmt.) Also ich sehe da, eigentlich, keine Riesenhürden dazu. Vielleicht  
279 übersehe ich etwas oder bin naiv, aber ich glaub, das müsste theoretisch schon  
280 umsetzbar sein. (00:21:56)

281 I: OK. Das ist ja immer die eigene Einstellung einfach, also von daher ist es immer  
282 richtig. Und welche Chancen würdest du insgesamt jetzt mal für das Unternehmen sehen,  
283 wenn wir wirklich Motto-Ziele einführen würden, ab morgen? (Lacht.) (00:22:10)

284 B3: (...) Also ich glaube, das ist vor allen Dingen auf dieser persönlichen und auch,  
285 ja, wie soll ich es nennen, kulturellen Ebene, einfach ganz positiv ist. Weil ich  
286 glaube, wo du gerade auch nochmal nach anderen Bereichen gefragt hast, ja? Ich finde

287 zum Beispiel ganz vorteilhaft, gerade an so einem Motto-Ziel, auch zu definieren: Wie  
288 will ich mich verhalten, vielleicht auch anderen Menschen gegenüber? Vielleicht hat man  
289 da ja dann auch Freude und eine Zielsetzung, wie man sich im Unternehmen verhalten  
290 will. So nach dem Motto, ich möchte schnell und pünktlich antworten, oder ich möchte  
291 hilfsbereit sein, so nach dem Motto. Das meinte ich auch gerade mit dem Unterschied von  
292 Sales zu anderen Funktionen, weil es gibt ja auch andere Jobfunktionen, wo gerade so  
293 etwas extrem wichtig ist. Dass man schnell, zügig eine Antwort bekommt, dass man, keine  
294 Ahnung, immer informiert wird, dass man hilfsbereit ist. Ich glaube, dass das sogar für  
295 die Kultur eines Unternehmens dann extrem hilfreich ist, wenn in dem Bereich dann  
296 Motto-Ziele gesetzt werden, die so etwas unterstützen. Weil sonst denken die Leute  
297 vielleicht nur nach dem Motto – ich muss halt jetzt nochmal dieses blöde Beispiel,  
298 Customer Operations – ich muss Renewal im Zeitraum von, keine Ahnung, oder ich muss den  
299 und den Prozess erfüllen, muss das und das Häkchen in SAP machen und dann ist das gut.  
300 Und vergesse halt die anderen Ziele, die es da drum herum noch gibt. So etwas kann man,  
301 denke ich, mit Motto-Zielen sehr gut beeinflussen. (00:23:35)

302 I: Ja, das denke ich auch so, das Zwischenmenschliche auch. (B: Ja, genau, zum  
303 Beispiel.) OK, cool. Jetzt sind wir eigentlich auch schon so am Ende der Fragen, die  
304 ich mir aufgeschrieben hab. Gibt es denn vielleicht noch irgendwas über die Sachen  
305 hinaus – also Zielsetzungsprozess, Motto-Ziele selbst oder so, was ich bisher noch  
306 nicht angesprochen habe, was du aber noch so gerne dazu sagen möchtest? (00:23:55)

307 B3: Sagen nicht. Ich glaube, das haben wir ganz ausführlich besprochen. (00:23:59)



Anhang 13: Transkript des Interviews mit B4

- 1 I: Letzte Woche hast du ja am Zielsetzungsprozess teilgenommen. Erst mithilfe des  
2 Online-Tools ein Basis-Motto-Ziel entwickelt und im Nachhinein hast du dann mit  
3 [Person] das Ganze nochmal optimiert im Gespräch. Dein Motto-Ziel zu dem Thema  
4 Individuelle Quotenerreichung ist: Ich fühle mich stark und frei mit den Flügeln meines  
5 Adlers. Und das Bild dazu ist der Adler. (B4: Genau.) Und in dem Interview gehen wir  
6 jetzt drei Teile durch, und zwar der erste Teil des Interviews beschäftigt sich erst  
7 mal mit der Wahrnehmung noch dieses Zielsetzungsprozesses. Der zweite Teil des  
8 Interviews bezieht sich dann auf die subjektive Wirkung deines Motto-Ziels im Vergleich  
9 zu SMART-Zielen auf dich selbst. Und der dritte Teil des Interviews ist dann nochmal  
10 zur Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen, was genau da so deine Gedanken zu sind.  
11 Genau, dann können wir eigentlich auch schon loslegen. Also, welche positiven oder  
12 negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? (00:01:00)
- 13 B4: (...) Was hat er in mir ausgelöst? Bestätigung, würde ich sagen. Bestätigung... ich  
14 würde einfach sagen Bestätigung. (00:01:22)
- 15 I: OK. Und Bestätigung, kannst du da noch ein bisschen was Genaueres zu sagen?  
16 (00:01:26)
- 17 B4: Also, positiv was er in mir ausgelöst hat, ist dass ich da aktiv mitarbeiten  
18 konnte, eine gewisse Auswahl hatte, und quasi das Ergebnis mitgestalten konnte.  
19 (00:01:40)
- 20 I: (...) Jetzt hattest du vorhin nochmal gesagt, Bestätigung – inwiefern war da noch die  
21 Bestätigung so ein Punkt? (00:01:51)
- 22 B4: Die Bestätigung war halt dahingehend da, weil ich das mitgestaltet habe und ich  
23 fühlte mich halt dadurch mit auch eingebunden und auch bestätigt in meiner eigenen  
24 Zielsetzung. (00:02:06)
- 25 I: Also in der eigenen Handlungsweise, meinst du das mit Zielsetzung? (B4: Ja.) OK. Und  
26 inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt?  
27 (00:02:18)
- 28 B4: (...) Zur Reflektion angeregt... (..) Bin ja halt schon so in dem Zielthema drin, das  
29 ist jetzt halt schwierig zu sagen, wie reflektier ich das. Es ist halt auch so  
30 allgemein meine Vorgehensweise und deswegen kann ich jetzt nicht sagen, jetzt haben sie  
31 irgendwie eine ganz andere Reflektion zu mir. Also jetzt neue Erkenntnisse. (00:02:48)
- 32 I: OK. Weil du das halt eh schon immer regelmäßig machst. (B4: Genau.) Und wie  
33 motivierend war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen  
34 für dich? (00:03:01)

35 B4: Ja, also mit den Bildern ist, dass ich halt mit Bildern viel mehr was anfangen kann  
36 und ich weiß jetzt nicht, warum das so ist, aus psychologischer Hinsicht. Aber es ist  
37 halt schon so, wenn man etwas sieht, dass es dann halt doch eher einen prägt oder halt  
38 einen zum Nachdenken bringt, als wie wenn man jetzt etwas als SMART-Ziel definiert  
39 bekommt. Du siehst ein Bild und hast dann gleich entweder Erfahrungswerte, vergleichst  
40 dich damit, oder du verbindest damit etwas in der Vergangenheit. (00:03:39)

41 I: Genau. OK. Und wenn du jetzt mal schaust, wie schwierig bzw. wie einfach war der  
42 Prozess Motto-Ziele zu entwickeln, für dich, im Vergleich zu SMART-Zielen? Schwierig  
43 oder einfach? (00:03:49)

44 B4: Also ich finde es halt einfach, wie gesagt halt, ich find halt alles, was so mit  
45 Bildern zu tun hat jetzt eh einfach. Und das Ganze dann halt im Anschluss mit Sätzen zu  
46 verbinden und mit, das klar dann halt auch in Worte zu definieren ist halt einfacher,  
47 weil es auch Spaß macht. (00:04:10)

48 I: OK. Und schwierig war in dem Prozess auch noch irgendwas, oder sonst so...? (00:04:16)

49 B4: Nein, schwierig fand ich da jetzt nichts dran. (00:04:19)

50 I: OK. Ja, das waren jetzt eigentlich auch schon so die Fragen, die ich hatte zur  
51 Wahrnehmung vom Zielsetzungsprozess. Jetzt kommen wir dann zur Wirkung von Motto-Zielen  
52 auf dich. Und wie würdest du die subjektive Wirkung deines Motto-Ziels auf dich  
53 beschreiben? (00:04:35)

54 B4: (.....) Also, ich hab ja den Adler gesehen und der Adler hat ja für mich, in mir die  
55 Gefühle ausgelöst von wegen Freiheit. Den Überblick zu haben. Stärke, weil der Adler  
56 ist ja ein starker Vogel. Und Freiheit, frei, frei in der Entscheidung. So. Das hat es  
57 für mich so ausgelöst. (00:05:13)

58 I: OK, also Stärke. Kannst du vielleicht auch nochmal sagen, also, die Stärke dann in  
59 Verbindung auch in einer Kundensituation oder so? (00:05:22)

60 B4: Ja. Ja, also da halt, was das angeht, den Adler stelle ich mir halt gerne vor, weil  
61 wenn man jetzt halt in eine Präsentation reingeht und man stellt sich vor, man ist ein  
62 Adler und man hat diese großen Flügel, dass man ja rein geht und der gleich schon was  
63 repräsentiert. Dadurch, du strahlst da auch Stärke aus und bist natürlich dann auch  
64 selbstsicherer in der Präsentation oder bzw. auch im Kundengespräch, im Dialog.  
65 (00:05:53)

66 I: OK, ja, stimmt. Da können wir dann eigentlich auch nochmal kurz springen, und zwar,  
67 genau. Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in  
68 Zukunft auch anders verhalten wirst? Weil das geht ja schon so in die Richtung, dass du  
69 gesagt hast, ja, man geht da mit einem anderen Gefühl da rein. Ein Gefühl macht ja  
70 schon was aus. Wirkt sich das denn auch auf das Verhalten aus, meinst du? (00:06:18)

71 B4: Ja, definitiv. Also ich hatte ja schon mal so ein Hörbuch oder auch ein Buch  
72 darüber gelesen und für mich ist das jetzt eine Auffrischung gewesen. Weil manchmal  
73 vergisst man was, und in dem Gespräch mit, wie heißt sie nochmal, (I: [Person]), genau,  
74 die hat dann halt gesagt, vielleicht wäre es dann besser, wenn man sich dann so einen  
75 Adler ausdrückt und dass man vielleicht auch so in sein Büchlein reinlegt oder sich das  
76 halt vor der Präsentation halt nochmal anschaut. Dass es dann halt, dass man es dann  
77 halt immer wieder vor Augen hat. Wenn man halt im Stress ist und kurz vor einer  
78 Präsentation ist oder auch schon an der Rezeption, dann hat man meistens, vergisst man  
79 das. Das sollte man sich eigentlich tatsächlich mal so machen, indem man sich sein  
80 Motto-Ziel irgendwo hinlegt, wo es einen immer wieder daran erinnert. (00:07:12)

81 I: Ja, das denke ich auch. Das ist eine gute Idee. Und wenn du jetzt nochmal dein  
82 SMART- und dein Motto-Ziel vergleichst, inwiefern fühlst du dich stärker motiviert,  
83 wenn du jetzt an dein SMART- oder Motto-Ziel denkst? (00:07:26)

84 B4: (..) Also an dem Motto-Ziel hatte ich eher das Gefühl, dass ich das mitgestalten  
85 konnte. Das man da beim Motto-Ziel auch schaut, was löst es in einem selber aus und was  
86 ist dann halt das Ergebnis, von dem, was es in mir ausgelöst hat. (00:07:47)

87 I: Ja. Und wenn du jetzt nochmal speziell zum Motivationsaspekt was sagen könntest?  
88 (00:07:54)

89 B4: (...) Motivationsaspekt, würde ich dazu sagen halt, (...) wenn man mich halt  
90 miteinbezieht oder beziehungsweise wenn ich etwas auch frei mitgestalten kann und mal  
91 auch etwas bekomme, um zu schauen, was es halt gefühlsmäßig in mir auslöst. Ohne groß  
92 darüber nachzudenken, ohne sich großartig was durchzulesen, sondern wirklich was zu  
93 sehen und ein Motto zu haben und dieses Motto dann halt frei mitzugestalten, vielleicht  
94 auch mit jemand anders das frei mitzugestalten, und zu schauen halt, was ist das  
95 Ergebnis, wenn man es dann halt im Dialog gestaltet? (00:08:44)

96 I: Genau. Das heißt da würdest du sagen, dann das motiviert schon stärker als einfach  
97 so / (B4: Ja.) OK, das auf jeden Fall. Gut. Und inwiefern kannst du dir vorstellen, das  
98 in Verbindung SMART und Motto stärker motivieren? (00:08:58)

99 B4: In Verbindung? (00:09:00)

100 I: Genau, also nicht separat. Bisher hattest du ja jetzt nur dein SMART-Ziel und jetzt  
101 hast du dein Motto-Ziel. Wenn du die so in Verbindung zusammennimmst. (00:09:09)

102 B4: (..) Kann ich mir durchaus gut vorstellen, weil man halt nicht immer klar nach  
103 einem Motto-Ziel Ziele definieren kann und dadurch, dass es halt dann auch im Geschäft  
104 umgesetzt werden sollte, kann ich es mir halt durchaus vorstellen, dass es dann halt  
105 SMART-und Motto-Ziel dann halt gemischt wird. Oder verbunden wird. (00:09:33)

106 I: Ja. (..) Könntest du mir das nochmal etwas genauer beschreiben? (00:09:39)

- 107 B4: Ja, also in Verbindung kann ich mir das halt jetzt im Geschäftlichen vorstellen.  
108 Also SMART-Ziele und Motto-Ziele miteinander zu verbinden, weil im Business ist es  
109 schon halt, dass in den SMART-Zielen ja wirklich schon sehr viel Theorie dabei ist und  
110 auch sehr viel vorgegeben ist. Und ich kann mir halt nicht vorstellen, dass es gerade  
111 halt im Geschäftlichen, dass man das frei gestalten kann anhand eines Motto-Ziels.  
112 Deswegen könnte ich mir das halt in Verbindung mit einem Motto-Ziel sehr gut  
113 vorstellen, weil man auch bei den SMART-Zielen Spielraum hat, das mit einem Motto-Ziel  
114 zu verbinden. (00:10:26)
- 115 I: OK. Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein  
116 Motto-Ziel geändert? (00:10:35)
- 117 B4: Nein. (Lacht.) Weil ich halt nichts daran ändern kann, außer das, was ich halt eh  
118 bisher mache und zwar Gas geben und versuchen meine Quote zu erreichen, aber es ist  
119 halt ein fest definiertes Ziel und es ist eine Vorgabe. Das ist halt eine Quote, eine  
120 Zielerreichung und die durfte ich nicht mitgestalten und deswegen – Friss oder Stirb.  
121 (00:11:02)
- 122 I: Ich weiß, okay. (Lacht.) Das hat sich also dann nicht geändert. Die nächste Frage  
123 bezieht sich auf deine innere Verpflichtung zu deinem SMART-oder Motto-Ziel. Und  
124 Verpflichtung heißt in dem Sinne, inwiefern du das Ziel aus eigenem Antrieb heraus  
125 erreichen möchtest. Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein  
126 SMART- oder Motto-Ziel aus dir heraus zu erreichen? (00:11:31)
- 127 B4: Also, da ich halt ein sehr ehrgeiziger Mensch bin, bin ich eh immer sehr  
128 zielorientiert oder setze mir persönlich auch Ziele, die ich dann für mich, für mein  
129 Glücksgefühl, für meine Zielerfüllung selber setze. (00:11:51)
- 130 I: Und würdest du sagen, es gibt eine stärkere Verpflichtung von dir innen heraus, das  
131 Motto-Ziel zu erreichen, oder eine stärkere innere Verpflichtung heraus, dein  
132 SMART-Ziel zu erreichen? (00:12:07)
- 133 B4: Ich würde sagen, ein Stück von beiden. (00:12:10)
- 134 I: Ein Stück von beiden. (B4: Ja.) Und inwiefern genau, so? (00:12:16)
- 135 B4: Also da würde ich dann halt tatsächlich sagen, SMART-Ziel ist eher aufs  
136 Geschäftliche bezogen und Motto-Ziel ist eher auf das Private bezogen. (I: OK.) Weil in  
137 dem Privaten hab ich dann natürlich auch den Freiraum, das selber gestalten zu können,  
138 wo ich das Gefühl habe, bei den SMART-Zielen, ich bin ja eher dann, wenn man das jetzt  
139 so mal drüber nachdenken würde, bin ich eher der Motto-Ziel-Typ als der SMART-Ziel-Typ.  
140 Und deswegen würde ich dann halt sagen, ein Stück von beidem und Motto-Ziel wäre dann  
141 eher so im Privaten. (00:12:52)
- 142 I: OK. Meinst du jetzt mit dem Privaten wirklich das, was man klassisch als privat

- 143 versteht? Also so, der Bereich zuhause, so? (00:12:59)
- 144 B4: Der Bereich zuhause, aber auch das, wo ich dann halt meinen Freiraum habe
- 145 privat-geschäftlich, wo ich dann halt meine Präsentation selber vorbereiten kann, meine
- 146 Kundenmeetings selber vorbereiten kann und für mich dann halt ein stückweit meine
- 147 eigenen Ziele vorbereite als Motto-Ziel. Was ist das Ziel eines Kundentermins, wie
- 148 bereite ich das vor und wie versuche ich das dann halt auch dem Kunden, wie kann ich
- 149 den Kunden überzeugen. (00:13:30)
- 150 I: Ja. OK. Das heißt die verpflichten dich so von innen heraus eigentlich trotzdem
- 151 ähnlich.(B4: Genau.) Aber auf andere Weise. Ja. Und inwieweit kannst du dir
- 152 vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker verpflichten?
- 153 (00:13:45)
- 154 B4: Ja, das hatte ich ja schon beantwortet, dass es halt dann mehr motiviert, wenn man
- 155 das Gefühl hat, durch ein Motto-Ziel sich mehr mit einzubinden und dann wirklich ein
- 156 Ziel zu haben, was man mitgestaltet hat. (00:14:03)
- 157 I: OK. Ja, also in Verbindung motivieren die dann stärker? (B4: Ja.) Dadurch, dass dann
- 158 halt noch dieser Aspekt hinzukommt mit dem sich selbst einzubinden und das selbst zu
- 159 gestalten. (00:14:18)
- 160 B4: Genau. Also dann da tatsächlich auch mit einem Motto. (00:14:21)
- 161 I: OK. Und das hatten wir jetzt eigentlich auch schon so ein paar Mal in verschiedenen
- 162 Bereichen, trotzdem nochmal auf den Punkt: Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen
- 163 im Vergleich zu SMART-Zielen? Vielleicht mal auch über dieses dass man selbst gestalten
- 164 kann hinaus? (00:14:37)
- 165 B4: Ja, Motto-Ziele machen mehr Spaß. Also, ja, es ist halt tatsächlich so, dass halt,
- 166 wenn du ein Motto hast und das dann frei mitgestalten kannst, macht das dann halt
- 167 einfach mehr Spaß. Das motiviert einfach. (00:14:57)
- 168 I: Ja. (...) Und wo siehst du, oder gibt es auch Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich
- 169 zu SMART-Zielen? (00:15:07)
- 170 B4: Vielleicht würde es halt einen Nachteil geben, wenn man sich mit gar keinem Motto
- 171 identifizieren kann. (..) Also soll es vielleicht auch geben, wenn jemand halt nicht
- 172 wirklich irgendwie sich mit einem Motto, was man vielleicht auch vorgegeben bekommt,
- 173 nichts anfangen kann. Das wäre dann halt gefährlich, weil man dann halt sich da nicht
- 174 selber wiederfinden würde und dadurch auch kein Ziel gestalten kann. (00:15:41)
- 175 I: Ja, macht Sinn. Gibt es darüber hinaus noch irgendeinen Nachteil vielleicht?
- 176 (00:15:46)
- 177 B4: (..) Sehe ich für mich im Moment nicht. (00:15:49)
- 178 I: OK. Dann haben wir jetzt über die Wirkung von Motto-Zielen gesprochen und jetzt

179 kommen wir nochmal zu Motto-Zielen, zu der Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen.  
180 Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb?  
181 (00:16:07)  
182 B4: (...) Inwieweit sich das eignet? Im Vertrieb... also es kommt natürlich ganz auf das  
183 Motto an, nicht? Wir hatten ja jetzt andere Motto-Ziele wahrscheinlich gehabt, wie man  
184 es eigentlich so im Geschäftlichen vielleicht mitgestalten oder mit einbringen kann.  
185 Aber ich denke schon, dass sich das eignen würde. (00:16:33)  
186 I: Ja, was ich sagen wollte, ist auf jeden Fall, beim Motto-Ziel kommt es jetzt nicht  
187 wirklich darauf an, ob das wirklich geschäftstauglich ist oder so etwas. Beim  
188 Motto-Ziel kommt es eigentlich nur darauf an, dass man, ja, sich selbst gut damit  
189 identifizieren kann und, ja, selbst positive Gefühle damit verbindet. Das bedeutet,  
190 (B4: Ja.) ja? (00:16:54)  
191 B4: Ja, also dass man dann halt auch so sein Motto, wenn man es dann halt wirklich mal  
192 im Geschäftlichen auch für sich aufgesetzt hat, und ein Motto mitgestaltet hat - also  
193 zum Beispiel halt der [Person], der hat ja sein Motto Fliegen, das er auch zum Teil, je  
194 nachdem welche Präsentation oder welche Firmenevents das sind, dass er da halt auch  
195 sein Motto Fliegen mit reinbringt. Von wegen erster Platz Race, Rennen gewinnen, dass  
196 das dann halt ihn total motiviert und dass er halt auch mit seinem Motto-Ziel, was ihn  
197 persönlich motiviert, auch stärker ausstrahlt und versucht, damit ein komplettes Team  
198 zu motivieren. (00:17:37)  
199 I: Ja, das stimmt. Und was denkst du, eignen die sich auch für andere Bereiche, außer  
200 dem Vertrieb? (00:17:45)  
201 B4: Ja, ich denke schon. Also, jeder Mensch hat doch hoffentlich irgendwelche Ziele im  
202 Leben. Das ist ja nicht nur im Vertrieb, sondern das sind ja vielleicht auch  
203 Sachbearbeiter, ganz normale Sachbearbeiter, die sich halt motivieren, im Privatleben,  
204 dass man Ziele vorgegeben bekommt und, und, und. Denke ich schon. (00:18:07)  
205 I: OK. Jetzt hast du ja gesagt, jeder hat ja Ziele. Eignen sich Motto-Ziele deiner  
206 Meinung nach nur für bestimmte Ziele auch? (00:18:15)  
207 B4: Nein, eine Limitation sehe ich nicht. Also ich sehe das halt in fast jedem Bereich,  
208 sei es auch im Coaching Bereich, dass man das dann halt auch für sich mitnehmen kann.  
209 Auch selber für den Coach, dass er selber Motto-Ziele hat. Und das dann halt auch  
210 vielleicht in Trainingsessions mit rein nimmt. (00:18:35)  
211 I: Ja, OK. Also generell für alle. Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit  
212 Motto-Ziele im Unternehmen auch wirklich eingeführt werden können? (00:18:45)  
213 B4: Die richtigen Ansprechpartner zu finden und das an den richtigen Ansprechpartner zu  
214 adressieren, aber auch mal versuchen mit den Entscheidern solche Motto-Ziele zu

215 definieren und auszuarbeiten. Sodass halt die Entscheidungsträger dann auch davon  
216 überzeugt sind, um das dann halt im Team runterzubrechen oder auch im Team, oder im  
217 Unternehmen zu verteilen. (00:19:12)

218 I: OK. Siehst du irgendwelche Hindernisse noch für die Einführung im Unternehmen?  
219 (00:19:18)

220 B4: (...) Ja, also je nachdem, wenn ein Unternehmen sich solchen Themen nicht öffnen  
221 möchte und starr sagt, es sind Ziele, die so vorgegeben werden und diese breche ich  
222 runter. Ich mache es wie die letzten 10 Jahre, damit bin ich gut gefahren. Also eine  
223 gewisse Starrheit, Starrköpfigkeit. (00:19:44)

224 I: Ja, das auf jeden Fall. Darüber hinaus noch irgendwas? (00:19:48)

225 B4: (...) (00:19:52)

226 I: Welche Chancen siehst du für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen?  
227 (00:19:56)

228 B4: Also wenn sich ein Unternehmen für das Thema öffnet, sehe ich da schon ziemlich  
229 große Chancen. Vor allen Dingen halt wenn man das mal im Unternehmen testet und man  
230 sieht, dass die Mitarbeiter motiviert sind und man dem Ganzen eine Chance gibt, denke  
231 ich schon, dass das machbar ist. (00:20:17)

232 I: OK. Und welche Auswirkungen könnte das dann vielleicht haben, so positive?  
233 (00:20:20)

234 B4: Dass die Mitarbeiter motivierter und zufriedener sind. (I: OK.) Und natürlich im  
235 Vertrieb dann vielleicht noch besser performen. (00:20:29)

236 I: Das auf jeden Fall. Hoffentlich in allen Bereichen. (Lacht.) Wäre auch nicht  
237 schlecht. OK. Ja, jetzt haben wir ja schon viel besprochen. Gibt es insgesamt über das  
238 Besprochene hinaus noch irgendwas, was du gerne ansprechen würdest? (00:20:43)

239 B4: (...) Nein. Nicht im Moment. (00:20:49)

240 I: Gut. Ja dann, vielen Dank für das Interview und das wäre es damit erst mal.  
241 (00:20:54)

242 B4: Ja, danke dir! (00:20:57)

## Anhang 14: Transkript des Interviews mit B5

- 1 I: Also, du hast ja letzte Woche an dem Zielsetzungsprozess teilgenommen. Erst mithilfe  
2 des Motto-Online-Tools ein Basis-Motto-Ziel entwickelt und danach dann mit [Person] das  
3 Ganze optimiert. Sie hat mir dann dein Motto-Ziel zugeschickt, danke auch nochmal  
4 dafür. (B5: Echt?) Ja, echt. (Lacht.) Das ist, Sekunde, ich muss einmal aufmachen: Ich  
5 bin die die Natur, finde immer neue Wege und nehme mir Zeit dazu. Und das Bild, was du  
6 genommen hast, ist dieser Wald mit so einer Brücke. Genau. Und in dem Prozess, also in  
7 dem Interview, wo wir es durchgehen, gehen wir jetzt auf verschiedene Bereiche ein.  
8 Also der erst Teil des Interviews wird sein, wir reden erst mal über diesen  
9 Zielsetzungsprozess, den ich gerade angesprochen hatte, wie du den so wahrgenommen  
10 hast. Der zweite Teil, der wird ausführlicher sein, reden wir über deine subjektive  
11 Wahrnehmung deines eigenen Motto-Ziels im Vergleich zum SMART-Ziel. Und der dritte Teil  
12 ist dann nochmal so deine Einstellung darüber, Motto-Ziele im Unternehmen einführen, wo  
13 siehst du da irgendwie Hindernisse oder was hältst du davon und so weiter. Genau. Und  
14 dann springen wir auch direkt in den ersten Teil. Und zwar: Welche positiven oder  
15 negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? (00:01:22)  
16 B5: (...) Welche positiven oder negativen Gedanken? (00:01:27)  
17 I: Genau, richtig. Oder, sage ich mal, simpel gesagt: Wie hast du es so gefunden? War  
18 da irgendwas, was wirklich, sage ich mal, schwer war oder ja, was dir nicht daran  
19 gefallen hat, oder was hat dir sehr gut daran gefallen, zum Beispiel? (00:01:42)  
20 B5: Na ja gut, ich mein, schwer war das nicht. Ich sag mal, es hat mich eigentlich  
21 darin bestätigt, in dem wie ich momentan eigentlich meine Arbeit mach. (00:01:54)  
22 I: Und das ist durch das Bild oder wodurch hast du dich bestätigt gefühlt? (00:02:01)  
23 B5: (..) Ich denke, durch das Bild. Bei dem Erstellen des Mottos, ich meine, was dann  
24 da so vorgegeben wurde, Tide, Bliblablubb und das ganze Zeug – es ist eigentlich genau  
25 so, wie ich eigentlich momentan arbeite. Ich lass mich nicht treiben. (00:02:18)  
26 I: OK. Ja. Und du würdest sagen, das heißt es war insgesamt eher eine positive  
27 Erfahrung, höre ich da raus? (00:02:25)  
28 B5: Ja ja. (00:02:27)  
29 I: OK. Negativ so ansonsten nichts? (00:02:29)  
30 B5: Nein. (00:02:31)  
31 I: OK. Und inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion  
32 angeregt? (00:02:36)  
33 B5: Zur Reflektion? (.....) Ihr könnt Fragen stellen, Jungs. (00:02:49)  
34 I: (Lacht.) Ja, das stimmt. Ja ich kann das auch nochmal ein bisschen, Reflektion,



35 genau, also vielleicht, da gab es ja auch so diesen einen Punkt, wo dann gesagt wurde,  
36 ja, nein, Quatsch. Am Anfang war der Prozess ja so, dass man erst mal sagen sollte, wie  
37 ist das aktuelle Befinden und am Schluss hat sich die Klammer dann so ein bisschen  
38 wieder geschlossen, dadurch, dass man gesagt hat, wie wird man die Situation in Zukunft  
39 wahrnehmen jetzt aus Sicht des neuen Lebensgefühls. Das ist ja auch so dieser  
40 reflektive Teil, wo ich jetzt eigentlich drauf hinaus will. Ob dich das so auch dann  
41 einfach dazu angeregt hat. (00:03:27)

42 B5: Ja gut, da es sich ja aber bei mir nicht unterscheidet. Weißt du, was ich mein?  
43 (00:03:36)

44 I: Ja, meinst du, weil deine aktuelle Verhaltensweise sich nicht wirklich unterscheidet  
45 von / (00:03:46)

46 B5: Zu dem, was da rauskommt, genau. Wie die gute Frau da gesagt hat, das ist ja schön,  
47 Sie arbeiten ja genau so schon so, Sie haben das ja schon umgesetzt, was wir eigentlich  
48 erarbeitet haben. Weil ich ja so lang, das sind 20 Jahre Arbeitserfahrung. (00:04:01)

49 I: Ja. (...) OK. (00:04:06)

50 B5: Weißt was ich mein? Das ist halt das, was halt sie dann auch gesagt hat. Wir waren  
51 auch mit dem Gespräch relativ schnell fertig (lacht). (00:04:13)

52 I: Ja, das ist eine gute Erfahrung, dann, finde ich. OK, also, ja, du sagst zur  
53 Reflektion angeregt, also in der Form war es das halt eh schon. Von daher war es jetzt  
54 keine großartige neue Erkenntnis, die du daraus gezogen hast, oder? (00:04:28)

55 B5: Nein, es war keine großartige Erkenntnis. Aber es war vielleicht so die Erkenntnis,  
56 dass es so, wie ich es jetzt schon seit Jahren mach, gar nicht mal so schlecht ist, wie  
57 ich es mach. (00:04:34)

58 I: OK, ja. Gut. Und wenn du jetzt mal den Prozess von Motto-Zielen mit SMART-Zielen  
59 vergleichst, also diesen Entwicklungsprozess. Wie motivierend war der Prozess,  
60 Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? (00:04:49)

61 B5: (.....) Ich kann dir jetzt die Frage nicht beantworten, da war nichts Motivierendes  
62 dabei. (00:04:57)

63 I: OK. Ja, ist auch OK. Also wie du sagst, beide Prozesse sind einfach für dich, ja,  
64 also es ist halt ein Prozess, finde ich jetzt nicht großartig motivierend, dann passt.  
65 Und wenn wir jetzt den Blick auf so diese Schwierigkeit oder Einfachheit legen, wie  
66 schwierig oder einfach war Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für  
67 dich? (00:05:21)

68 B5: Ich habe da keinen Unterschied festgestellt. (I: Auch keinen Unterschied?) Das war  
69 beides einfach für mich, das war null problemo. (00:05:28)

70 I: OK. Sehr gut. (00:05:30)

- 71 B5: Ich war da in 15 Minuten fertig. Da war der Fall erledigt. (00:05:34)
- 72 I: Ja, das kann ja trotzdem teilweise sein, ich meine, es ist halt einfach ein komplett  
73 anderer Prozess. Also, sagen wir mal, wir reden ja jetzt selten bei [Unternehmen] über  
74 Gefühle oder über irgendwelche Sachen, deswegen kann ja auch sein, das du einfach  
75 sagst: Ja, fand ich jetzt trotzdem irgendwie ein bisschen schwer, darüber einfach so zu  
76 reden oder insgesamt, ich fand es bisschen komisch, mir da Bilder auszusuchen. Ja, das  
77 meinte ich damit. Aber wenn es nicht ist, ist es ja auch super. (00:05:58)
- 78 B5: Nein, also wie gesagt, das war alles kein Problem. (00:06:02)
- 79 I: OK, gut. Jetzt haben wir ja dann schon den Prozess beleuchtet, das waren die Fragen  
80 dazu. Wenden wir uns nun mal deinem Motto-Ziel zu. Wie würdest du die subjektive  
81 Wirkung auf dich selbst beschreiben? (00:06:15)
- 82 B5: Ich verstehe die Frage nicht ganz. Das ist mein Motto-Ziel, das heißt das ist mein  
83 Ding, was ich erarbeitet hab. Die subjektive Wirkung, des Motto-Ziels ist doch  
84 eigentlich genau die Wirkung, mit der ich agiere. Also, anders rum: Aufgrund meines  
85 Handelns ist dieses Motto-Ziel entstanden. Also quasi anders herum. (I: OK.) Nicht das  
86 hat irgendeine subjektive Wirkung auf mich, sondern mein Handeln hat dieses Motto-Ziel  
87 ja quasi erstellt. Oder mein Handeln oder so spiegelt sich in diesem Motto-Ziel wieder.  
88 (00:06:57)
- 89 I: Ja gut, das ist eine andere, sage ich mal, normalerweise eigentlich anders gedacht.  
90 Also, stell dir vor, du hast halt ein entsprechendes Gefühl zu einer Sache und durch  
91 das Motto-Ziel kann diese Haltung auch geändert werden. Aber, OK. (00:07:21)
- 92 B5: Na ich ändere ja meine Haltung nicht. (00:07:23)
- 93 I: Ja. Aber wenn du jetzt an dein Motto-Ziel denkst, die Wirkung, die das auf dich hat  
94 – bei anderen war dann auch teilweise beruhigend, hat eine beruhigende Wirkung, oder  
95 so. (00:07:34)
- 96 B5: (..) Ja gut, was heißt die Wirkung meines Motto-Ziels? Formulieren wir es mal  
97 anders: Ich mein, ich habe die Natur hier als Beispiel ja angegeben. Ich habe es der  
98 Dame da auch gesagt, die Natur, die wir eigentlich haben, das ist die genialste  
99 Erfindung aller Zeiten. Die Natur lässt sich nicht ausbremsen. Die Natur wird immer  
100 einen Weg finden. (I: Ja, stimmt.) Die wird immer eine Lösung finden, wie sie das  
101 umgeht, ja? Ich meine, du kannst noch so viel Beton irgendwo draufklatschen –  
102 irgendwann im Laufe der Zeit wird sich ein Riss bilden und irgendwann kommt da Grün  
103 durch, ob du das jetzt willst oder nicht. Das heißt die Natur wird einen Weg finden.  
104 Und das ist das, was mich halt dann auch teilweise in meiner Arbeit inspiriert, dass  
105 ich sage: Es gibt halt jetzt hier nicht irgendein Problem, wo ich sag, ja, ist halt da,  
106 kann ich nicht lösen. Das gibt es nicht. (00:08:28)

- 107 I: Wenn ich es jetzt mal selbst ausdrücken müsste, wäre das so eine positive  
108 Selbstbestätigung. Oder einfach diese Ruhe, die das Ganze ausströmt, von wegen, ich  
109 krieg es sowieso hin. Egal was passiert, ich krieg es einfach geregelt. (00:08:41)
- 110 B5: Ja, genau. Vor allem, es dauert halt seine Zeit. Denn so ein Riss entsteht nicht  
111 von heute auf morgen. So ein Riss, der wird Jahre dauern, bis das dann auch einmal  
112 passiert, aber es wird kommen. Die Natur wird sich auch alles irgendwann einmal wieder  
113 zurückholen. Es wird nicht von heute von morgen gehen, es wird Jahre dauern, es wird  
114 Jahrzehnte dauern, aber die nimmt sich halt einfach ihre Zeit, um dieses Problem, das  
115 sie momentan vor sich auf der Brust hat, zu lösen. So. Und so mache ich das im Prinzip  
116 genauso. Ich nehme mir halt meine Zeit und, vor allen Dingen, ich mach das halt dann  
117 auch in der Natur. Ich hab's [Person] oft gesagt: Die besten Ideen habe ich wenn ich  
118 draußen bin beim Spazierengehen. Ich nehme halt meine Probleme mit raus. Ich laufe dann  
119 mal eine halbe Stunde und dann kommt mir irgendwann mal ein Geistesblitz. Ist so.  
120 (00:09:27)
- 121 I: Kenne ich auch, also kann ich mir gut vorstellen. Also, inwiefern fühlst du dich  
122 stärker motiviert, wenn du an dein SMART- oder an dein Motto-Ziel denkst? (00:09:38)
- 123 B5: (.....) (Lacht.) Wodurch werde ich stärker motiviert? (I: Genau, ja.) Wenn ich an  
124 das eine oder an das andere Ziel denke? Das Ganze Ziel, was ich da aufgebaut hab, das  
125 beinhaltet beides, und das ist meine Motivation. Also, ich kann nicht sagen das eine  
126 oder andere motiviert mich mehr. (00:10:07)
- 127 I: OK. Du meinst also, das SMART-Ziel ist ja in einer anderen Form formuliert, als das  
128 Motto-Ziel. Und du sagst jetzt, die beiden Formen der Formulierung sind für dich  
129 eigentlich gleichbedeutend, ist beides gut? (00:10:21)
- 130 B5: Ja. (00:10:23)
- 131 I: OK. Und na gut, die nächste Frage stelle ich jetzt trotzdem pro forma, und zwar:  
132 Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen  
133 stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen? (00:10:37)
- 134 B5: (...) Ja, da ich ja mein Motto-Ziel verwende, um meine SMART-Ziele zu erreichen – hm.  
135 Weißt du was ich mein? (00:10:49)
- 136 I: Eigentlich nicht ganz. (00:10:55)
- 137 B5: Ich mein, dieses Motto-Ziel gibt eine gewisse Arbeitsweise, eine Haltung wieder,  
138 die ich verwende, um meine SMART-Ziele zu erreichen. Sprich: Ich muss meine Quote  
139 erreichen innerhalb eines Jahres. Das ist mein SMART-Ziel. Und das erreiche ich mit  
140 meinem Motto-Ziel, und davon lass ich mich einfach nicht abbringen. Da kann der noch  
141 mir hundert Mal am Monatsende schreiben: Hol den Auftrag. Ich will ein gutes Geschäft  
142 machen und ich will einen Deal machen mit dem Kunden und ich will auch noch länger mit

- 143 dem Kunden arbeiten, und GUT DING BRAUCHT WEILE. (00:11:28)
- 144 I: Versteh ich. Aber vielleicht kann man die Frage auch nochmal anders formulieren, so
- 145 von wegen: Inwiefern das Motto-Ziel trotzdem unterstützt, so? (00:11:36)
- 146 B5: Ja natürlich unterstützt mich das Motto-Ziel, das ist ja eigentlich genau das, was
- 147 ich gerade sagte. (00:11:42)
- 148 I: Genau, dass das deine Haltung ist, die du eh schon hast. (00:11:44)
- 149 B5: Ja. Das ist meine Haltung, die ich eh schon hab. Gut Ding braucht Weile. Ich muss
- 150 den Kunden verstehen, ich muss mich in den Kunden reindenken, ich muss eine Beziehung
- 151 mit dem Kunden aufbauen. Und, und, und. DAS DAUERT HALT EINFACH SEINE ZEIT. Wenn bei
- 152 dir einer an der Tür klingelt und sagt, ich hab eine geile Lösung für dich, die du
- 153 nicht kennst, dann bist du auch immer erst skeptisch und wirst sagen, nein. (00:12:09)
- 154 I: Ja. Und die nächste Frage hast du eigentlich auch schon beantwortet, in dem Sinne,
- 155 weil das halt einfach deine Verhaltensweise schon ist – deswegen, auch wieder nur pro
- 156 forma: Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in
- 157 Zukunft anders verhalten wirst? (00:12:26)
- 158 B5: Na ich werde mich nicht anders verhalten. (00:12:29)
- 159 I: Richtig, genau so. Ja. (00:12:32)
- 160 B5: Das ist ja genau der Punkt. Ich hab das ja schon umgesetzt. (00:12:35)
- 161 I: Ja. Dann hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch
- 162 dein Motto-Ziel geändert? (00:12:44)
- 163 B5: Nein. Warum auch? (00:12:47)
- 164 I: Weil es doch, weil du es halt eh schon wieder machst. (00:12:51)
- 165 B5: Ich mein, ja. Nein. Mein Motto kann nur ein Teil der Erreichung meiner Ziele sein.
- 166 Die Zielerreichung hängt ja von vielen anderen Faktoren ab, die ich ja überhaupt nicht
- 167 beeinflussen kann. Schau dir doch mal unsere Booking Rules, von diesem Jahr.
- 168 Die sind doch mehr wie beschissen. So, das heißt, mein Motto-Ziel hilft mir ja bei der
- 169 Zielerreichung ja nur partiell. Es hilft mir, meine Deals zu machen. Das ist richtig.
- 170 Aber es hilft mir nicht, teilweise, mein Ziel zu erreichen, weil das ja auch von den
- 171 externen Faktoren abhängig ist, wie unsere Booking Rules. (I: OK.) Du verstehen, was
- 172 ich mein? (00:13:49)
- 173 I: Ja. Du sagst halt, das Motto-Ziel, so wie es auch gedacht ist, kann halt nur dich
- 174 selbst beeinflussen, nicht andere Menschen oder andere externe Bedingungen. (00:13:59)
- 175 B5: Ja. Das ist genau der Punkt. Richtig. (00:14:02)
- 176 I: Ja. So. Und dann kommen wir zur nächsten Frage, und zwar, die nächste Frage bezieht
- 177 sich auf deine Verpflichtung zum Thema SMART- bzw. Motto-Ziel. Nein, zum Thema
- 178 Erreichung deiner Quota. Also wie verpflichtet du dich fühlst. Aber hier in dem Sinne

179 wird Verpflichtung gesehen als der eigene Antrieb, aus dem du dieses Ziel erreichen  
180 möchtest. Und inwiefern gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein SMART-  
181 oder Motto-Ziel zu erreichen? Also wieder im Vergleich? (00:14:36)

182 B5: Ja, also, sagen wir mal so: Mein Motto-Ziel will ich auf alle Fälle erreichen.  
183 Anders herum, ich will beide Ziele ja eigentlich erreichen. So, mein Motto-Ziel will  
184 ich natürlich durchführen und möchte es auch halten, weil das bestimmt meine  
185 Lebensweise und das bestimmt auch meine Art und Weise, wie ich arbeite. Da ich ja Spaß  
186 an meiner Arbeit auch haben möchte, muss ich mich an dieses Ziel ja eigentlich halten  
187 und versuchen, das zu erreichen. Ansonsten bin ich unzufrieden. (I: Ja.) So. Mein  
188 SMART-Ziel, logisch will ich das erreichen, weil ich will ja Kohle verdienen. Ich bin  
189 ja nicht in der Arbeit zum Spaß, sondern ich bin ja in der Arbeit, damit ich hier  
190 meinen Lebensunterhalt finanzieren kann. So. Also, klar ist hier die Motivation da, das  
191 zu erreichen. (00:15:22)

192 I: OK. Also, um das nochmal zusammenzufassen: Würdest du dann sagen, also, für beide  
193 eine ähnliche innere Verpflichtung, aber aus einem anderen Antrieb heraus. OK.  
194 Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass dich Motto-Ziele in Verbindung mit  
195 SMART-Zielen stärker verpflichten, dein Ziel zu erreichen? (00:15:44)

196 B5: Nein, es verpflichtet mich nicht stärker. (00:15:48)

197 I: OK, es verpflichtet dich nicht stärker. (00:15:50)

198 B5: Nein. Meinst du jetzt bloß, weil ich jetzt ein Motto-Ziel habe, habe ich keine  
199 stärkere Verpflichtung, mein SMART-Ziel zu erreichen? Nein. (00:16:00)

200 I: OK. Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
201 (00:16:05)

202 B5: (..) Die Motto-Ziele, die gestalte ich selber. Die SMART-Ziele, die werden mir  
203 vorgegeben, die kann ich kaum beeinflussen. (00:16:16)

204 I: OK. Darüber hinaus noch irgendwas? (00:16:20)

205 B5: (.....) Nein. Das ist meines Erachtens auch genau die Abgrenzung. Motto-Ziel ist das,  
206 was ich mir selber zurecht leg, so wie es mir auch einfach passt. So, wie ich es machen  
207 will. Und SMART-Ziel ist irgendwas, was mir einer auf den Tisch knallt und mir sagt: DU  
208 MUSST. (00:16:39)

209 I: Und wo siehst du Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:16:44)

210 B5: (...) Nachteile? (I: Genau.) Ja gut, ich mein, das ist natürlich abhängig von der Art  
211 der Person. Ein Motto-Ziel ist sehr weich formuliert und je nachdem, wie die Person  
212 halt ist, kannst du mit dem Motto-Ziel wahrscheinlich ein Unternehmensziel kaum  
213 erreichen. Logisch, weil ein Unternehmen hat eine bestimmte Vorgabe, so, und es ist  
214 halt nicht jeder auf Krawall gebürstet, sag ich jetzt einmal. Sondern es ist halt auch

215 jemand, der sagt, pft, take it easy, Alter. Ja? Damit wirst du halt wahrscheinlich wenn  
216 du nicht ein toughes SMART-Ziel vorgibst, ein Unternehmensziel, mit dem reinen  
217 Motto-Ziel nicht erreichen können. (00:17:25)

218 I: OK. Vermutlich dann auch, also, klar – ein SMART-Ziel ist natürlich messbar und ein  
219 Motto-Ziel halt auch eben nicht, es ist halt einfach so weich, was du auch gesagt hast.  
220 OK. Ja, jetzt haben wir über die Wirkung von Motto-Zielen gesprochen und kommen wir  
221 jetzt zur Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen. Inwiefern eignen sich Motto-Ziele  
222 aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? (00:17:51)

223 B5: Ja, logisch. Ist ja klar. Ich finde es ja immer wieder so spannend. Da schicken sie  
224 dich auf eine Schulung, warst du bei [Person] schon? (00:18:02)

225 I: Nein, ich durfte leider nicht mit. Kein Budget, weil sich das / (00:18:05)

226 B5: Das Erste, was er da sagt, Verhandlungen brauchen ihre Zeit. Das allererste, was er  
227 da sagt. Man muss sich die Zeit nehmen, und eine Verhandlung muss eine gewisse Zeit  
228 haben, damit du ein gutes Geschäft machst. Das ist absolut kontraproduktiv, dem, was  
229 hier unser Unternehmen ständig uns auf die Matte stellt. So. Das ist genau der Punkt.  
230 Und natürlich wäre dann ein Motto-Ziel dort einzuführen, um Unternehmensziele zu  
231 erreichen, ja schon sinnvoll. Wie es ja jetzt tauch teilweise gemacht wird, eben durch  
232 diese Sachen von [Person], indem man sagt, take your time, baby. Du musst dem Kunden  
233 ZUHÖREN, du musst den Kunden VERSTEHEN, du musst mit dem Kunden KOMMUNIZIEREN. Du musst  
234 mit dem Kunden wirklich sprechen und ihn genau verstehen und ihr müsst euch den Kopf  
235 raufen, damit ihr einen guten Deal machen könnt. ANDERS GEHT ES NICHT. Ja? Das ist so.  
236 (00:19:07)

237 I: OK. Ja, wir haben jetzt ja grad darüber gesprochen, ob das für den Vertrieb ist. Da  
238 hattest du gesagt, ja, auf jeden Fall. Jetzt nochmal die Frage: Siehst du die  
239 Motto-Ziele auch sinnvoll in anderen Unternehmensbereichen? (00:19:19)

240 B5: Logisch. Du musst jedem einräumen, dass er mit seiner Arbeitsweise, die jeder hat,  
241 in der Lage ist, seine Ziele zu erreichen. Das ist das Beste. Ich meine, schau es dir  
242 an, diese großen Firmen in den USA kommen langsam aber sicher auf diese Methoden. Schau  
243 dir Google an. (I: Google macht das auch schon so?) Schau dir Facebook an. Was haben  
244 die für Firmen oder für Büros in den USA? (00:19:55)

245 I: Ja, du lebst halt quasi da, nicht? Der Lebensmittelpunkt richtet sich dann auf die  
246 Arbeit inzwischen. (00:20:02)

247 B5: Richtig. Hast du dir das mal angeschaut? Die haben da vom Kickerkasten bis zum  
248 Fahrrad bis zur Eisdiele haben die da alles da drin. (I: Verrückt, oder?) Das gibt aber  
249 auch dem Menschen die Freiheit, dass er sich halt mit seinem Team auch mal in der  
250 Eisdiele trifft und dann quatschen die halt über die Arbeit. Das ist genau der Punkt.

251 Jeder hat seine eigene Arbeitsweise und seine eigene Kreativität. Die darfst du halt  
252 nicht ausbremsen. Wenn ich kreative Leistung von jemandem fordere, muss ich ihm auch  
253 die Freiheit geben, kreativ zu sein. (I: Auf jeden Fall.) Wenn ich den einschränke und  
254 ihm keine Chance gebe, dass er seine Motto-Ziele in meinem Unternehmen realisieren  
255 kann, dann funktioniert es nicht. (00:20:41)

256 I: OK. Würdest du sagen das gilt nur für bestimmte Ziele? (00:20:44)

257 B5: (...) Nein. Das gilt für alles. (00:20:47)

258 I: OK, für alles. Sekunde, genau. Was müsste deiner Meinung nach passieren, dass jetzt  
259 in unserem Unternehmen Motto-Ziele eingeführt werden können? (00:21:00)

260 B5: (Lacht.) Es muss die Bereitschaft dazu sein, dass man es macht. (00:21:08)

261 I: OK. Auf welchen Ebenen besonders, vielleicht? (00:21:11)

262 B5: Die Leute müssen es erkennen und die Bereitschaft muss dazu da sein. Klar, die  
263 Chefs müssen das erkennen, logisch. (00:21:19)

264 I: OK. Und gibt es dann über diese Bereitschaft auch der Chefs, das Ganze dann zu  
265 unterstützen, auch die Mitarbeiter, noch irgendwas hinaus, was dir einfällt? (00:21:26)

266 B5: Na ja gut, ich mein, das, was du jetzt einfach auch mal machst. Mal so ein  
267 Projektchen machen. Überleg doch eigentlich mal, was habt ihr für Möglichkeiten, wie  
268 wollt ihr agieren, um eure Ziele besser zu erreichen? Was braucht ihr bzw. wie könnt  
269 ihr am besten arbeiten? Definiert doch einfach mal so ein Lebensmotto. Aber es ist  
270 nicht ganz einfach, weil so ein Lebensmotto wird immer mit den Unternehmenszielen  
271 kollidieren oder eine Kollision haben. Weil jeder muss halt monatsweise sein Forecast  
272 abgeben. (00:22:01)

273 I: Auf jeden Fall, ja. Ja das ist zum Beispiel auch ein Hindernis, was da sein kann,  
274 also einfach diese / (B5: Richtig.) Ja. Und gibt es denn noch andere Hindernisse,  
275 würdest du sagen, außer das jetzt? (00:22:13)

276 B5: Im Moment fallen mir jetzt da keine ein. (00:22:15)

277 I: OK. So. Dann was den Part angeht, so die letzte Frage. Welche Chancen siehst du  
278 durch die Einführung von Motto-Zielen für das Unternehmen? (00:22:26)

279 B5: (...) Du, ich sehe da eigentlich sehr gute Chancen, weil der Punkt ist der: Dadurch  
280 dass die Menschen kreativer sind und mehr Kreativität ins Spiel bringen, gibt es  
281 natürlich für ein Unternehmen auch ganz andere Möglichkeiten. Ich meine, wir sind  
282 gerade im Lösungsgeschäft unterwegs. Überleg dir mal, was ein Pott an kreativen  
283 Menschen vielleicht an Lösungen, die auch Erfahrung haben und die Kundenbedürfnisse  
284 kennen, erarbeiten könnte. (I: Stimmt.) Ja? Schau dir doch das mal an. Unsere Lösungen  
285 werden vom Business vorgegeben. Da kommt irgendeiner um die Ecke, sagt, ich habe eine  
286 geile Idee. Wir machen jetzt [Produkt], weil der Kunde CAPEX zu OPEX haben will. Jetzt

287 verkauft das bitte. Wann waren die das letzte mal beim Kunden? (I: Das ist der Punkt.)  
288 Ich hab genau gewusst, wie die vor zwei Jahren mit dem [Produkt] angefangen haben,  
289 CAPEX zu OPEX, das könnt ihr euch an die Arschbacke kratzen. Das interessiert die  
290 deutschen Kunden nicht, jedenfalls nicht im Moment. Es wird vielleicht mal kommen, aber  
291 im Moment bist du mit diesem Ding KOMPLETT FALSCH. (I: Ja.) Jedenfalls hier in  
292 Deutschland. Das siehst du ja auch. (I: Findest du?) Wie viele [Produkt] haben wir denn  
293 verkauft? Weil wir als CAPEX, OPEX, das wird halt nichts. (00:23:53)  
294 I: Da müsste die Abstimmung besser sein mit dem Sales, weil würden die das machen,  
295 müssten die es halt. (00:23:58)  
296 B5: Genau. Dann haben unsere Jungs, die jetzt mit 20 Jahre Erfahrung haben, denen haben  
297 dann die Argumente gefehlt. Okay, Kunde A, [Produkt] zu [Produkt]. Hm. Aus. (I: Ja.)  
298 Ja? So, was ich in den Gesprächen herausgefunden hatte, die Kunden haben ganz andere  
299 Probleme. Risk Sharing, Beschaffung, für viele ist die Hardware ein Nightmare. Der  
300 Purchasing Prozess. Oder diese Unpredictable, dass sie nicht vorausschauen können, wie  
301 ihr Geschäft funktioniert. Utilisation. Das sind die Punkte. Damit kommst du beim  
302 Kunden an. Dann musst du aber ganz anders agieren. (I: Die Message.) Wenn ihr da einen  
303 Pool von Leuten habt, die diese Anforderungen mitkriegen, die können ein ganz anderes  
304 Lösungsportfolio entwickeln, als jemand der vom Business da drin ist, sich am Kopf  
305 kratzt und denkt, was könnte denn für meinen Kunden spannend sein? (00:24:51)  
306 I: Ja, da hast du Recht. Stimmt, also Kreativität ist auf jeden Fall ein guter Punkt.  
307 (00:24:57)  
308 B5: Ja, nicht nur das. Auch dieses Sharen an diesen Erfahrungen. Das ist genau der  
309 Punkt, denn je mehr Leute das bei ihren Kunden ansprechen, desto mehr Feedback wird  
310 auch zurückkommen. Da wird der andere sagen, du, ich hab dies jetzt angesprochen, der  
311 findet das nicht so spannend, aber der kam mit einem ganz anderen Punkt hoch.  
312 (00:25:18)  
313 I: Ja, das hat man auch häufig, genau. In solchen Gesprächen, dass man merkt,  
314 eigentlich geht es gar nicht in die Richtung, sondern aber fünf andere. (B5: Genau so  
315 ist es.) OK. Also Kreativität hab ich jetzt mitgenommen, oder diese Offenheit, das ist  
316 ein wesentlicher Punkt. Gibt es auch dazu noch irgendwelche anderen? (00:25:37)  
317 B5: (.....) Nein. (00:25:45)  
318 I: OK, alles klar. So. Jetzt haben wir ja echt / (B5: Fertig?) Ja, eigentlich schon.  
319 Jetzt haben wir echt über viel Zeugs geredet, also zum Beispiel Zielsetzungsprozess,  
320 deine eigenen Sachen. Gibt es da irgendwas, wo du sagst, das ist noch nicht  
321 angesprochen worden und das möchte ich eigentlich noch loswerden, außerhalb dieser  
322 Struktur? (00:26:02)



- 323 B5: (.....) Nein, ich denke, wir haben alles angesprochen. (I: OK.) Auf die Schnelle, da  
324 muss ich jetzt erst mal eine halbe Stunde spazieren gehen. (00:26:20)

## Anhang 15: Transkript des Interviews mit B6

- 1 I: OK. Also du hast ja letzte Woche am Zielsetzungsprozess teilgenommen. Erst mal  
2 mithilfe des Motto Online-Tools dein Basis-Motto-Ziel entwickelt und das hast du dann  
3 im Nachhinein mit [Person] nochmal optimiert. Sie hat mir dann auch das Motto-Ziel  
4 zugeschickt, vielen Dank dafür noch mal (B6: Gerne.). Dein Motto-Ziel zu dem Thema ist:  
5 Offen, mutig und beharrlich geht mein Junge Angeln, entdeckt neugierig Abenteuer und  
6 freut sich an seinem fetten Fang. Das Bild ist der Junge, der auf dem Steg steht mit  
7 dem Fisch in der Hand und der Angel. OK. Das Interview ist jetzt erst mal in drei Teile  
8 gegliedert. Der erste Teil fängt dann nochmal mit der Wahrnehmung zum  
9 Zielsetzungsprozess an, an dem du jetzt die letzte Woche teilgenommen hast. Das zweite  
10 ist die subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen auf dich. Und  
11 das dritte ist die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen. Da geht es nochmal darum  
12 so ein bisschen, deine Meinung dazu zu sagen, wo sind vielleicht Hindernisse, wie  
13 könnte man das vielleicht machen und so. OK. Legen wir los. Dann: Welche positiven oder  
14 negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? (00:01:11)
- 15 B6: (...) Positive durchgehend. Negative gar nicht, weil ich war da sehr offen von meiner  
16 Einstellung und war sehr gespannt. Von daher war es durchweg sehr positiv. Gefühle, die  
17 es ausgelöst hat, der Prozess, war vor allen Dingen Neugier. Interesse. Spannendes  
18 neues Thema. Dann positive Assoziation, sage ich mal, mit den Bildern und Gefühlen, die  
19 abgefragt worden sind. Und am Ende des Tages, weil wir auch geguckt haben, passt dieses  
20 Ziel tatsächlich zu dem, was ich an Gedanken im Kopf hatte, war das Thema  
21 Identifikation mit diesem Motto-Ziel war sehr positiv. (00:02:04)
- 22 I: OK, perfekt. Inwiefern haben dich die einzelnen Schritte des Zielsetzungsprozesses  
23 auch zur Reflektion angeregt? (00:02:13)
- 24 B6: (...) Also, im Rahmen der Erklärung, ja? Also, im Rahmen der Erläuterung war es  
25 Reflektion. In dem Moment der Definition des Zielbildes war es intuitiv und spontan.  
26 Also, das war ja auch Sinn und Zweck der Sache, dass man eben nicht direkt nachdenkt,  
27 sondern eher das Unterbewusstsein adressiert. Das wurde ja hinterher auch nochmal  
28 besprochen. Also von daher war es anfangs wirklich spontan und intuitiv, und die  
29 Reflektion hat dann entsprechend eingesetzt mit dem Gespräch mit [Person]. Da war es  
30 eigentlich für mich ein reflektiver Prozess. (00:02:55)
- 31 I: OK. Wo ich jetzt nochmal drauf hinaus wollte, gerade am Anfang vom  
32 Zielsetzungsprozess wird ja gefragt, beim Online-Tool, wie ist das aktuelle Befinden  
33 und am Schluss wird dann ja nochmal gefragt, wie wird man jetzt mit dem neuen  
34 Lebensmotto auch in die entsprechenden Situationen gehen. (00:03:12)

35 B6: Ja. Also anfangs war ich im ersten Moment war ich kurz irritiert, weil ich überlegt  
36 hatte, hm, aktuelles Befinden. Hab dann aber realisiert, das ist das aktuelle Befinden  
37 in Bezug auf die Motto-Ziele. Von daher konnte ich das, also das Motto-Ziel in Bezug  
38 auf das SMART-Ziel, worauf man ja Bezug genommen hat. Von daher war die Identifikation  
39 mit dem aktuellen Befinden war halt sehr schnell da, auch spontan. Dann in dem Prozess,  
40 durch die Reflektion, war die Identifikation eben mit dem Motto-Ziel, mit der  
41 Zielsetzung halt auch entsprechend hoch. Das hat gepasst. (00:03:52)

42 I: OK. Könntest du vielleicht nochmal einen Satz dazu sagen, hier mit dem, gerade  
43 dieser Teil, dann vielleicht auch noch am Schluss, wie der dir gefallen hat? Anhand  
44 seines Befindens sollte man ja dann beschreiben, wie man jetzt in Zukunft die Situation  
45 wahrnehmen wird. So was in die Richtung. (00:04:10)

46 B6: Ja, OK. Ich hab jetzt, zu Beginn hatte ich gesagt sehr herausfordernd, weiter Weg  
47 zu gehen. Die Identifikation mit dem Motto-Ziel, also was dahinter steht, führt halt  
48 aus meiner Sicht dazu, dass man diese Herausforderung als positive Herausforderung und  
49 dann quasi als Abenteuer wahrnimmt. Und im Zielsetzungsprozess sagt okay, ist ein  
50 Abenteuer, aber ich hab eine positive Einstellung dazu, dass ich das schaffen kann.  
51 (00:04:39)

52 I: Das ist dann Part dieser Reflektion gewesen? (00:04:41)

53 B6: Genau. (00:04:44)

54 I: Und wie motivierend war der Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu  
55 SMART-Zielen für dich? (00:04:50)

56 B6: Wie motivierend? Ja, das ist ein schweres Wort, zu sagen, war es motivierend. Es  
57 war motivierend, doch. Es war motivierend insofern, dass man sagt, man nimmt eine neue  
58 Perspektive ein zu dem Ziel. Und es versucht eben, das Unterbewusstsein da ein  
59 stückweit mit zu koppeln und auch zu wissen, so was sind die Dinge, die mich  
60 unterbewusst vielleicht von der Zielerreichung abhalten. Und was sind die Dinge, die  
61 mir eben sehr positiv dabei helfen, meinen Weg zum Ziel hin zu unterstützen. (00:05:26)

62 I: OK. Jetzt nochmal einen anderen Aspekt: Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess,  
63 Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:05:35)

64 B6: (...) Sehr einfach. Also, SMART-Ziele ist ja, wenn wir eine Planung machen für die  
65 Ziele. Ist ja im Prinzip auch, was ich jetzt angefragt hab bei den Mitarbeitern, du  
66 musst eine Bottom-up eine Planung machen, du musst viele Themen berücksichtigen,  
67 wo du sagst, inhaltlich ist das ein Muss. Da kommst du nicht von weg. Das ist halt  
68 gerade das, wo du sagst, du musst halt eine vernünftige Zahlengrundlage haben auch für  
69 die Planung deiner Ziele für das nächste Jahr. (I: Ja) Dieses Motto-Ziel ist dann halt eher auf  
70 der Verhaltensebene, adressiert das. So, würde ich das dann beschreiben. (00:06:18)

- 71 I: Und das macht das dann einfach einfacher, das zu machen, weil das eher intuitiv  
72 geht, so, anstatt dann eher so stark den Kopf einschalten zu müssen? (B6: Genau.) OK;  
73 alles klar. Ja, das war auch schon der erste Teil, der jetzt zum Zielsetzungsprozess.  
74 Jetzt kommen wir dann zum zweiten Prozess, der sich auf die subjektive Wirkung deines  
75 Motto-Ziels auf dich selbst beschäftigt. Und wie würdest du die subjektive Wirkung  
76 deines Motto-Ziels auf dich selbst beschreiben? (00:06:50)
- 77 B6: (...) Positiv. Optimistisch. (...) Ja. (00:07:01)
- 78 I: Kannst du das vielleicht noch ein bisschen ausführlicher beschreiben? (00:07:06)
- 79 B6: Ja, also es ist dieses, also wichtig ist, dass du dieses Motto-Ziel reflektierst.  
80 Du das Bild vor Augen holst und dieses Bild hat irgendwie positive Assoziationen, löst  
81 dieses Bild aus. Und durch diese positiven Assoziationen hilft es dir auch, innere  
82 Hindernisse, glaube ich, bei dem Thema der Zielerreichung zu überwinden und einfach  
83 auch kreativer zu werden. Also, die Kreativität zu sagen, hey, wir gehen halt auch mal  
84 neue Wege. Ja? Das ist glaube ich ein extrem wichtiger Punkt in dem Prozess. Also, es  
85 stößt kreatives Denken an, aus meiner Sicht. Neue Sichtweisen einzunehmen, neue Ideen  
86 zu entwickeln, so würde ich das beschreiben. (00:07:54)
- 87 I: OK. Und inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein SMART- oder an  
88 dein Motto-Ziel denkst? (00:07:59)
- 89 B6: (.....) Ja, es adressiert halt zwei unterschiedliche Ebenen. Deswegen kann ich halt  
90 nicht sagen, das eine oder das andere motiviert mich unter Umständen stärker, weil mein  
91 SMART-Ziel hat ja am Ende des Tages, und das ist halt im Vertrieb auch ganz wichtig,  
92 hat ja einen Einfluss auf meine Bezahlung. Das ist bezahlungsrelevant, deswegen ist das  
93 für mich im Prinzip das Ziel, was ich auch als allererstes vor Augen haben muss. So.  
94 Dieses Motto-Ziel hilft mir aber, denke ich, den Druck bei der Zielerreichung ein  
95 stückweit zu kanalisieren und auch, ich sage mal, die Zielerreichungswege einfach  
96 nochmal zu reflektieren und zu hinterfragen. Weil der Punkt ist ja der, wenn du so ein  
97 SMART-Ziel hast und das ist bezahlungsrelevant, dann ist das natürlich schon wichtig  
98 und das ist eine ganz wichtige Voraussetzung. Ich glaube, dein SMART-Ziel muss  
99 tatsächlich SMART-sein, also erreichbar. (I: Ja, auf jeden Fall.) Damit dieses  
100 Motto-Ziel auch bei der Zielerreichung unterstützt. Wenn du ein SMART-Ziel hast, wo du  
101 ab einem gewissen Zeitpunkt siehst, OK, egal, was ich tue, dieses SMART-Ziel wird nicht  
102 erreichbar sein. Dann ist aus meiner Sicht dieses Motto-Ziel auch nicht mehr wirklich  
103 hilfreich. (00:09:35)
- 104 I: OK. Ja. Wenn du sagst, OK, ich kann jetzt meine Quote einfach nicht mehr erreichen  
105 und es ist trotzdem irgendwie schwer halt die ganze Zeit diese positive Einstellung  
106 aufrecht zu erhalten. (00:09:45)

- 107 B6: Ja, genau das ist der Punkt. Das sehe ich nämlich auch so. Ich sage mal, diesen  
108 Bezug, den muss man aus meiner Sicht auch immer herstellen. Und ich glaube, das ist  
109 sehr wichtig. (00:09:58)
- 110 I: Und inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit  
111 SMART-Zielen stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen? (00:10:05)
- 112 B6: Ja, sehr positiv bei der Zielsetzung, weil von meinem Empfinden auf meine  
113 Einstellung Rücksicht genommen worden ist, also bei der Definition des Motto-Ziels ist  
114 sehr konkret mein Gefühl angesprochen worden, wo ich dann hinterher bei der  
115 Finalisierung des Motto-Ziels auch festgestellt hab, OK, das entspricht gerade  
116 tatsächlich meinen Assoziationen und meinen Gedanken und Gefühlen zu diesem Bild. Und  
117 das hat mir den Eindruck gegeben, dass dieses Motto-Ziel meine SMART-Ziel-Erreichung  
118 sehr positiv beeinflussen kann. (00:10:51)
- 119 I: OK. Und inwiefern kannst du dir vorstellen, dass du aufgrund deines Motto-Ziels in  
120 Zukunft auch dein Verhalten anpassen wirst oder dich anders verhalten wirst? (00:11:02)
- 121 B6: Kann ich mir sehr gut vorstellen. Ich sage mal, dass das die Reflektion nochmal  
122 unterstützt. Ich glaube nicht anders, weil das, was definiert worden ist, das ist ja in  
123 dir drin. Aber manchmal geht es halt im Tagesgeschäft vielleicht auch ein Stückweit  
124 verloren, sich auf diese Dinge zu konzentrieren. Auf seine Einstellung und auf seine  
125 positiven Gedanken für so ein Thema, weil das Tagesgeschäft mit der Menge, die so auf  
126 uns einfließt mittlerweile, das ist halt schon manchmal echt eine Welle, die dich  
127 überrollt. Da ist es auch sehr wichtig, dass man sich dieses Motto-Ziel halt  
128 reflektiert. Es sei denn, ob man sich dieses Bild als Desktophintergrund nimmt, oder  
129 irgendwo in einer Tasche parat hat oder einfach mal zwischendurch auch reflektiert,  
130 weil es in den Unterlagen drin ist oder so. Das ist halt wichtig, dass man sich die  
131 Zeit dafür auch nimmt. (00:11:56)
- 132 I: Sehe ich genau so. Und hat sich auch die Einschätzung hinsichtlich der Erreichung  
133 deiner Quote durch das Motto-Ziel geändert? (00:12:03)
- 134 B6: (...) Ja, das ist schwierig, weil ich natürlich, ich sage mal, einen sehr klaren  
135 Blick habe auf das, was wir an Zahlen erreichen müssen, was an Zahlen noch fehlt. Und  
136 was wir dafür tun müssen. Da ist natürlich jetzt auch, die Situation zum Jahresende ist  
137 natürlich auch zeitlich endlich. Bei unserem Vertriebszustand, da haben wir nicht  
138 unendlich viele Möglichkeiten, noch Pipeline zu generieren, die am Ende des Tages zum  
139 Erfolg führen. Aber ich glaube, dass diese Einstellung oder auch dieser positive  
140 Gedanke dazu führt, dass man in den aktuellen Kundensituationen, die man hat, dass man  
141 einfach ein bisschen offener ist, ein bisschen mutiger, nochmal gezielter mit dem  
142 Kunden auch Themen hinterfragt und sich einfach dann, ich sage mal, dem Thema der

143 Zielerreichung mehr öffnet, als dass es einen blockiert, wenn es herausfordernd ist.

144 (00:13:05)

145 I: OK. Ja, wenn ich das jetzt nochmal so auch in die Richtung bringe – die

146 Einschätzung, oder warte, ich versuch das jetzt grad mal zusammenzufassen. Das heißt

147 die Einschätzung hat sich nicht so richtig verändert, aber trotzdem, auf das Verhalten

148 wirkt es sich aus. Aber auf die Einschätzung zur Erreichung trotzdem nicht so richtig.

149 (00:13:29)

150 B6: (...) Nicht so ganz. Also wirklich vorsichtig und differenziert betrachten, weil die

151 Einstellung natürlich sehr viel damit zu tun hat, ob ich mein Ziel auch wirklich

152 erreichen kann. Das heißt die aktuelle Pipelinesituation, die ja unsere Zielerreichung

153 bestimmt, die ist nach wie vor sehr herausfordernd. Da ändert sich auch nichts dadurch,

154 dass ich ein Motto-Ziel definiere. So. Wenn ich aber dieses Motto-Ziel habe, hilft mir

155 das, meine Einstellung zu diesen Zielen positiv zu beeinflussen, indem ich halt sage,

156 OK, ich akzeptiere es für mich, dass es eben ein großer Schritt ist. Ich nehme das aber

157 als Herausforderung an und sitze nicht wie das Kaninchen vor der Schlange und fange

158 jetzt an zu zittern in Starre und tu nichts mehr. Sondern ganz im Gegenteil: Ich

159 versuche halt, aus der aktuellen Situation das Beste zu machen. Und bin dementsprechend

160 auch positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe und auch in

161 Konversationen intern wie extern. Als Manager werde ich natürlich versuchen auch,

162 nochmal mehr, was ich mir ohnehin auf die Fahne geschrieben hab. Deswegen ist es halt

163 keine komplette Verhaltensänderung, sondern eher eine Reflektion. Wenn ich halt auch

164 noch mehr versuche, dieses positive Bild bei meinen Mitarbeitern anzusprechen. Zu sagen

165 dass wir halt, klar, eine Herausforderung haben, aber wenn wir alle Möglichkeiten

166 nutzen, wenn wir kreativ denken, wenn wir uns Unterstützung holen, wo wir sie brauchen,

167 und dieses Thema der Accountability dann auch sehen – ja, das ist halt mein Ziel, ich

168 identifiziere mich damit, ich bin dafür verantwortlich – dass das dazu führen kann,

169 dass wir am Ende des Tages einfach auch ein besseres Ergebnis erzielen können, als dass

170 wir das vielleicht im Moment aufgrund der Zahlenlage sehr nüchtern betrachtet sehen.

171 (00:15:23)

172 I: OK. Ja. Alles klar. Dann bezieht sich die nächste Frage auf die Verpflichtung zu

173 deinem SMART-bzw. Motto-Ziel, zur Erreichung der Quote. Und Verpflichtung wird jetzt

174 hier im Sinne der eigenen Bindung an das Ziel gesehen, oder also quasi, wie sehr du das

175 Ziel aus deinem eigenen Antrieb heraus erreichen möchtest. Und inwiefern gibt es bei

176 dir eine stärkere innere Verpflichtung, dein SMART-oder dein Motto-Ziel zu erreichen?

177 (00:15:53)

178 B6: (...) Verpflichtung hört sich für mich sehr negativ an. (I: Ja, aber genau deswegen

179 /) Ich verstehe das Bild eher positiv, lass mal kurz mein Feedback geben. Das würde ich  
180 halt eher positiv sehen und mit diesem Positiven und diesem, es kommt aus dir heraus  
181 und reflektiert deine Gefühle und Einstellungen, ist es vielleicht mehr ein  
182 Einstellungsthema, und sagst, du fühlst dich halt dir selber und deiner Authentizität  
183 verpflichtet. Als weniger dem Ziel. Wenn die Fragestellung ganz klar die ist, schwarz  
184 oder weiß, fühle ich mich dadurch mehr verpflichtet, würde ich (I: Entweder, oder.) es  
185 sogar fast wirklich bejahen. Aber mit eben auch diesem Hinweis, dass ich sage mal,  
186 dieses Thema der Einstellung viel positiver betrachten würde, als der Wortsinn  
187 Verpflichtung es vermittelt. (00:16:55)

188 I: Ja, deswegen hatte ich es auch neu nochmal definiert am Anfang, weil Verpflichtung  
189 hat diesen negativen Anklang. Nur hier ist halt gemeint, dieses aus eigenem Antrieb  
190 heraus ein Ziel erreichen zu wollen. In der Form die Verpflichtung, also quasi eine  
191 Verpflichtung gegenüber sich selbst, so. (B6: Genau, so sehe ich es auch.) OK. Und  
192 inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen  
193 stärker verpflichten, dein Ziel zu erreichen? (00:17:23)

194 B6: (...) Genau so. Genau so in der Form. Weil ich es ja anfangs gesagt habe, dass ich  
195 die Motto-Ziele gemeinsam mit dem SMART-Ziel jetzt hier betrachten würde. Du kannst ja,  
196 für unterschiedliche SMART-Ziele kannst du ja wiederum andere Motto-Ziele definieren.  
197 Das ist auch das, was [Person] erklärt hat. Das heißt du kannst für jedes SMART-Ziel,  
198 was du hast, diesen Prozess immer neu starten, um halt dazu auch Bilder zu assoziieren.  
199 Von daher ist ja dieses Motto-Ziel mit dem SMART-Ziel verknüpft. Insgesamt glaube ich  
200 aber, dass das Motto-Ziel oder unterschiedliche Motto-Ziele zu SMART-Zielen sich sehr  
201 ähneln werden, weil diese Motto-Ziele eben Einstellungen auch reflektieren. (00:18:11)

202 I: Ja, auf jeden Fall. Und steigt die Verpflichtung dann, das Ziel zu erreichen, wenn  
203 man die beiden verbindet? Auch wieder aus diesem eigenen Antrieb heraus? (00:18:23)

204 B6: Aus dem eigenen Antrieb heraus ja, das würde ich schon sagen. (00:18:27)

205 I: OK. So. Nun kommen wir eigentlich auch so zu den letzten beiden Fragen in dem  
206 Bereich, die dann nochmal so einen allgemeinen Blick auf Motto-Ziele im Vergleich zu  
207 SMART-Zielen lenken sollen. Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu  
208 SMART-Zielen? (00:18:44)

209 B6: Also im Vergleich dazu sehe ich die Vorteile, dass die eigene Einstellung und damit  
210 die eigenen Stärken, die eigene Fokussierung sehr stark angesprochen werden. Dass  
211 dadurch, dass die Ziele sehr intuitiv erstellt werden, der, ich sage mal, der  
212 Identifikationsgrad sehr hoch ist. (I: OK.) Und dass dieses Motto-Ziel dadurch eben das  
213 Unterbewusstsein anspricht und das Unterbewusstsein eben sehr häufig auch Treiber für  
214 unsere Entscheidungen und Tätigkeiten ist. Das kann genauso negativ sein, wenn halt das

215 Motto-Ziel konträr ist zu dem SMART-Ziel, wenn man sagt, OK, ich hab das Ziel, komme  
216 aber irgendwie nicht weiter, weil mein Unterbewusstsein hält mich davon ab. Und wenn  
217 ich jetzt das Unterbewusstsein ganz gezielt anspreche, dann unterstützt mich das dabei  
218 auch meine Ziele zu erreichen. Das finde ich sehr positiv. (00:19:40)

219 I: OK. Und wo siehst du Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
220 (00:19:46)

221 B6: (...) Insgesamt in der Praktikabilität, weil die, ich sage mal, die Ziele, die so im  
222 Allgemeinen gesetzt werden in einer Firma, um halt auch wirtschaftlichen Erfolg zu  
223 erzielen, die werden halt immer wieder runtergebrochen auf SMART-Ziele. Deswegen  
224 glaube  
225 ich nicht, dass Motto-Ziele SMART-Ziele ersetzen können. Aber im Zusammenwirken diese  
226 Motto-Ziele zu SMART-Zielen zu definieren, da sehe ich einen sehr, sehr großen Vorteil,  
227 weil es eben die Einstellung zu den Zielen positiv beeinflussen kann. (00:20:27)

228 I: OK. Das hat auch schon so ein bisschen noch den nächsten Teil vorgegriffen, wo wir  
229 jetzt dann über die Einführung von SMART-Zielen im Unternehmen reden. Inwiefern siehst  
230 du, nein warte. Inwiefern eignen sich die Motto-Ziele, ich starte nochmal neu.  
231 Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb?  
232 (00:20:50)

232 B6: Ja sehr gut, weil du als Vertriebler doch sehr eigenverantwortlich und  
233 eigenmotiviert arbeiten musst. Der Vorteil ist, deine Ziele sind halt auf der einen  
234 Seite sehr digital. Es ist halt klar messbar, ein großer Vorteil. Auf der anderen Seite  
235 ist dieses digitale Ziel eben auch möglicherweise nachteilig in Bezug auf das Thema der  
236 Identifizierung mit dem Ziel. Und ich glaube, dieses Thema der Eigenmotivation wird  
237 durch diese Motto-Zielsetzung sehr, sehr positiv beeinflusst. Deswegen glaube ich, dass  
238 die Eigenverantwortlichkeit, der eigene Antrieb, durch das Setzen von Motto-Zielen sehr  
239 positiv beeinflusst werden kann. (00:21:38)

240 I: OK. Und in anderen Unternehmensbereichen, als im Vertrieb? (00:21:42)

241 B6: Auch. Also, ich sage mal in anderen Unternehmensbereichen sollten die Mitarbeiter  
242 eigentlich auch sich Gedanken darüber machen, dass der Kunde am Ende des Tages  
243 derjenige ist, der den Unternehmenserfolg bringt. Also im Prinzip die auch die  
244 Produkte, die dann für den Kunden verkauft werden. Und alle anderen Funktionen im  
245 Unternehmen führen ja im Prinzip, oder sollten im Prinzip dazu führen, dass der Verkauf  
246 unterstützt wird, die Kundenzufriedenheit unterstützt wird, das Ansehen des  
247 Unternehmens unterstützt wird. Insofern eignet sich das auch für alle anderen Bereiche  
248 aus meiner Sicht. (00:22:31)

249 I: OK. Und dann in dem Fall nur für bestimmte Ziele? Weil du hattest jetzt ja auch  
250 schon gesagt, klar, die sind nicht messbar und so was. Aber würdest du sagen Motto geht



251 nur für bestimmte Ziele? (00:22:41)

252 B6: Habe ich mich nicht so intensiv jetzt mit auseinander gesetzt, dass ich da eine  
253 klare Einschätzung zu treffen könnte. Das würde ich jetzt a priori nicht sagen, dass  
254 das nur für bestimmte Ziele geht. (00:22:52)

255 I: Ja, stimmt. Weil [Person] hatte ja auch gesagt, das geht wirklich eigentlich  
256 theoretisch für jedes SMART-Ziel. Ja. OK. Und was müsste deiner Meinung nach passieren,  
257 damit Motto-Ziele im Unternehmen eingeführt werden können? (00:23:06)

258 B6: (.....) Ja, das ist halt die Frage, nicht? Ich glaube, so bottom up von den  
259 Mitarbeitern, wenn du mit denen sprichst, ist die Einstellung und die Rückmeldung,  
260 könnte ich mir vorstellen, durchaus sehr positiv. Damit so ein Thema zusätzlich aber  
261 auch in so einen Zielsetzungsprozess mit eingebracht wird, muss natürlich die Akzeptanz  
262 dieser Zielsetzung auf Managementebene auch da sein. Man nimmt sich die Arbeit mit den  
263 Mitarbeitern auch ganz konkret in diesen Prozess mit einzusteigen, den Mitarbeitern  
264 dann auch die Möglichkeit zu geben, diese Ziele mit in den Zielsetzungsprozess zu  
265 integrieren. Und ich glaube, das ist die größte Hürde. Weil ich meine, jeder  
266 Mitarbeiter für sich kann natürlich diesen Prozess unabhängig davon, ob der Manager den  
267 mit ihm gehen möchte, auch vorantreiben. Das heißt, da gibt es keine Begrenzung. Jeder  
268 Mitarbeiter kann ja, wenn er die Möglichkeiten hat und sich damit identifiziert, kann  
269 das ja tun. Nichtsdestotrotz müsste aber vom Management auch ein Thema kommen, zu  
270 sagen, hey, ich bin offen dafür, dass du, ich sag mal, daran arbeitest, dich mit den  
271 Zielen zu identifizieren, das auch gemeinsam mit mir tust. Weil ich denke, der Dialog  
272 zwischen Mitarbeiter und Management ist da extrem wichtig. (00:24:29)

273 I: Auf jeden Fall. Denke ich auch. Siehst du darüber hinaus noch irgendwelche  
274 Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen? (00:24:37)

275 B6: (...) Ich glaube, also SMART ist ja eindeutig definiert. Deswegen auch gängige  
276 Praxis. Ich glaube, die Akzeptanz für Motto-Ziele zu erreichen ist sehr schwierig, wenn  
277 der konkrete Nutzen und die Verbindung von diesem Motto-Ziel auf die SMART-Ziele nicht  
278 klar kommuniziert werden. Also das Verständnis muss da sein, es muss die Offenheit da  
279 sein, es muss aber eben auch klar artikuliert werden, inwieweit hat das, was durch die  
280 Motto-Ziele angesprochen wird - nämlich das Unterbewusstsein, also System 2, im  
281 Vergleich zu System 1, also dann die ganzen kognitiven Prozesse, die in dir ablaufen -  
282 inwieweit hat das wirklich konkreten Einfluss. Und zum einen muss das sehr klar  
283 definiert werden und rübergebracht werden, damit man es versteht. Und auf der anderen  
284 Seite muss eben auch die Offenheit da sein, von HR Abteilung, von Management, solche  
285 Themen mit in einen Zielsetzungsprozess zu integrieren. Das ist sehr wichtig. Weil es  
286 kann natürlich sein, wenn es nicht richtig kommuniziert wird, dass so ein Thema als

287 sehr esoterisch betrachtet wird. Wenn man sagt, wir führen ein Motto-Ziel ein und so  
288 ein Motto-Ziel kann jetzt zum Beispiel heißen, mein Junge geht Angeln, neugierig und  
289 abenteuerlustig. Und jeder sagt, ey, das ist mir jetzt zu abgedreht, das hat keinen  
290 konkreten Einfluss auf meine Ziele. Da muss halt Verständnis geschaffen werden.  
291 (00:26:05)

292 I: Ja, OK. Und welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für das  
293 Unternehmen? (00:26:13)

294 B6: (...) Da musst du schauen. Wenn wir in der Lage sind, die Identifikation der  
295 Mitarbeiter mit dem Zielsetzungsprozess zu verbessern, damit auch, ich sag mal, eine  
296 höhere Akzeptanz der Ziele und damit auch wahrscheinlich eine größere Identifikation im  
297 Tagesgeschäft mit dem, was man tut und damit auch dem Unternehmen zu erreichen, dann  
298 kann das nur positiven Einfluss auf die Zielerreichung haben, und auf die, ich sag mal,  
299 die Mitarbeiterbindung. (00:26:45)

300 I: Ja, das denke ich auch. Ach ja, Mitarbeiterbindung ist auch noch ein guter Punkt.  
301 Gibt es darüber hinaus noch irgendwas? (00:26:52)

302 B6: (.....) Wir haben ja schon viel besprochen, nicht? (00:26:59)

303 I: Ja. Gibt es über das, was wir besprochen haben, hinaus, also über den  
304 Zielsetzungsprozess, über Motto-Ziele selbst oder so, gibt es da noch irgendwas drüber  
305 hinaus, was du noch gerne ansprechen würdest, was noch nicht genannt wurde? (00:27:13)

306 B6: Ja, also für mich war es einfach auch eine sehr, sehr positive Erfahrung, jetzt in  
307 diesem Prozess dich zu unterstützen, weil es mich zum einen freut, dass du damit auch  
308 mit deinem Thema der Masterarbeit weiter kommst. Aber ganz persönlich war ich sehr  
309 positiv, ja ich will gar nicht mal sagen überrascht, aber ich hatte eine sehr positive  
310 Wahrnehmung von diesem ganzen Prozess. Und das hat mir sehr viel Spaß gemacht, vor  
311 allen Dingen auch die Erläuterung von [Person], weil es hat mich sehr interessiert und  
312 ich hab da für mich auch, ich sage mal, positive neue Erkenntnisse mit rausgezogen.  
313 Also, wie diese Motto-Zielsetzung funktioniert und was das Unterbewusstsein für eine  
314 Rolle spielt. Das finde ich im Hinblick auf meine persönliche Befähigung, auch  
315 Mitarbeiter mitzunehmen, zu motivieren - obwohl viel Motivation natürlich aus den  
316 Mitarbeitern heraus kommen muss, ich kann Motivation nur positiv beeinflussen – aber  
317 Mitarbeiter mitzunehmen, meine Aufgabe als nicht nur Manager, sondern auch als Spieler  
318 im Team, dadurch positiv zu beeinflussen, hat mir sehr gut gefallen. Also da nehme ich  
319 einiges für mich mit. (00:28:26)

320 I: Das freut mich auf jeden Fall. (00:28:28)

Anhang 16: Transkript des Interviews mit B7

1 I: In der letzten Woche hast du ja dein Motto-Ziel gesetzt bekommen. Erst mit diesem  
2 Online-Tool, dann hast du mit [Person] telefoniert und dein Motto-Ziel ist: Ich bin der  
3 Captain und lenke mein Schiff frei, schnell, bestimmt und selbstsicher mit voller Fahrt  
4 voraus ins nächste Abenteuer. Und das Bild, was du gewählt hast, ist das Segelschiff.  
5 (B7: Genau. Ich hab es hier auch vor mir.) Hast du auch vor dir, OK, perfekt. Und heute  
6 sind wir hier, um über das Motto-Ziel nochmal ein Interview zu machen. Da reden wir zum  
7 einen nochmal über den Zielsetzungsprozess, dann reden wir über die Wirkung von  
8 Motto-Zielen und als drittes was passieren würde, oder über die Einführung von  
9 Motto-Zielen bei [Unternehmen] im Unternehmen. (B7: Alles klar.) Vorher noch  
10 irgendwelche Fragen, oder sollen wir loslegen? (B7: Von mir aus können wir gerne auch  
11 loslegen.) OK. Du hast ja jetzt in der letzten Woche am Freitag dein Motto-Ziel zum  
12 Thema Individuelle Quotenerreichung mithilfe des Online-Tools und einem anschließenden  
13 Gespräch entwickelt. Welche negativen oder positiven Gedanken hat der  
14 Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? (00:01:49)

15 B7: Positive Gedanken, wenn wir erst mal damit starten. Und zwar positive Gedanken, ich  
16 war erst einmal an sich überrascht, dass das so gut funktioniert. Also ich war mir am  
17 Anfang nicht so sicher, ob das wirklich mir auch helfen würde, das mit dem Motto-Ziel,  
18 und das hat wirklich gut funktioniert, gerade auch bei den Beispielen. Aber war dann  
19 wirklich überrascht, also dass es auch tatsächlich die Bilder und auch die Wörter  
20 positive Assoziationen in mir ausgelöst haben. Negativ vielleicht, ja, ich hab mich am  
21 Anfang kurz so gefühlt, als müsste ich irgendwelche gesellschaftlichen Standards  
22 einhalten, als müsste ich jetzt ein Ziel so setzen, wie das jemand anderen gefällt.  
23 Aber hab mich dann auch dafür entschieden, das nicht zu machen, sondern es genau so  
24 individuell für mich zu formulieren, wie es mir weiterhilft. Dann war das echt super.  
25 (00:02:51)

26 I: OK. Das waren jetzt jeweils so zwei Sachen, die besonders – gibt es darüber hinaus  
27 noch irgendwas? Positiv oder negativ, beides? (00:03:05)

28 B7: Insgesamt muss ich einfach sagen, dass ich mich motiviert gefühlt hab, durch den  
29 Zielsetzungsprozess und auf jeden Fall schon gemerkt hab, dass das mir helfen wird.  
30 (00:03:20)

31 I: OK. Inwiefern haben die einzelnen Schritte des Zielsetzungsprozesses dich zur  
32 Reflektion angeregt? (00:03:26)

33 B7: Also, die ersten Schritte nicht so stark. Der letzte Schritt allerdings enorm. Der,  
34 wo ich die positiven Folgen für mein neues Lebensgefühl formulieren sollte. Da habe ich

35 mich wirklich in Situationen hineinversetzt, in die ich mich auch während der  
36 Quotenerreichung, also in Kundengespräch und Co., wo ich mich wirklich in diesen  
37 Situationen befinden werde und überlegt, wie wird mein neues Ziel davon was ändern? Und  
38 das hat definitiv schon zur Reflektion, auch zum Verhalten von alten Situationen, also  
39 Situationen der Vergangenheit, geführt. (00:04:04)

40 I: OK. Jetzt hatten wir es ja gerade eigentlich schon ein bisschen angesprochen, aber  
41 trotzdem nochmal explizit die Frage hier, als nächstes: Wie motivierend war der  
42 Prozess, Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? (00:04:17)

43 B7: Ja, enorm viel mehr motivierend. SMART-Ziele ist ja relativ unmotivierend, oder war  
44 relativ unmotivierend für mich, eigentlich. Da weiß ich zwar ganz genau, was ich dann  
45 wann wie erreichen möchte, aber durch die Motto-Ziele habe ich dann eine  
46 Gefühlskomponente noch dazu. Das heißt, ich fand den gesamten Prozess sehr  
47 motivierend. Auch durch die Reflektion. (00:04:43)

48 I: OK. Und jetzt noch ein anderer Aspekt: Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess,  
49 Motto-Ziele zu entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:04:53)

50 B7: (...) Ich würde sagen, (...) (I: Wie schwierig oder einfach der Prozess war.) Ja,  
51 also, ich würde sagen ähnlich. Also nicht großartig schwieriger, nicht großartig  
52 einfacher. Sondern es war halt ein geführter Prozess, ich weiß, was ich machen muss, in  
53 dem Fall hat mir das Online-Tool das erklärt. Von daher relativ gleich schwer.  
54 (00:05:23)

55 I: OK. Dann jetzt haben wir den Prozess beleuchtet. Wenden wir uns nun deinem eigenen  
56 Motto-Ziel selbst zu. Wie würdest du die subjektive Wirkung deines Motto-Ziels auf dich  
57 beschreiben? (00:05:36)

58 B7: Motivierend. Das gibt mir ein Gefühl von Sicherheit und auch ein Gefühl von, ja,  
59 von Akzeptanz. Also in der Form, dass ich, wenn ich der Captain eines Schiffes bin und  
60 das lenke, dass ich mir dann keine Gedanken darüber machen muss, was die anderen  
61 irgendwie denken, ob das jetzt irgendwelche Probleme sind. Ich lenke das Schiff und  
62 deshalb kann ich eben das machen, was ich machen möchte und was ich für richtig  
63 empfinde, weil ich eben der Captain bin. Das heißt ein Gefühl von Selbstbestimmtheit,  
64 Selbstsicherheit auch. (00:06:15)

65 I: OK. Und inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du jetzt an dein SMART-Ziel  
66 oder an dein Motto-Ziel denkst? Also, bei welchem von den beiden, meine ich jetzt?  
67 (00:06:30)

68 B7: Ja, also mein SMART-Ziel motiviert mich ehrlich gesagt nicht besonders stark. Also,  
69 wenig. Und mein Motto-Ziel auf jeden Fall. Also, das motiviert mich auf jeden Fall so  
70 zu handeln, wie ich handeln sollte, um meine Quota möglichst gut zu erreichen.

- 71 (00:06:49)
- 72 I: OK. Und inwiefern könntest du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit  
73 SMART-Zielen stärker motivieren, ein Ziel zu verfolgen? Also nicht nur einzeln, sondern  
74 die beiden zu kombinieren? (00:07:02)
- 75 B7: Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Also, gerade weil Motto-Ziele diese  
76 Gefühlskomponente mit reinbringen, die SMART-Ziele überhaupt nicht haben, habe ich das  
77 Gefühl, dass das eine sehr, sehr gute Ergänzung wäre. Und wichtig wäre dabei trotzdem,  
78 denke ich, dass die für sich alleine privat formuliert werden. Dass das der Chef auch  
79 gar nicht vielleicht weiß, was man für ein Motto-Ziel sich setzt, weil das schon etwas  
80 relativ Privates ist. (00:07:36)
- 81 I: Ja, das stimmt. OK. (00:07:37)
- 82 B7: Das ist schon Teil des Prozesses, aber nicht zwingend offen gelegt wird, genau.  
83 (00:07:47)
- 84 I: OK, ja. Das war jetzt gerade zur Wahrnehmung, und inwiefern hat sich deine  
85 Einstellung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert?  
86 Ein bisschen hatten wir das ja vielleicht auch schon vorher, aber nochmal explizit hier  
87 drauf. (00:08:11)
- 88 B7: Meine Einstellung – ja. (Lacht.) Ich würde sagen, meine Einstellung hat sich in der  
89 Form verändert, dass ich wirklich mit einer anderen Attitüde an die ganze Sache  
90 herangehe. Also vorher eben, dass ich, wenn ich da jetzt einen Begriff finden müsste,  
91 technisch, also dass ich eher so eine technische Herangehensweise dann hatte. Also dass  
92 ich einfach die Zahl gesehen hab, mein smartes Ziel, und jetzt eben ein bisschen  
93 vielleicht euphorischer den Wert anschau. (00:08:54)
- 94 I: OK. Gefühlskomponente ist wieder mit drin. (B7: Ja.) So. Die nächste Frage bezieht  
95 sich auf die Verpflichtung zu deinem SMART-bzw. Motto-Ziel zur Erreichung deiner Quota.  
96 Verpflichtung wird hier im Sinne der eigenen Bindung ans Ziel gesehen, oder mit anderen  
97 Worten bedeutet das: Wie sehr du das Ziel aus eigenem Antrieb heraus erreichen willst.  
98 Und nun zur Frage: Inwieweit gibt es eine stärkere innere Verpflichtung, dein  
99 SMART-oder dein Motto-Ziel zu erreichen? (00:09:27)
- 100 B7: (...) Hier würde ich sogar sagen, also die Frage finde ich schwer zu beantworten. Ich  
101 hätte spontan gesagt, ich fühle mich mehr verpflichtet, mein SMART-Ziel zu erreichen.  
102 Innerlich verpflichtet, einfach weil davon mein Gehalt abhängt. Wenn ich mein  
103 SMART-Ziel nicht erreiche, dann erreiche ich mein Gehalt nicht und mein Motto-Ziel ist  
104 eine gute Ergänzung, aber es ist halt eben nicht primär für das abhängig. Ja.  
105 Wahrscheinlich würde ich mich trotzdem mehr meinem SMART-Ziel verpflichtet fühlen, das  
106 zu erreichen, weil nur wenn ich jetzt gerade nicht wie der Kapitän handele, dann weiß

107 ich ja zumindest, dass es so gut, wie es vorher auch funktioniert hat, noch  
108 funktionieren wird. Ja. Aber ich würd sagen, die Verpflichtung stärker für SMART, aber  
109 der Wunsch das zu erfüllen wahrscheinlich stärker beim Motto-Ziel. (00:10:29)  
110 I: OK. Die nächste Frage wäre jetzt auch gewesen, inwiefern kannst du dir vorstellen,  
111 dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-stärker verpflichten, dein Ziel zu erreichen.  
112 Habe ich das jetzt richtig verstanden, dass du jetzt sagen würdest, in Verbindung  
113 verpflichten die einfach stärker? (00:10:47).  
114 B7: Ja, auf jeden Fall. (00:10:50)  
115 I: OK. Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
116 (00:10:57)  
117 B7: Das ist wieder die Gefühlskomponente. SMART-Ziele sprechen einfach den logischen  
118 Aspekt an und Motto-Ziele ganz klar halt das Gefühl. Ich denke, der Vorteil. Kannst du  
119 die Frage nochmal wiederholen? (00:11:17)  
120 I: Ja. Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
121 (00:11:22)  
122 B7: Vorteile. Ja, also Gefühlskomponente. Selbstreflektion. Dann (.....) was sind die  
123 Vorteile? Selbstreflektion... Ja, passt so. (00:11:53)  
124 I: OK. Und wenn wir jetzt mal auf die Nachteile gucken, wo siehst du die Nachteile von  
125 Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:12:02)  
126 B7: Ich würde sagen der Nachteil ist, dass man erst mal nicht versteht, dass das  
127 überhaupt einen Vorteil bringt. (Lacht.) Also vorher dachte ich halt eben auch, dass  
128 ich mit dem Motto-Ziel nicht wirklich viel anfangen kann, weil die Beispiele vielleicht  
129 nicht optimal gewählt sind, die einem beschrieben, worum es überhaupt bei Motto-Zielen  
130 geht. (I: In dem Online-Tool?) Ja, genau, im Online-Tool. Und auch durch die Gespräche  
131 vorher, vielleicht, zu dem Thema. Trotzdem, wenn man es dann einmal erst mal gemacht  
132 hat, dann merkt man erst mal, wie viel das überhaupt bringt. Also von daher, ja.  
133 (00:12:49)  
134 I: OK. Gut. Ja, jetzt haben wir ja über die Wirkung von Motto-Zielen gesprochen. Kommen  
135 wir jetzt zur Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen selbst. Eignen sich  
136 Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? (00:13:02)  
137 B7: Ja, auf jeden Fall. Also, ich denke schon, dass sich die im Vertrieb eignen.  
138 Einfach, da Vertriebler jeden Tag rausgehen müssen, immer stark motiviert sein MÜSSEN,  
139 auch, und alles, was die Motivation erhöhen kann, kann nur positiv sein. (00:13:23)  
140 I: OK. Nur für bestimmte Ziele dann, in dem Fall? Ob das sich eignet? (00:13:30)  
141 B7: (...) Ich glaube, zu viele Motto-Ziele zu haben, wäre eher verwirrend. Also ich  
142 denke, vielleicht – ja, was man noch machen könnte, wäre ein Motto-Ziel zum allgemeinen

143 Verhalten im Vertrieb, also wie müsste man sich beim Kunden verhalten, wie müsste man  
144 auftreten. Aber ich würde nicht fünf, sechs, sieben, acht, neun, zehn Motto-Ziele  
145 entwerfen. (00:13:51)

146 I: Ja. Und in anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb? (00:13:55)

147 B7: Ja, auf jeden Fall auch, überall. Also ich denk, das kann überall was bringen, wenn  
148 man die Motivation erhöht und auch eben selbst reflektiert, wo man überhaupt hin  
149 möchte, was man ändern möchte. Auf jeden Fall. (00:14:10)

150 I: OK. Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele im Unternehmen  
151 eingeführt werden können? (00:14:22)

152 B7: (...) Man müsste mit einer Studie belegen, erst mal, dass das einen tatsächlichen  
153 Effekt auf das Verhalten und möglicherweise auch eben auf den Umsatz, auf die  
154 Motivation, auf die langfristige Motivation von Mitarbeitern hat, um erst mal den  
155 Mehrwert von den Motto-Zielen überhaupt erst mal klar beziffern zu können. Da der  
156 Aufwand, der da gegenüber steht, dass alle genau so ein Motto-Ziel sich setzen müssen,  
157 ein Tool einzuführen, vielleicht irgendwie auch erst eins entwickeln, wo man nicht  
158 einfach das vom Züricher so und so nehmen kann, könnte das relativ viel Aufwand sein.  
159 Also, man müsste beziffern können, wie lange das dauert, wie viel Mehrwert es bringt,  
160 finanziell fürs Unternehmen, und wahrscheinlich müsste die ganze Führungsriege das erst  
161 mal selbst persönlich gemacht haben, um den Mehrwert für sich selbst festzustellen.  
162 (00:15:24)

163 I: OK. Darüber hinaus noch irgendwas? (00:15:28)

164 B7: Fällt mir jetzt gerade nicht mehr ein. (00:15:31)

165 I: OK. Siehst du Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen?  
166 (00:15:35)

167 B7: Hindernisse? Ja. Das Motto-Ziel an sich. Wenn man es nie gemacht hat, versteht man  
168 nicht so wirklich genau, wo der Mehrwert liegt. Gerade, weil heutzutage viel Wert immer  
169 nur auf Metriken gelegt wird und auf klare Zahlen, Daten, Fakten. Weniger aufs Gefühl,  
170 vor allem im Business. Sodass die Leute vielleicht auf Anhieb gar nicht erst mal  
171 verstehen, dass das eine sehr, sehr gute Ergänzung sein könnte, um Leute zu motivieren.  
172 (00:16:05)

173 I: Ja. Und da noch irgendwelche anderen Sachen darüber hinaus? (00:16:09)

174 B7: (.....) Passt so. (00:16:14)

175 I: OK. Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen?  
176 (00:16:19)

177 B7: (..) Also, wenn es keine Zahlen, Daten, Fakten gibt um zu belegen, dass das  
178 wirklich einen effektiven Mehrwert auch liefert oder auch im Umsatz, glaube ich, sind

179 die Chancen nicht so besonders hoch, weil erst mal alles, was neu ist, abgelehnt wird.  
180 Sobald man nicht jemanden aus der hohen Führungsriege schafft zu gewinnen, und der  
181 nicht dann als Ambassador, als Zielsprecher dafür agiert, ist das ziemlich schwer.  
182 (00:16:52)  
183 I: OK. Ich meinte jetzt aber eher so, was für Chancen im Unternehmen sind, also was  
184 dadurch Positives entstehen kann, wenn alle Motto-Ziele haben. (00:17:01)  
185 B7: Ach so. Ja, mehr Umsatz, positiveres Arbeitsklima, mehr Motivation, Klarheit der  
186 Mitarbeiter, wie sie agieren wollen. Warum sie so agieren wollen. Dann vielleicht auch  
187 eine höhere Selbsterkenntnis und dadurch ein besserer Umgang mit anderen Leuten, durch  
188 die Selbstreflektion. Ja. (00:17:29)  
189 I: Cool, OK. Jetzt sind wir eigentlich schon am Ende des Interviews. Gibt es denn über  
190 das Besprochene hinaus noch irgendwas, was du gerne ergänzen würdest, jetzt zum  
191 Motto-Ziel, zum Zielsetzungsprozess oder insgesamt einfach zu dem ganzen Komplex, dem  
192 Themengebiet? (00:17:48)  
193 B7: (...) Was ich mich gefragt hab bei dem Prozess, ist, ob man das wirklich auch auf  
194 alles anwenden kann oder nicht. Also ob ich mir für alles ein Motto-Ziel setzen könnte,  
195 oder ob das nur für bestimmte Sachen funktioniert. Und ansonsten (...) Ansonsten würde  
196 ich noch gerne ergänzen, dass mir das sehr viel Spaß gemacht hat und ich mich freue,  
197 mein Motto-Ziel auch in der Praxis umzusetzen. (00:18:23)  
198 I: Cool. Super. Ja, dann wäre es das schon. Vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast  
199 für das Interview. Hat mir auf jeden Fall Spaß gemacht und war echt interessant. Dann  
200 wünsche ich dir erst mal noch einen schönen Tag wir hören uns dann. (00:18:37)  
201 B7: Alles klar, ich freue mich drauf. Tschau. (00:18:44)



Anhang 17: Transkript des Interviews mit B8

1 I: Also, du hast ja in der letzten Woche an diesem Zielsetzungsprozess teilgenommen und  
2 erst mithilfe des Online-Tools so ein Basis-Motto-Ziel entwickelt, was du dann im  
3 Nachhinein nochmal mit [Person] optimiert hast, in einem Gespräch. (00:00:13)

4 B8: Ist das deine Dozentin oder ist das jemand anderes? (00:00:19)

5 I: Das ist meine, wie soll man sagen - das ist nicht meine Dozentin, sie ist von so  
6 einem Forschungsinstitut und sie unterstützt, weil die Motto-Ziele, ja, sie forscht da  
7 auch mit dran und so was. (B8: OK, weiß ich Bescheid.) OK. Und das heißt, dein  
8 Motto-Ziel zum Thema Individuelle Quotenerreichung ist: Ich erweitere meinen endlosen  
9 Horizont, die ganze Welt ist mein Zuhause, ich folge meinem Tempo, meiner Freiheit. Und  
10 dein Bild ist so eine offene Landschaft mit einem Berg, wo du dann drauf stehst und  
11 eher so eine Siegespose einnimmst. Genau. Das Interview läuft jetzt so ab, dass das in  
12 drei Teile gegliedert ist. Der erste Teil ist erst mal zur Wahrnehmung des  
13 Zielsetzungsprozesses, den du jetzt hattest mit dem Online-Tool und [Person]. Der  
14 zweite Teil ist über die Wirkung des Motto-Ziels, das das auf dich hat. Und der dritte  
15 Teil ist dann nochmal zur Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen, und da geht es  
16 dann nochmal darum, so ein bisschen, von wegen was hast du da für eine Einschätzung,  
17 ist es gut, schlecht, irgendwie Herausforderung, genau. Und das war es dann eigentlich  
18 auch schon. Dann steigen wir direkt mal beim ersten Teil ein, mit der Wahrnehmung des  
19 Zielsetzungsprozesses. Welche positiven oder negativen Gedanken hat der  
20 Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? (00:01:40)

21 B8: Der Zielsetzungsprozess? (I: Genau, ja.) Na ja, also, da muss ich ja jetzt erst mal  
22 drüber nachdenken. Also, positiv – also in mir hat der erst mal grundsätzlich positive  
23 Gedanken ausgelöst. Keine negativen. Mir fallen da jetzt negativ – also mein erster  
24 Gedanke auf die Frage war erst mal positiv, d.h. dieser ganze Prozess, dieser ganze  
25 Zielsetzungsprozess war für mich ein positiver Prozess. Positive Gedanken, was waren  
26 die positiven Gedanken? Ja, grundsätzlich, dass ich mich bezogen auf ein Ziel – also  
27 ich ziehe mir selber den Schuh an. Ich schaue, wie kann ich mein Ziel erreichen und  
28 welcher Prozess steht dahinter. Was habe ich für eine Einstellung gegenüber dieser  
29 Zielsetzung? Und diese Einstellung, dieser Zielsetzungsprozess hat in mir bewirkt, dass  
30 ich eine positive Einstellung gegenüber diesem Ziel habe. Also quasi, dass ich dieses  
31 Ziel erreichen kann, wenn ich da eine positive Einstellung zu habe oder wenn ich mir  
32 überlege, wie ich zu diesem Ziel eine positive – also der Gedanke, wie ich zu diesem  
33 Ziel eine positive Einstellung haben kann, ist ja ein positiver Gedanke. Deswegen hat  
34 der in sich in mir positive Gefühle zu diesem Ziel erst mal ausgelöst. Wenn ich jetzt

- 35 darüber nachdenke, der erste Gedanke zu diesem Ziel an sich / (00:03:19)
- 36 I: Nein, das passt schon so. Musst jetzt auch nicht, zu dem Ziel an sich kommen wir  
37 gleich nochmal. Ging jetzt eigentlich erst mal nur um den Prozess. Da hast du ja  
38 gesagt, an sich einfach erst mal ein positiver Prozess, dadurch, dass du halt auch  
39 selbst dir das Ziel, aus dir heraus dieses Ziel formulierst und dass das dann auch zu  
40 deiner Zielerreichung beiträgt und deine Haltung ändert. (00:03:43)
- 41 B8: Aber wenn ich drüber nachdenke, der Prozess, hilf mir mal – am Anfang war doch  
42 irgendwie gefragt, wie wir zu diesem Ziel stehen, oder? (00:03:54)
- 43 I: Genau. Da war das aktuelle Befinden, wurde da abgefragt. (00:03:58)
- 44 B8: Genau. Ja, und das aktuelle Befinden war nicht grundsätzlich positiv. Also, ich bin  
45 halt eher so ein positiv denkender Mensch, deswegen war dieses aktuelle Empfinden nicht  
46 negativ, aber es war eher negativ als positiv. Also, der erste Initiale Gedanke war ja  
47 erstmal, dass das Ziel – ich habe einfach an die negativeren Dinge gedacht. Erst mal  
48 das Ziel ist vorgegeben, ich kann es ja eh nicht ändern, etc. pp. Und dieser  
49 Zielsetzungsprozess, der hat mich quasi dazu geleitet, einen positiveren Gedanken zu  
50 fassen. (00:04:34)
- 51 I: OK. Super, alles klar. Und inwiefern haben dich die Schritte dieses  
52 Zielsetzungsprozesses auch zur Reflektion angeregt? (00:04:42)
- 53 B8: Ja stark. Stark zur Reflektion angeregt. (00:04:45)
- 54 I: OK. Gerade auch durch das, was du gerade gesagt hast, mit diesem aktuellen Befinden,  
55 nochmal aufzuschreiben und so? (00:04:54)
- 56 B8: Ja, also ich meine – da war ich jetzt nicht schuld, ich wurde nur angehupt.  
57 Zielsetzung im Sinne von, bezogen auf ein bestimmtes Ziel, was jetzt grundsätzlich erst  
58 mal negativ behaftet war. Die Zielsetzung der Quotenerreichung. Die Reflektion hat  
59 dadurch bewirkt, dass ich mit einer grundsätzlichen Lebenseinstellung, einer positiven  
60 Einstellung herangehe und somit auch mit einer positiven Einstellung an die  
61 Zielerreichung herangehe. Weißt du, was ich mein? Also meine grundsätzliche Haltung hat  
62 sich geändert, sie ist positiv, und ich hab das angewandt, um auch an die Zielsetzung  
63 zu kommen. (00:05:39)
- 64 I: Alles klar. Und wenn du jetzt mal die Prozesse Motto-Zielsetzung und  
65 SMART-Zielsetzung vergleichst – wie motivierend war der Prozess, Motto-Ziele zu  
66 entwickeln, im Vergleich zum SMART-Zielprozess? (00:05:51)
- 67 B8: (...) Das Motto-Ziel wurde von mir gesetzt und kam aus dem inneren Befinden,  
68 vielleicht auch in gewisser Weise aus dem Unterbewusstsein. Es kommt ja aus dem  
69 Unterbewusstsein, aus dem tief Inneren. Wenn es jetzt laut ist, wunder dich nicht, das  
70 ist einfach nur der Tunnel. Aus dem tiefsten Inneren kam von mir, aus meiner seelischen

71 unterbewussten Empfindung. Und ein SMART-Ziel ist ein, ich würde jetzt mal sagen,  
72 akademisches, von meinem Bewusstsein konstruiertes Ziel, was bei weitem nicht so  
73 tiefgründig ist. Also, ich sage jetzt mal so, dieses Motto-Ziel, was ich da beschlossen  
74 habe, das werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus dem FF immer wieder –  
75 zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können.  
76 Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. Also keine  
77 Ahnung, was ich für SMART-Ziele habe. (00:06:53)

78 I: OK, ja. Kann ich aber auch verstehen, kann ich verstehen. Und wenn wir das jetzt  
79 nochmal auf Richtung Motivation lenken? (00:07:00)

80 B8: Ja, SMART-Ziele sind für mich nicht besonders – aus dem Grund, da ich sie ja noch  
81 nicht mal memorise, quasi, mich daran erinnern kann, sind sie ja auch nicht  
82 motivierend. Sie können sogar kurzfristig demotivierend sein. Es ist halt ein sehr  
83 starker Prozess aus dem Bewusstsein, wo man mit Verstand versucht ranzugehen. Das  
84 Motto-Ziel ist sehr motivierend, weil ich das Gefühl habe, ich tue es für mich und für  
85 das, was mich wirklich glücklich macht und treibt. Und somit ist es viel mehr  
86 motivierend. Wenn ich dich voll labere, sag einfach Bescheid. (00:07:37)

87 I: Nein, ist gut. Damit haben wir schon bisschen einer Frage später vorgegriffen, weil  
88 jetzt gerade wollte ich nochmal versuchen herauszufinden, wie der Prozess wirklich ist.  
89 Weil dieser Prozess ist ja schon anders. Wenn man sich überlegt, das SMART-Ziel, wie du  
90 so sagst, man kriegt es häufig vorgegeben und zum anderen, das ist auch so eine sehr  
91 bewusste Geschichte. Und wenn man sich das Motto-Ziel anguckt, da wird das Ganze mit  
92 Bildern gemacht und so, d.h. der Prozess, dieses Ziel zu entwickeln, ist ja ein  
93 komplett anderer. (B8: Genau.) Und wenn du jetzt einfach nur überlegst, findest du  
94 Prozess A, Motto, oder Prozess B, SMART, motivierender? (00:08:11)

95 B8: Ja ganz klar Motto. (00:08:14)

96 I: OK. Ja und die Gründe, die hast du ja eigentlich grad auch schon gesagt. Dadurch,  
97 dass es aus dir selbst kommt und dass es einfach was wirkliches, was mit dir selbst  
98 zusammenhängt, ist. (00:08:23)

99 B8: Ja ich denke jetzt auch mal, wenn du ein schlechtes Verhältnis zu einem Manager  
100 hast und du besprichst so ein Motto-Ziel, dann hast du wiederum ein Problem. Weil  
101 dieses Motto-Ziel ja sehr auch die Persönlichkeit und nicht das Zwischenmenschliche,  
102 auf das Menschliche, darauf beruht. Ich finde, so etwas besprichst du nicht mit  
103 jemandem, den du nicht magst. (I: Genau.) Ein SMART-Ziel könnte ich mir vorstellen  
104 kannst du auch mit jemandem besprechen, zu dem du absolut kein Verhältnis hast.  
105 Deswegen finde ich, muss, um ein ordentliches Motto-Ziel zu formulieren, entweder  
106 Anonymität herrschen oder ein gutes Verhältnis, ein positives Verhältnis zu deinem

- 107 Gesprächspartner oder deinem Vorgesetzten. (00:09:05)
- 108 I: Auf jeden Fall. Da kommen wir auch nochmal später drauf. Und wenn wir jetzt nochmal  
109 angucken, jetzt hatten wir gerade wie motivierend der Prozess war im Vergleich. Und von  
110 der Schwierigkeit her mal? Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess, Motto-Ziele zu  
111 entwickeln, im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:09:21)
- 112 B8: Ich fand den Prozess, ein Motto-Ziel zu entwickeln – habe ich als sehr positiven  
113 Prozess in Erinnerung und somit war der auch nicht schwer. Es war für mich etwas sehr  
114 einfaches, sehr schönes, dieses Ziel zu definieren. (00:09:40)
- 115 I: OK. Cool. Ja, damit hätten wir jetzt auch so den ersten Part eigentlich durch, wo es  
116 um die Wahrnehmung vom Zielsetzungsprozess geht. Auch wenn wir jetzt hier und da schon  
117 ein bisschen drüber gesprochen haben, geht es dann jetzt nochmal intensiver um die  
118 subjektive Wirkung von Motto-Zielen auf dich selbst. Und dann jetzt zur ersten Frage:  
119 Wie würdest du die subjektive Wirkung deines Motto-Ziels auf dich selbst beschreiben?  
120 (00:10:04)
- 121 B8: Ehrlich, tiefgründig und stark motivierend. Fast erleuchtend. (00:10:19)
- 122 I: OK. Sekunde. Gut, dann kommen wir jetzt zur nächsten Frage, und zwar: Inwieweit  
123 kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker  
124 motivieren, ein Ziel zu erreichen? (00:10:35)
- 125 B8: (...) In Verbindung? Ja, ich (...) Man könnte es vielleicht nachfolgend, nachgelagert  
126 – man könnte sich dieses Motto-Ziel setzen und sich danach, nachgelagert, nochmal ein  
127 SMART-Ziel setzen. Könnte ich mir vorstellen, dass das eine gute Kombination ist, wobei  
128 ich aber das Motto-Ziel als Basis wertvoller finde, als nur das SMART-Ziel. Weißt du?  
129 Die Richtung sollte schon sein, dass du ein Motto-Ziel zuerst setzt und darauf  
130 basierend, auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, darauf dann SMART-Ziele  
131 definierst. (00:11:27)
- 132 I: OK. Ja, das macht Sinn. Gut. Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass du dich  
133 aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? (00:11:37)
- 134 I: (...) Also ich sage mal so: Ich bin grundsätzlich sehr ein positiv-energetischer Typ  
135 und wenn ich mir dann solche Motto-Ziele oder so ein Motto-Ziel setze, dann steigert  
136 das mein Selbstbewusstsein. Also, ich hab quasi einen Leitfaden, an dem ich mich – da  
137 musst du ein anderes Wort für finden – aber in gewisser Weise noch dran aufgeile. So  
138 eine Art Leitfaden, den ich als Bestätigung dafür nehme, dass das, was ich tue, richtig  
139 ist und dass ich das tue, was mich wirklich glücklich macht. Ich glaube, dass das sehr  
140 stark positiv sein wird auch auf mein Verhalten, somit mein Verhalten auch positiv  
141 beeinflusst. (00:12:24)
- 142 I: OK, gut. Und hat sich auch die – das hattest du auch am Anfang schon ein bisschen –

143 hat sich auch deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung der Quote geändert?

144 (00:12:35)

145 B8: Na ja, ich hatte – das würde ich jetzt bei mir direkt nicht sagen. Also, sicher lag

146 es daran, dass ich grundsätzlich eine positive Einschätzung gegenüber meiner Quote

147 schon hatte. Deswegen, das hat sich jetzt noch stärker positiv – ich hab jetzt

148 grundsätzlich noch einen etwas gesetleteres, also ein bisschen ein gesetzteres

149 Grundgefühl gegenüber meiner Quote. Das hat dieses ganze Thema noch ein bisschen in mir

150 beruhigt und somit hatte es positiven Einfluss damit, dass es mich bestätigt hat in

151 meiner Einschätzung. In meiner grundsätzlichen Haltung. (00:13:18)

152 I: OK. Die nächste Frage bezieht sich jetzt auf die Verpflichtung zu deinem SMART-bzw.

153 Motto-Ziel, zur Erreichung der Quota. Verpflichtung wird jetzt hier im Sinne aber der

154 eigenen Bindung ans Ziel gesehen oder auch wie sehr du das Ziel aus eigenem Antrieb

155 heraus erreichen möchtest. Und inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere

156 Verpflichtung, dein SMART-oder dein Motto-Ziel zu erreichen? Aus eigenem Antrieb

157 heraus? (00:13:48)

158 B8: Oh, oh, oh. Das ist aber eine spannende Frage, warte mal. Ein innerer Antrieb –

159 also ich finde, na ja, das Motto-Ziel ist ja eine innere Verpflichtung der

160 Glückseligkeit, quasi. Mein Motto-Ziel kommt ja aus mir selbst, aus meiner Meinung

161 gegenüber Glück. Also zumindest einer positiven Haltung. Und ich meine, somit bin ich

162 da verpflichtet, stark verpflichtet, das Motto-Ziel einzuhalten. Nicht ganz so stark

163 verpflichtet bin ich gegenüber dem SMART-Ziel, weil das SMART-Ziel würde ich noch viel

164 temporärer einschätzen, als etwas, was ich, wenn ich es nicht erreiche, dann wäre ich

165 kurzfristig unglücklich bzw. würde sagen, ja, Mist, dass ich es nicht erreicht habe.

166 Ich würde Ärger einholen vom Management und wäre schlecht gelaunt. Aber die

167 Verpflichtung mir gegenüber ist nicht so stark, wie bei einem Motto-Ziel. Ich würde mir

168 dann – das Wort Flucht kommt mir dann in den Kopf. Wenn ich das SMART-Ziel nicht

169 erreiche, sage ich jetzt mal, und ich habe da halt eine andere Bindung zu. Dann würde

170 ich sagen – ich nehme mich der SMART-Ziele nicht so an, wie den Motto-Zielen. Beim

171 SMART-Ziel würde ich dann sagen, da kann ich womöglich auch nicht so viel für und mache

172 das Beste draus. Bei einem Motto-Ziel, weil es ja aus dem Inneren kommt, würde ich

173 sagen, ja, du hast dir hier das Ziel gesetzt und du bist jetzt quasi selber schuld,

174 wenn du es nicht erreichst, weißt du? (00:15:22)

175 I: Ja. Gut nachvollziehbar. (00:15:25)

176 B8: Also das eine ist ja so Fremdwahrnehmung und das andere so Selbstwahrnehmung, würde

177 ich jetzt mal sagen. Ich habe das Gefühl, dass ein SMART-Ziel mehr fremdgesteuert ist

178 als ein Motto-Ziel. (00:15:34)

- 179 I: Ja. Und inwiefern kannst du dir vorstellen, dass die beiden in Verbindung stärker  
180 verpflichten, das Ziel zu erreichen? (00:15:42)
- 181 B8: Das ist eigentlich eine gute Kombination. (I: OK.) (.....) Ja. Finde ich ist eine  
182 gute Kombination, weil das Motto-Ziel verpflichtend wirkt und somit in Kombination mit  
183 dem SMART-Ziel dann zur Zielerreichung beiträgt. Könnte ich mir gut vorstellen, ja.  
184 (00:16:08)
- 185 I: OK. Wo siehst du Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? (00:16:12)
- 186 B8: Vorteile... Tiefgründiger. (...) Auf jeden Fall tiefgründiger, es ist somit – man kann  
187 sich besser dran erinnern, man kann besser danach leben, sage ich jetzt mal. Also,  
188 langlebiger ist es. Ja. (00:16:41)
- 189 I: OK. Und siehst du auch Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen?  
190 (00:16:53)
- 191 B8: Ja, also es gibt einen Nachteil, finde ich – ich finde ein Motto-Ziel ist jetzt  
192 nicht so gut messbar, wie ein SMART-Ziel. Also wenn ich jetzt überlege, ein Motto-Ziel,  
193 man nimmt sich was vor, aber das eigene Lebensgefühl misst quasi die Qualität oder die  
194 Erreichung des Motto-Ziels. Aber ich glaube echt, es ist schwieriger das zu messen, wie  
195 weit jetzt so ein Ziel dann durch das Motto-Ziel erreicht ist. (00:17:22)
- 196 I: Ja, würde ich auch so sehen. Und gibt es darüber hinaus noch irgendwas? (00:17:28)
- 197 B8: Ja, das was ich vorhin gesagt hab, dass der Gesprächspartner, zu dem man solche  
198 Motto-Ziele hat oder aufsetzt, sollte Vertrauensperson sein oder man sollte es  
199 anonymisieren. Geht ja eigentlich nicht, wie soll denn so ein Vertrauensverhältnis  
200 zwischen den beiden Personen sein, wenn die in einem Verhältnis stehen. (00:17:49)
- 201 I: Ja oder halt mit einem externen Trainer auch machen, so wie wir es jetzt gemacht  
202 haben. Würde auch gehen, nicht? (B8: Genau.) Ja. OK. Ja eigentlich haben wir damit  
203 jetzt auch schon über den Teil gesprochen, der über die subjektive Wirkung geht, und  
204 würden dann jetzt zum Teil kommen, von Motto-Zielen bei der Einführung im Unternehmen.  
205 Und inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb?  
206 (00:18:16)
- 207 B8: (.....) Na ja, ich meine, Vertrieb ist ja nicht unbedingt etwas, was man so gut  
208 lernen kann, sondern das ist eine Haltung, eine Einstellung gegenüber Dingen. Und  
209 Motto-Ziele, finde ich, definieren eine Haltung oder spezialisieren eine Haltung, eine  
210 Einstellung gegenüber vielen Herausforderungen. Ich finde, das Ding ist eben im Sales  
211 eher einsetzbar als vielleicht in eher so analytischen Themen, wo man nach strikteren  
212 Regeln, sag ich mal, noch handeln muss. (00:19:02)
- 213 I: OK. Also im Vertrieb dann besser als in anderen Unternehmensbereichen, vermutlich.  
214 (00:19:06)

- 215 B8: Genau, glaube ich auch. (00:19:09)
- 216 I: OK. Das bringt mich gerade nochmal zur Frage, würdest du dann sagen nur für  
217 bestimmte Ziele? (B8: Wie meinst du nur für bestimmte Ziele?) Also, ob Motto-Ziele nur  
218 für bestimmte Ziele dann auch sinnvoll sind? (00:19:23)
- 219 B8: Ja. Was ich gerade sagte – ich könnte mir vorstellen, dass stark messbare Ziele –  
220 es heißt sich jetzt ein bisschen mit dem, was ich gerade gesagt habe, weil im Vertrieb  
221 haben wir ja starke Ziele nach Zahlen und nach Quoten und wie auch immer. Somit ist es  
222 da schwieriger einsetzbar. Das Motto-Ziel ist, finde ich, so schwer messbar und somit  
223 in solchen Bereichen, finde ich, auch schwieriger einsetzbar. Wobei da eine Kombination  
224 aus Motto und SMART vielleicht Sinn macht. (I: Ja. OK.) Was ist denn mit - ich würde es  
225 in Bereichen, so, HR, würde ich das ganz stark sehen. Oder in Marketing oder irgendwo,  
226 wo man innovativ denken muss oder wo man kreativ sein muss. In so was, würde ich sagen,  
227 spielen so Motto-Ziele, finde ich, eine – genau. Ich hab nochmal drüber nachgedacht. In  
228 solchen Bereichen ist es eigentlich wertvoller als im Sales. Im Sales ist es  
229 schwieriger einsetzbar oder in Finance oder in Mathe ist es schwieriger einsetzbar, als  
230 in solchen kreativen Dingen. Aber im Sales ist es einsetzbar, was das Thema  
231 grundsätzliche Lebenshaltung und Umgang mit schwierigen Situationen, stressigen  
232 Situationen angeht. Aber was die Zahlen angeht, ist es natürlich schwierig. (00:20:52)
- 233 I: OK. Und was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele im Unternehmen  
234 eingeführt werden können? (00:20:57)
- 235 B8: So einiges. Ich könnte mir vorstellen, dass dieses Thema messbar schwierig ist  
236 einzusetzen, weil transparente Unternehmen, transparente Strukturen – ich könnte mir  
237 vorstellen, dass das deswegen schwierig einsetzbar ist. (00:21:15)
- 238 I: OK. Und jetzt Motto wieder in Kombination mit SMART, wenn man sich das vorstellt?  
239 (00:21:20)
- 240 B8: Kann ich mir gut vorstellen. (00:21:23)
- 241 I: Und was müsste dann da passieren, damit das dann auch wirklich angenommen wird,  
242 gemacht wird? (00:21:29)
- 243 B8: Ja, es müssten entweder Dritte ins Spiel kommen, mit denen man solche Themen  
244 bespricht. Oder man müsste – man müsste sowieso ein etwas persönlicheres Verhältnis zu  
245 seinen Mitarbeitern und Kollegen haben, um solche Themen tiefgründiger zu besprechen.  
246 (00:21:50)
- 247 I: OK, also das Verhältnis müsste einfach offener sein und so? (B8: Ja, genau.) OK.  
248 Siehst du irgendwelche Hindernisse für die Einführung, ansonsten? (00:22:04)
- 249 B8: (.....) Nein, also man könnte ja mal so einen Test Run machen, aber nein. (00:22:12)
- 250 I: OK, alles klar. Und so, jetzt hatten wir die Hindernisse. Jetzt haben wir gesagt,

251 was müsste passieren. Dann nochmal auf die positive Seite: Welche Chancen siehst du  
252 durch die Einführung von Motto-Zielen für das Unternehmen? (00:22:31)

253 B8: Ja, ich glaube, dass gerade, was den Bereich Mitarbeiterentwicklung angeht, dass es  
254 da unheimlich positiv wirken wird, langfristig. Ich glaube, dass das ein sehr gutes  
255 langfristiges Investment ist in das Unternehmen. So der erste Punkt. Ich meine, ich  
256 glaube, dass das auch auf das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Manager oder  
257 grundsätzlich so das Arbeitsklima positiv beeinflusst, da man offener miteinander  
258 umgeht. Bist noch da? (I: Ja, ich bin noch da.) Also, das war jetzt quasi zweiter  
259 Punkt. Dritter Punkt – ja ich hab irgendwie das Gefühl, da ist noch was. Wie könnte es  
260 das noch positiv beeinflussen? Ich glaube, dass das auch dann grundsätzlich positiv auf  
261 die Zielerreichung im Endeffekt, positiven Einfluss auf die Zielerreichung hat, dieses  
262 Motto-Ziel, die Einführung von Motto-Zielen. (00:23:23)

263 I: Ja, würde ich unterschreiben, auf jeden Fall. Ich meine, man hat ja dann auch diese  
264 Punkte einfach, was du ja vorhin auch schon gesagt hast, mit diesem, dass man kreativer  
265 wird und so weiter. Und klar, das sind halt auch alles Chancen, die sich daraus  
266 ergeben, die dann auch wieder positiv zur Zielerreichung wirken. (B8: Ja.) OK. Ja,  
267 cool. Also, jetzt haben wir über den Zielerreichungsprozess, über die Motto-Ziele  
268 selbst und so weiter gesprochen. Gibt es denn vielleicht irgendwas, was wir bisher noch  
269 nicht angesprochen haben, wo du sagen würdest, ja das, unabhängig davon oder wie auch  
270 immer in Bezug auf die Motto-Ziele, würde ich ganz gerne da loswerden? Oder auch zum  
271 Prozess? (00:24:08)

272 B8: (.....) Ja, also nur so abschließend, ich finde es schwierig, so was auf ein  
273 Quotenziel oder auf stark messbare Dinge anzuwenden. Ich finde es halt einfacher, das  
274 Motto-Ziel auf viel grundsätzlichere Lebenshaltungsziele anzuwenden. Das vielleicht  
275 noch abschließend. (00:24:33)

276 I: OK. Gut, damit sind wir auch wirklich am Ende. Danke schön. (00:24:39)



## Anhang 18: Categoriesystem und Ausprägungen für die Auswertung

| Kategoriennummer | Kategorienname                                              | Stark | Mittel | Schwach | Unzutreffend |
|------------------|-------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------------|
| I.1              | Wahrnehmung                                                 | X     |        | X       |              |
| I.1(1)           | Reflexion des eigenen Befindens                             | X     | X      | X       |              |
| I.2              | Motivationale Wirkung des Zielsetzungsprozesses (MZ vs. SZ) | X     | X      | X       | X            |
| I.3              | Komplexität (MZ vs. SZ)                                     | X     |        | X       |              |
| II.4             | Subjektive Wirkung des MZ                                   |       |        |         | X            |
| II.5             | Motivationale Wirkung des Ziels (MZ vs. SZ)                 | X     | X      | X       |              |
| II.6             | Motivation zur Zielverfolgung (MZ + SZ)                     | X     |        |         |              |
| II.7             | Verhaltensänderung durch MZ                                 | X     |        | X       |              |
| II.8             | Einstellungsänderung durch MZ                               | X     |        | X       |              |
| II.9             | Zielbindung (MZ vs. SZ)                                     | X     | X      | X       |              |
| II.10            | Zielbindung (MZ + SZ)                                       | X     | X      | X       |              |
| II.11            | Vorteile (MZ vs. SZ)                                        |       |        |         | X            |
| II.12            | Nachteile (MZ vs. SZ)                                       |       |        |         | X            |
| III.13           | Verwendung im Vertrieb                                      | X     |        | X       |              |
| III.13(1)        | Zielspezifische Verwendung                                  | X     |        | X       |              |
| III.13(2)        | Unternehmensweite Verwendung                                | X     | X      | X       |              |
| III.14           | Voraussetzungen                                             |       |        |         | X            |
| III.15           | Herausforderungen                                           |       |        |         | X            |
| III.16           | Chancen                                                     |       |        |         | X            |

## Anhang 19: Categoriesystem und Ankerbeispiele

| Interview Teil I: Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-nummer                                        | Kategorienname                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>I.1</b>                                              | <b>Wahrnehmung</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         | Stark                                                              | "Also, positiv – also in mir hat der erst mal grundsätzlich positive Gedanken ausgelöst. Keine negativen." (B8, Z. 22-23)                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                         | Mittel                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         | Schwach                                                            | "Na ja gut, ich mein, schwer war das nicht. Ich sag mal, es hat mich eigentlich darin bestätigt, in dem wie ich momentan eigentlich meine Arbeit mach." (B5, Z. 20-21)                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Unzutreffend                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>I.1(1)</b>                                           | <b>Reflexion des eigenen Befindens</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         | Stark                                                              | "Ja stark. Stark zur Reflektion angeregt." (B8, Z. 53-54)                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                         | Mittel                                                             | "Zur Reflektion angeregt... (..) Bin ja halt schon so in dem Zielthema drin, das ist jetzt halt schwierig zu sagen, wie reflektier ich das. Es ist halt auch so allgemein meine Vorgehensweise und deswegen kann ich jetzt nicht sagen, jetzt haben sie irgendwie eine ganz andere Reflektion zu mir. Also jetzt neue Erkenntnisse." (B4, Z. 28-31) |
|                                                         | Schwach                                                            | "Ja gut, da es sich ja aber bei mir nicht unterscheidet. Weißt du, was ich mein? [...] Wie die gute Frau da gesagt hat, das ist ja schön, Sie arbeiten ja genauso schon so, Sie haben das ja schon umgesetzt, was wir eigentlich erarbeitet haben. Weil ich ja so lang, das sind 20 Jahre Arbeitserfahrung." (B5, Z. 42-48)                         |
|                                                         | Unzutreffend                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>I.2</b>                                              | <b>Motivationale Wirkung des Zielsetzungsprozesses (MZ vs. SZ)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         | Stark                                                              | "Das war für mich deutlich einfacher, weil es viel greifbarer war. SMART-Ziele – messbar, etc., pp., immer an irgendwelche Fakten gebunden. Und ich persönlich merke, dass ich halt mit dem Motto-Ziel gefühlt, sage ich mal, mich sehr viel schneller identifizieren konnte." (B1, Z. 38-81)                                                       |

| Interview Teil I: Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses |                         |                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-<br>nummer                                    | Kategorienname          |                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Mittel                  | „Wäre jetzt aber, wenn ich ganz ehrlich bin, für mich egal.“ (B2, Z. 52-53)                                                                                                                                                                  |
|                                                         | Schwach                 | Ich kann dir jetzt die Frage nicht beantworten, da war nichts Motivierendes dabei.“ (B5, Z. 61-62)                                                                                                                                           |
|                                                         | Unzutreffend            | "Das ist ja was ganz anderes, nicht?" (B3, Z. 47-59)                                                                                                                                                                                         |
| I.3                                                     | Komplexität (MZ vs. SZ) |                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Stark                   | Ich fand den Prozess, ein Motto-Ziel zu entwickeln – habe ich als sehr positiven Prozess in Erinnerung und somit war der auch nicht schwer. Es war für mich etwas sehr einfaches, sehr schönes, dieses Ziel zu definieren.“ (B8, Z. 112-114) |
|                                                         | Mittel                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Schwach                 | "Also, ich finde es nicht einfacher oder schwerer. (I: OK.) Weil (...) ja. Ich finde es ähnlich.“ (B2, Z. 72-73)                                                                                                                             |
|                                                         | Unzutreffend            |                                                                                                                                                                                                                                              |

| Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-nummer                                                                    | Kategorienname                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>II.4</b>                                                                         | <b>Subjektive Wirkung des MZ</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Stark                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Mittel                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Schwach                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Unzutreffend                                       | Hinweis: Alle Textabschnitte werden hier der Kategorie „Unzutreffend“ zugeordnet, da die Antworten der Befragten zu diversifiziert sind, um sie den üblichen Ausprägungen (ST/MA/SW) zuzuordnen. Im Rahmen der zweiten Reduktion wird diesen Textabschnitten dann ein Code zugeordnet, durch den sie eindeutig identifiziert werden können. |
| <b>II.5</b>                                                                         | <b>Motivationale Wirkung des Ziels (MZ vs. SZ)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Stark                                              | "Ja, also mein SMART-Ziel motiviert mich ehrlich gesagt nicht besonders stark. Also, wenig. Und mein Motto-Ziel auf jeden Fall. Also, das motiviert mich auf jeden Fall so zu handeln, wie ich handeln sollte, um meine Quota möglichst gut zu erreichen." (B7, 68-70)                                                                      |
|                                                                                     | Mittel                                             | "Ja, es adressiert halt zwei unterschiedliche Ebenen. Deswegen kann ich halt nicht sagen, das eine oder das andere motiviert mich unter Umständen stärker [...]" (B6, Z. 89-90)                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Schwach                                            | "Also stärker motiviert würde ich jetzt nicht unbedingt sagen." (B1, Z.70)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                     | Unzutreffend                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>II.6</b>                                                                         | <b>Motivation zur Zielverfolgung (MZ + SZ)</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Stark                                              | "Da würde ich sagen, dass das – das kann sehr, sehr gut sein und helfen, wenn man vorgegebene Dinge, ich sage jetzt mal, in diese Richtung bringt, die man auch haben möchte." (B1, Z. 80-82)"                                                                                                                                              |
|                                                                                     | Mittel                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Schwach                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                     | Unzutreffend                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>II.7</b>                                                                         | <b>Verhaltensänderung durch MZ</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-nummer                                                                    | Kategorienname                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                     | Stark                                | "Da wird sich auch das definitiv draus auswirken."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                     | Mittel                               | „Kann ich mir sehr gut vorstellen. Ich sage mal, dass das die Reflektion nochmal unterstützt. Ich glaube nicht anders, weil das, was definiert worden ist, das ist ja in dir drin. Aber manchmal geht es halt im Tagesgeschäft vielleicht auch ein stückweit verloren, sich auf diese Dinge zu konzentrieren.“ (B6, Z. 122-124)                                                                                                                     |
|                                                                                     | Schwach                              | "Na ich werde mich nicht anders verhalten. [...] Das ist ja genau der Punkt. Ich hab das ja schon umgesetzt." (B5, Z. 158-160)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                     | Unzutreffend                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>II.8</b>                                                                         | <b>Einstellungsänderung durch MZ</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                     | Stark                                | "Ja, OK. Ich hab jetzt, zu Beginn hatte ich gesagt sehr herausfordernd, weiter Weg zu gehen. Die Identifikation mit dem Motto-Ziel, also was dahinter steht, führt halt aus meiner Sicht dazu, dass man diese Herausforderung als positive Herausforderung und dann quasi als Abenteuer wahrnimmt. Und im Zielsetzungsprozess sagt okay, ist ein Abenteuer, aber ich hab eine positive Einstellung dazu, dass ich das schaffen kann." (B6, Z 46-50) |
|                                                                                     | Mittel                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                     | Schwach                              | "Nein. (I: OK.) Also, damit hat das Motto-Ziel für mich nichts zu tun. Ganz ehrlich. Wie gesagt, es sind [Zahl], so oder so. Daran ändert sicher auch ein Motto-Ziel nichts." (B2, Z. 125-127)                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                     | Unzutreffend                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>II.9</b>                                                                         | <b>Zielbindung (MZ vs. SZ)</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                     | Stark                                | "Ja, das ist relativ eindeutig, dass da das Motto-Ziel die höhere eigene Verpflichtung hat, weil man das in der Regel ja selber mitgestaltet hat. Ich glaube, gerade durch diese selbstständige Gestaltung ist man halt viel mehr, ja, neudeutsch, committed. Also, viel mehr engagiert, sein Ziel auch zu erreichen. Weil man eben nicht                                                                                                           |

| Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-nummer                                                                    | Kategorienname               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                     |                              | irgendwie einfach was vorgeworfen bekommen hat, nach dem Motto Friss oder Stirb, sondern das konnte man selber gestalten und dadurch ist man auch viel motivierter, weil man es auch viel realistischer hält und sich da viel mehr drin wiederfindet." (B3, Z. 184-190)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                     | Mittel                       | "Ja, also, sagen wir mal so: Mein Motto-Ziel will ich auf alle Fälle erreichen. Anders herum, ich will beide Ziele ja eigentlich erreichen. So, mein Motto-Ziel will ich natürlich durchführen und möchte es auch halten, weil das bestimmt meine Lebensweise und das bestimmt auch meine Art und Weise, wie ich arbeite. Da ich ja Spaß an meiner Arbeit auch haben möchte, muss ich mich an dieses Ziel ja eigentlich halten und versuchen, das zu erreichen. Ansonsten bin ich unzufrieden. (I: Ja.) So. Mein SMART-Ziel, logisch will ich das erreichen, weil ich will ja Kohle verdienen. Ich bin ja nicht in der Arbeit zum Spaß, sondern ich bin ja in der Arbeit, damit ich hier meinen Lebensunterhalt finanzieren kann. So. Also, klar ist hier die Motivation da, das zu erreichen." (B5, Z.182-191) |
|                                                                                     | Schwach                      | "Also, ich fühle mich natürlich durchaus sehr stark motiviert, mein Hard Facts, mein TIA zu erreichen. Weil das ist für mich im Prinzip, wie soll ich sagen, das ist mein Geld. Das möchte ich haben. Dass ich das nur kriege, wenn ich bestimmte Dinge tue, klar. Also werde ich natürlich dafür kämpfen, dieses Geld auch zu bekommen. Ob ich jetzt quasi da kämpfen werde, um den Überblick zu behalten – ja, also, das kannst du jetzt kausal ins Verhältnis setzen oder nicht. Wir drehen uns im Kreis. Wenn ich sage, ich will meine Ziele erreichen und das ist Mittel zum Zweck, dann bin ich natürlich auch verpflichtet hochmotiviert über diesen Weg meine Ziele zu erreichen. Also ja." (B2, 146-153)                                                                                               |
|                                                                                     | Unzutreffend                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>II.10</b>                                                                        | <b>Zielbindung (MZ + SZ)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                     | Stark                        | "Ja. Also ich finde, das wäre für mich momentan die ideale Lösung." "(B3, Z. 194)"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                     | Mittel                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                     | Schwach                      | "Nein, es verpflichtet mich nicht stärker.." (B5, Z.196)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                     | Unzutreffend                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Interview Teil II: Subjektive Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-nummer                                                                    | Kategorienname               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| II.11                                                                               | <b>Vorteile (MZ vs. SZ)</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Stark                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Mittel                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Schwach                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Unzutreffend                 | Regel: Alle Textabschnitte werden hier der Kategorie „Unzutreffend“ zugeordnet, da die Antworten der Befragten zu diversifiziert sind, um sie den üblichen Ausprägungen (ST/MA/SW) zuzuordnen. Im Rahmen der zweiten Reduktion wird diesen Textabschnitten dann ein Code zugeordnet, durch den sie eindeutig identifiziert werden können. |
| II.12                                                                               | <b>Nachteile (MZ vs. SZ)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Stark                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Mittel                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Schwach                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                     | Unzutreffend                 | Regel: Alle Textabschnitte werden hier der Kategorie „Unzutreffend“ zugeordnet, da die Antworten der Befragten zu diversifiziert sind, um sie den üblichen Ausprägungen (ST/MA/SW) zuzuordnen. Im Rahmen der zweiten Reduktion wird diesen Textabschnitten dann ein Code zugeordnet, durch den sie eindeutig identifiziert werden können. |

| Interview Teil III: Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-nummer                                               | Kategorienname                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>III.13</b>                                                  | <b>Chancen im Vertrieb</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Stark                               | "Ja, auf jeden Fall. Also, ich denke schon, dass sich die im Vertrieb eignen. Einfach, da Vertriebler jeden Tag rausgehen müssen, immer stark motiviert sein MÜSSEN, auch, und alles, was die Motivation erhöhen kann, kann nur positiv sein." (B7, Z. 137-139)                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Mittel                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Schwach                             | "Kombiniert gut." (B1, Z. 190)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | Unzutreffend                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>III.13(1)</b>                                               | <b>Zielspezifische Verwendung</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Stark                               | " Nein, eine Limitation sehe ich nicht." (B4, Z. 207)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                | Mittel                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Schwach                             | "Na ja, ich meine, Vertrieb ist ja nicht unbedingt etwas, was man so gut lernen kann, sondern das ist eine Haltung, eine Einstellung gegenüber Dingen. Und Motto-Ziele, finde ich, definieren eine Haltung oder spezialisieren eine Haltung, eine Einstellung gegenüber vielen Herausforderungen. Ich finde, das Ding ist eben im Sales eher einsetzbar als vielleicht in eher so analytischen Themen, wo man nach strikteren Regeln, sag ich mal, noch handeln muss." (B8, 207-212) |
|                                                                | Unzutreffend                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>III.13(2)</b>                                               | <b>Unternehmensweite Verwendung</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Stark                               | Ich denke, das ist überall händelbar." (B1, Z. 197)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                | Mittel                              | "Ich denke, man sollte das jetzt nicht pauschalisieren und sagen, klar, kann ich überall im Unternehmen einführen. Ich denke, es sollte geprüft werden, ob so ein Ziel grundsätzlich Sinn macht und wenn es Sinn macht, dann passt es sicherlich auch in jeden Bereich."(B2, Z. 255-258)                                                                                                                                                                                             |
|                                                                | Schwach                             | " Na ja, ich meine, Vertrieb ist ja nicht unbedingt etwas, was man so gut lernen kann, sondern das ist eine Haltung, eine Einstellung gegenüber Dingen. Und Motto-Ziele, finde ich, definieren eine Haltung oder                                                                                                                                                                                                                                                                     |



| Interview Teil III: Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-<br>nummer                                           | Kategorienname           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                |                          | spezialisieren eine Haltung, eine Einstellung gegenüber vielen Herausforderungen. Ich finde, das Ding ist eben im Sales eher einsetzbar als vielleicht in eher so analytischen Themen, wo man nach strikteren Regeln, sag ich mal, noch handeln muss.“ (B8, Z. 207-212)                                                                   |
|                                                                | Unzutreffend             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>II.14</b>                                                   | <b>Voraussetzungen</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Stark                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Mittel                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Schwach                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Unzutreffend             | Regel: Alle Textabschnitte werden hier der Kategorie „Unzutreffend“ zugeordnet, da die Antworten der Befragten zu diversifiziert sind, um sie den üblichen Ausprägungen (ST/MA/SW) zuzuordnen. Im Rahmen der zweiten Reduktion wird diesen Textabschnitten dann ein Code zugeordnet, durch den sie eindeutig identifiziert werden können. |
| <b>III.15</b>                                                  | <b>Herausforderungen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Stark                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Mittel                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Schwach                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Unzutreffend             | Regel: Alle Textabschnitte werden hier der Kategorie „Unzutreffend“ zugeordnet, da die Antworten der Befragten zu diversifiziert sind, um sie den üblichen Ausprägungen (ST/MA/SW) zuzuordnen. Im Rahmen der zweiten Reduktion wird diesen Textabschnitten dann ein Code zugeordnet, durch den sie eindeutig identifiziert werden können. |
| <b>III.16</b>                                                  | <b>Chancen</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Stark                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Mittel                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Schwach                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| Interview Teil III: Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie-<br>nummer                                           | Kategorienname |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                | Unzutreffend   | Regel: Alle Textabschnitte werden hier der Kategorie „Unzutreffend“ zugeordnet, da die Antworten der Befragten zu diversifiziert sind, um sie den üblichen Ausprägungen (ST/MA/SW) zuzuordnen. Im Rahmen der zweiten Reduktion wird diesen Textabschnitten dann ein Code zugeordnet, durch den sie eindeutig identifiziert werden können. |

## Anhang 20: Z1-Z3 für B1

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1        | I.1.ST    | 15     | 23   | Also grundsätzlich fand ich bei dem Thema Mottogewinnung es angenehm, dass es, ich sage jetzt mal, schlicht war, also es hat ein angenehmes Gefühl gehabt da relativ smart durchzugehen. Nicht, ich sage jetzt mal, viele Dinge sich überlegen zu müssen, sondern eher es wirklich im Fokus war, sich eher leiten zu lassen von der Emotion. Das hat es sehr einfach gemacht und war zeitlich sehr gut getimt, also auch die Bilder liefen gut durch. Es war im Prinzip, ich nenne es mal, ein harmonischer Ablauf alles. Das hat mir sehr gut gefallen. Von daher, war auch eine gute Auswahl von Bildern, sage ich mal, also ich glaube, da konnte man schnell und recht zügig etwas finden, was einem so genehm ist. Da sind mehrere (unv. 00:02:07) als den Favourite rausgesucht, also von daher / | Der Zielsetzungsprozess war einfach und schnell, da ich mich von meinen Emotionen leiten lassen konnte. Das hat den Prozess angenehm gemacht. Die Bilderauswahl hat mir gefallen. | Dadurch, dass der Prozess durch Emotionen geleitet war, war er einfach und schnell. | Der Zielsetzungsprozess ist bei Motto-Zielen einfacher und schneller. Grund: Emotional leiten lassen. |
| B1        | I.1(1).SW | 31     | 34   | Also von daher, das war – Reflektion ist jetzt die Frage, was verstehst du unter Reflektion in dem Sinne, oder von dem Prozess her? (...) Mich selbst gespiegelt vor dessen, was da ablief, habe ich nicht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Der Zielsetzungsprozess hat mich nicht zur Reflexion ange-regt. Ich habe mich einfach von dem Prozess leiten lassen.                                                              | Es hat keine Reflexion stattgefunden.                                               | Es hat keine Reflexion stattgefunden.                                                                 |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                                       |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Mich selbst gespiegelt vor dessen, was da ablief, habe ich nicht. [Missverständnis]                                                                                                                                                       |                                                                                                           |                                                                                                           |
| B1        | I.2.ST    | 38     | 41   | Das war für mich deutlich einfacher, weil es viel greifbarer war. SMART-Ziele – messbar, etc., pp., immer an irgendwelche Fakten gebunden. Und ich persönlich merke, dass ich halt mit dem Motto-Ziel gefühlt, sage ich mal, mich sehr viel schneller identifizieren konnte. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender, da er simpler ist und ich mich mit meinem Motto-Ziel sehr viel schneller identifizieren konnte. Beim SMART-Ziel ist man immer an irgendwelche Fakten gebunden. | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender, da simpler und hohe Identifikation mit dem Motto-Ziel. | Der Motto-Ziel-Prozess ist motivierender, wegen:<br>- Einfachheit<br>- Hohe Identifikation mit Motto-Ziel |
| B1        | I.3.ST    | 46     | 49   | Also dadurch, dass Dinge vorgegeben waren à la Multiple Choice, das da ausgesucht werden musste, war es simpel. Also, es war wirklich simpel. Man hat auch bei den Auswahldingen sehr schnell herausgefunden, oder sehr schnell finden können, was einem passt.              | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel, da es ein Multiple-Choice-Prozess war. Bei den Auswahlelementen habe ich sehr schnell gefunden, was mir liegt.                                                                 | Der Prozess war durch Multiple-Choice einfach.                                                            | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfach. Grund: Multiple-Choice.                                               |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                         | Z3: Erste Reduktion                                        |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| B1        | II.4.UZ   | 100    | 105  | Durch die Beruhigung kann ich gewisse Nervositäten vielleicht besser in den Zaum kriegen, ich kann auch bewusster werden. Zum Beispiel, das hat immer so einen Effekt, so ein anderes Verhalten mitbringen – dass ich ruhiger rede, Pausen einhalten kann, dass ich halt wirklich sage, ich bin mal entspannt und nicht so angespannt auch, dass ich immer wieder etwas bringen will. Da wird sich auch das definitiv draus auswirken. | Das Motto-Ziel hilft mir mich zu beruhigen und dadurch nervöse Handlungen besser in den Griff zu bekommen                                   | Es wirkt beruhigend.                                        | Motto-Ziele wirken beruhigend, wie ein Ruhepol und erdend. |
| B1        | II.4.UZ   | 91     | 94   | Also bei mir ist es eher, ich habe so eine Art Ruhepol. Hätte man jetzt haben wollen, dass man sagt, ich möchte motiviert sein, meinen Job unter einem anderen Spirit zu machen, hätte man auch andere Bilder mehr im Vordergrund haben sollen                                                                                                                                                                                         | Durch das Motto-Ziel habe ich eine Art Ruhepol. Für ein aktivierendes Gefühl, hätte ich ein anderes Motto nehmen müssen.                    | Es ist eine Art Ruhepol.                                    |                                                            |
| B1        | II.4.UZ   | 29     | 31   | Ja! Also, das war relativ schnell, dass ich das Gefühl hatte, da jetzt, sage ich mal, etwas zu haben, wo ich mich mal zwischendurch mal ein bisschen erden oder beruhigen kann. Ich war wieder zu entschleunigen, sage ich mal so.                                                                                                                                                                                                     | Ich hatte relativ schnell ein Motto-Ziel, bei dem ich das Gefühl hatte, mich zwischendurch etwas erden und beruhigen zu können.             | Es wirkt erdend und beruhigend.                             |                                                            |
| B1        | II.4.UZ   | 63     | 66   | Also die Wirkung ist, finde ich, viel größer, als das, was bisher auch diese Strukturthemen und so weiter hatten, weil es einfach einfach ist. Also, Bild, ein Satz, kurz, dann wenn man gleich die Augen schließt und schon ist halt einfach                                                                                                                                                                                          | Die Wirkung meines Motto-Ziels finde ich viel, viel größer, als die von SMART-Zielen, weil es so einfach ist. Sobald ich an das Bild denke, | Die Wirkung ist deutlich ausgeprägter. Es wirkt beruhigend. |                                                            |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                              | Z3: Erste Reduktion                                         |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | so eine gewisse Ruhe da. (I: Ja.)<br>Das ist sehr, sehr gut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | hat es eine beruhigende Wirkung auf mich.                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |                                                             |
| B1        | II.5.SW   | 70     | 76   | Also stärker motiviert würde ich jetzt nicht unbedingt sagen. Ich würde sagen, es lässt mich leichter wieder runterkommen, damit ich mich wieder fokussieren kann. Also ich würde jetzt nicht sagen, dass mich so ein Motto-Ziel – jedenfalls das, was ich jetzt gewählt habe – zu, ich sage mal, einer anderen Leistungsdichte oder Leistungsanstieg motiviert. Da hätte ich mir etwas Anderes suchen müssen, irgendwie einen Sportler oder sonst etwas und dann weiß ich, da gebe ich jetzt nochmal Gas. Ich bin eher, dass ich sage, Ergebnis mit Ruhe und Kraft. | Mein Motto-Ziel motiviert mich nicht stärker als mein SMART-Ziel, sondern hilft mir mich auf das Wesentliche zu fokussieren und mich zu beruhigen. Um mich zu höherer Leistung anzuspornen, hätte ich mir ein anderes Motto-Ziel aussuchen müssen. | Das Motto-Ziel motiviert nicht stärker. Dafür ist es das falsche Bild.                           | Motto-Ziele motivieren nicht stärker. Grund: Falsches Bild. |
| B1        | II.6.ST   | 80     | 94   | Da würde ich sagen, dass das – das kann sehr, sehr gut sein und helfen, wenn man vorgegebene Dinge, ich sage jetzt mal, in diese Richtung bringt, die man auch haben möchte. Also wir haben es ja sehr frei machen können und es gab, ich sage mal, nicht durch ein Thema vorgegeben, aber man hätte ja durch die Bilderauswahl                                                                                                                                                                                                                                      | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Um ein dynamisches, aktivierendes Motto-Ziel zu erstellen, sind die entsprechenden Bilder notwendig.                                              | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.       |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                         | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>schon sehr wohl, zum Beispiel, eher auf dynamische Motto-Ziele fokussieren können. Wenn jetzt hier meine Organisation nach vorne kommt, würde ich eher – oder besser wäre es, wenn Spirit reinkommt – Bilder nehmen, die eher dynamisch wirken, die Stille geben, oder sonst dergleichen, anstatt Bilder, die dann wirklich so eine Ruhe – es gab einige Bilder, die eher so eine Entspannung, nicht, der Bär auf dem Baum oder so etwas – dynamisch sind. Also ich glaube, wenn man etwas anstrebt in diese Richtung, würde ich die Auswahlmöglichkeiten einschränken und fokussieren auf das, wohin ich meine Organisation haben will. (I: OK.) Das war jetzt bei uns nicht. Also bei mir ist es eher, ich habe so eine Art Ruhepol. Hätte man jetzt haben wollen, dass man sagt, ich möchte motiviert sein, meinen Job unter einem anderen Spirit zu machen, hätte man auch andere Bilder mehr im Vordergrund haben sollen.</p> | <p>Wenn das Ziel ist Mitarbeiter zu motivieren, würde ich die Auswahlmöglichkeiten der Bilder dementsprechend anpassen.</p> |                     |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| B1        | II.7.ST   | 98     | 105  | Sehr deutlich. Also, anders verhalten tu ich ja schon alleine durch / (00:08:31) I: Diese Beruhigung. (00:08:32) B: Genau. Durch die Beruhigung kann ich gewisse Nervositäten vielleicht besser in den Zaum kriegen, ich kann auch bewusster werden. Zum Beispiel, das hat immer so einen Effekt, so ein anderes Verhalten mitbringen – dass ich ruhiger rede, Pausen einhalten kann, dass ich halt wirklich sage, ich bin mal entspannt und nicht so angespannt auch, dass ich immer wieder etwas bringen will. Da wird sich auch das definitiv draus auswirken. | Mein Motto-Ziel wird sehr deutlich Verhalten in der Form beeinflussen, dass ich mich schneller wieder beruhigen kann, wenn ich nervös bin, ruhiger rede oder den Leistungsdruck etwas verringere. | Es wirkt sich sehr deutlich in Form von Beruhigung auf das Verhalten aus. | Motto-Ziele wirken sich sehr deutlich in Form von Beruhigung auf das Verhalten aus. |
| B1        | II.8.ST   | 108    | 108  | Ja, also ich sage mal so: Ich sehe das sehr entspannt alles. (Lacht.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ja, durch mein Motto-Ziel hat sich meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota geändert. Ich sehe das jetzt entspannter.                                                          | Die Einstellung hat sich geändert. Sie ist nun entspannter.               | Die Einstellung ist entspannter geworden.                                           |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z2: Generalisierung                                                                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                    |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1        | II.9.ST   | 117    | 129  | <p>Also SMART-Ziele sind für mich in der Regel, ganz ehrlich – ich habe noch nie ein Zielgespräch abgeschlossen und habe nach einer Woche noch gewusst, was Inhalt des Zielgesprächs war. (I: Ja.) Also ich kann ja, ich sage mal, ich hab jetzt im Augenblick eine Zielvereinbarung von 4 DIN A4-Seiten gemacht. Das ist für mich keine SMART, das ist nichts, wo ich sage, ich hab da einen Fokus drauf oder sonst dergleichen. Ich geh raus und das einzige Ziel, dem ich folge, ist meine Quote. Natürlich auch gewisse Verhaltensweisen, dass ich halt sage, ich versuche, mich ins Team einzubringen, ich bringe einen gewissen Spirit mit rein. Das sind mit Sicherheit innerhalb auch unsere SMART-Ziele, aber ich kann eigentlich schon sagen, dass ich dir jetzt nicht rezitieren könnte, was in meiner Zielvereinbarung drinnen steht. (I: OK.) Also, von der Seite ist es für mich – wenn ich beides vergleiche, ist es tatsächlich viel, viel einfacher, mich mit einer visuellen Geschichte zu connecten und sie beizubehalten, als mit diesen unendlich vielen Worten, die da in so einer Zieldefinition stehen.</p> | <p>An meine SMART-Ziele kann ich mich gar nicht erinnern, da sie viel zu umfangreich sind. Das einzige Ziel, dem ich folge, ist meine Quote. Natürlich versuche ich auch einen gewissen Teamgeist zu zeigen. Ich habe eine stärkere innere Verpflichtung meinem Motto-Ziel gegenüber, da es einfacher ist sich mit einem visuellen Ziel zu identifizieren und es im Gedächtnis zu behalten.</p> | <p>Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker, da es einfacher ist sich mit einem visuellen Ziel zu identifizieren.</p> | <p>Motto-Ziele wirken stärker Zielbindend.<br/>Gründe sind:<br/>- Selbst gestaltet<br/>- Einfacher sich mit einem visuellen Ziel zu identifizieren</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1        | II.9.ST   | 158    | 158  | Also ich würde mal so Motto-Ziele vorziehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hinsichtlich der Zielbindung ziehe ich Motto-Ziele vor.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Motto-Ziele wirken stärker Zielbindend.                                                                |                                                                                                                 |
| B1        | II.9.ST   | 243    | 247  | Bei den SMART-Zielen, das ist Gerede, dass wir da eingebunden sind. Du kriegst die Linie und darfst die akzeptieren, und fertig. Motto musst du ja schon mal was tun – du musst dir ein Bild aussuchen, du musst dir ein paar Begriffe aussuchen, also ich glaube, das ist eine ganz andere Bindung, die du dann daran hast. Denn es ist dann deins.                                                                                                                                                                                                                                | Ein weiterer Grund ist, dass ich es selbst gestaltet habe. Bei der Erstellung von SMART-Zielen sind wir nicht wirklich eingebunden.                                                                                                                                                                                     | Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker, da ich es selbst gestaltet habe.           |                                                                                                                 |
| B1        | II.10.ST  | 135    | 141  | Wenn man beides connected, würde ich glauben, ist es, weil man das dann wahrscheinlich mit einer visuellen Geschichte verbinden kann, wenn die SMART-Ziele wirklich, ich sage mal, dann auch wirklich anders definiert sind. Also so, wie die heute bei uns zum Beispiel laufen, kann ich da auch einen Haken dran machen, aber ich denke mal, durch diese Visualisierung könnte ich mir das schon vorstellen. Was ich mir auch vorstellen könnte, ist, wenn man verschiedene, ich sage mal zwei bis drei, Mottobilder hat, um so eine Strukturierung in die Zielsetzung zu kriegen | Durch mein Motto-Ziel in Kombination mit meinem SMART-Ziel habe ich einen stärkeren inneren Antrieb mein Ziel zu erreichen. Der visuelle Aspekt meines Motto-Ziels spricht mich stärker an. SMART-Ziele kann ich mir auch sparen. Um eine Strukturierung in die Zielsetzung zu bekommen, wären mehrere Motto-Ziele gut. | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich dadurch, dass der visuelle Aspekt hinzu kommt. | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch Motto-Ziele. Grund: Visueller Aspekt kommt hinzu. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                            | Z2: Generalisierung                                           | Z3: Erste Reduktion                                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1        | II.11.UZ  | 46     | 51   | Also dadurch, dass Dinge vorgegeben waren à la Multiple Choice, das da ausgesucht werden musste, war es simpel. Also, es war wirklich simpel. Man hat auch bei den Auswahldingen sehr schnell herausgefunden, oder sehr schnell finden können, was einem passt. Es wäre schlechter gewesen, glaube ich, wenn man hätte sagen müssen, so, jetzt schreiben Sie mal auf, was fällt Ihnen ein. Ich glaube, dann ist es wieder dieses Denken und Machen und Tun. Lesen und gefühlt entscheiden, das ist viel einfacher gewesen.                                                                                                | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel, da es ein Multiple-Choice-Prozess war. Bei den Auswahllementen habe ich sehr schnell gefunden, was mir liegt. Darüber hinaus war es einfach sich durch das Gefühl leiten zu lassen. | Der Prozess ist einfach durch Multiple-Choice und Gefühl.     | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfacher durch:<br>- Multiple-Choice<br>- Leiten von Emotionen |
| B1        | II.11.UZ  | 15     | 23   | Also grundsätzlich fand ich bei dem Thema Mottogewinnung es angenehm, dass es, ich sage jetzt mal, schlicht war, also es hat ein angenehmes Gefühl gehabt da relativ smart durchzugehen. Nicht, ich sage jetzt mal, viele Dinge sich überlegen zu müssen, sondern eher es wirklich im Fokus war, sich eher leiten zu lassen von der Emotion. Das hat es sehr einfach gemacht und war zeitlich sehr gut getimt, also auch die Bilder liefen gut durch. Es war im Prinzip, ich nenne es mal, ein harmonischer Ablauf alles. Das hat mir sehr gut gefallen. Von daher, war auch eine gute Auswahl von Bildern, sage ich mal, | Der Zielsetzungsprozess war einfach und schnell, da ich mich von meinen Emotionen leiten lassen konnte. Das hat den Prozess angenehm gemacht. Die Bilderauswahl hat mir gefallen.                                                              | Einfacher und schneller Zielsetzungsprozess, durch Emotionen. |                                                                                            |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | also ich glaube, da konnte man schnell und recht zügig etwas finden, was einem so genehm ist. Da sind mehrere (unv. 00:02:07) als den Favourite rausgesucht, also von daher /                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                       |                                                           |                                                                                                                                                 |
| B1        | II.11.UZ  | 63     | 66   | Also die Wirkung ist, finde ich, viel, viel größer, als das, was bisher auch diese Strukturthemen und so weiter hatten, weil es einfach einfach ist. Also, Bild, ein Satz, kurz, dann wenn man gleich die Augen schließt und schon ist halt einfach so eine gewisse Ruhe da. (I: Ja.) Das ist sehr, sehr gut.                                                                           | Die Wirkung meines Motto-Ziels finde ich viel, viel größer, als die von SMART-Zielen, weil es so einfach ist. Sobald ich an das Bild denke, hat es eine beruhigende Wirkung auf mich. | Einfacher durch Visualisierung.                           | Motto-Ziele sind einfacher. Gründe:<br>- Bilder prägen sich einfacher ein<br>- Über ein Bild findet sich schnell die Verbindung zum SMART-Ziel. |
| B1        | II.11.UZ  | 59     | 63   | Das ist tatsächlich so, wie es da wirklich ist. Ich habe mir das häufiger, ich habe mir das hier ausgedruckt, an meine Wand gehängt (I: Cool.). Ich sage mal, vom Bild her ist es super einfach einprägend gewesen, also es ist ganz schnell, dass, wenn ich jetzt irgendwo bin, mir da sogar bewusst das Bild in den Kopf hole und dann auch entsprechend ist der Satz sofort präsent. | Ich habe mir mein Motto-Ziel ausgedruckt und an die Wand gehängt, da das Bild für mich sehr einprägend ist. Ich denke nun auch häufiger bewusst an das Bild.                          | Das Bild prägt sich gut ein.                              |                                                                                                                                                 |
| B1        | II.11.UZ  | 126    | 129  | Also, von der Seite ist es für mich – wenn ich beides vergleiche, ist es tatsächlich viel, viel einfacher, mich mit einer visuellen Geschichte zu connecten und sie beizubehalten, als mit diesen unendlich vielen                                                                                                                                                                      | Mir fällt es einfacher eine Verbindung zu einem visuellen Ziel herzustellen, als zu einem Ziel mit vielen Worten.                                                                     | Es ist einfacher eine Verbindung zu Bildern herzustellen. |                                                                                                                                                 |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                              | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | Worten, die da in so einer Zieldefinition stehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                  |                     |
| B1        | II.11.UZ  | 144    | 145  | Und ich persönlich bin so ein Typ, der dann über das Bild auch schnell wieder zu den entsprechenden SMART-Zielen finden kann.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ich kann über ein Bild wieder schnell zum SMART-Ziel finden.                                                                                                                                                                                                                                                            | Über ein Bild findet sich schnell die Verbindung zum SMART-Ziel. |                     |
| B1        | II.11.UZ  | 135    | 141  | Wenn man beides connected, würde ich glauben, ist es, weil man das dann wahrscheinlich mit einer visuellen Geschichte verbinden kann, wenn die SMART-Ziele wirklich, ich sage mal, dann auch wirklich anders definiert sind. Also so, wie die heute bei uns zum Beispiel laufen, kann ich da auch einen Haken dran machen, aber ich denke mal, durch diese Visualisierung könnte ich mir das schon vorstellen. Was ich mir auch vorstellen könnte, ist, wenn man verschiedene, ich sage mal zwei bis drei, Mottobilder hat, um so eine Strukturierung in die Zielsetzung zu kriegen | Durch mein Motto-Ziel in Kombination mit meinem SMART-Ziel habe ich einen stärkeren inneren Antrieb mein Ziel zu erreichen. Der visuelle Aspekt meines Motto-Ziels spricht mich stärker an. SMART-Ziele kann ich mir auch sparen. Um eine Strukturierung in die Zielsetzung zu bekommen, wären mehrere Motto-Ziele gut. | Der visuelle Aspekt spricht einen stärker an.                    |                     |
| B1        | II.11.UZ  | 161    | 165  | Also für mich ist es eindeutig die Visualisierung, das Einfache der visualisierungsnahen Begrifflichkeiten. Auch da einen Satz zu bringen und das parat zu haben, ohne permanent dass ich da jetzt einen Ausdruck mir mitnehmen zu müssen. Es ist einfach einfacher. Also, ich denke, der große Vorteil halt von Motto-Zielen ist ihre Einfachheit,                                                                                                                                                                                                                                 | Motto-Ziele sind durch die Visualisierung deutlich einfacher zu behalten, als SMART-Ziele. Man muss allerdings dafür ein visuell gesteuerter Mensch sein.                                                                                                                                                               | Durch Visualisierung einfacher zu behalten.                      |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | wenn man halt ein visuell gesteu-<br>ter Mensch ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                       |
| B1        | II.11.UZ  | 190    | 194  | Kombiniert gut. (I: Kombiniert gut.)<br>Einfach, wir sind ja, also ich weiß<br>nicht, wenn da einige als Vertriebler<br>unbedingt zehn DIN A4 Seiten Ziele<br>brauchen, aber ich kenne eigentlich<br>alle Leute nur, die sagen oder die<br>wirklich einschätzen, die sind in so<br>einfachen Dingen viel schneller un-<br>terwegs und viel einfacher unter-<br>wegs und viel zielgeführter, als mit<br>diesen ganzen Worten.                                                            | Motto-Ziele und<br>SMART-Ziele eignen<br>sich in Kombination<br>gut im Vertrieb.<br>Bilder sind deutlich<br>einfacher zu behalten<br>als viel Text. Alle<br>meine Kollegen<br>würde ich auch so<br>einschätzen.                                                                                                                  | Visuelle Inhalte sind<br>einfacher zu behal-<br>ten als Text.                                   |                                                                                                       |
| B1        | II.11.UZ  | 238    | 242  | Ja, das ist halt wirklich die Struktur<br>und der Selbstblick, den das Unter-<br>nehmen auf sich leitet. Motto-Ziele<br>können nur jetzt etwas bringen,<br>wenn alle dahinter stehen. SMART-<br>Ziele kannst du kloppen, wie du<br>willst, ob da einer das will oder ak-<br>zeptiert oder nicht, das kannst du<br>ihm vorlegen, unterschreiben und<br>fertig. Motto-Ziele – du musst dir ja<br>was aussuchen, du musst aktiv mit-<br>machen. Du bist eingebunden, das<br>ist schon gut. | Motto-Ziele können<br>nur erfolgreich sein,<br>wenn alle Mitarbeiter<br>des Unternehmens<br>hinter der Idee ste-<br>hen. Dafür ist der<br>Selbstblick, den das<br>Unternehmen hat<br>entscheidend.<br>SMART-Ziele kann<br>man einfach vorge-<br>ben. Bei Motto-Zielen<br>wird man selbst ein-<br>gebunden. Das finde<br>ich gut. | Einbindung bei der<br>Erstellung von<br>Motto-Zielen.                                           | Einbindung bei der<br>Erstellung von Motto-<br>Zielen.                                                |
| B1        | II.11.UZ  | 247    | 251  | Also, sie geben nicht vor, was ich<br>dann nehmen soll, sondern du<br>sagst: Hier, das ist dein Bild, und<br>da sind Begriffe dazu. Sauber, jetzt<br>haben wir ein Motto für dich. Wenn<br>das so gemacht wird, ich glaube,                                                                                                                                                                                                                                                             | Ich konnte mir mein<br>Motto-Ziel selbst aus-<br>suchen und habe es<br>nicht vorgegeben be-<br>kommen. Dadurch ist<br>es mein eigenes Ziel                                                                                                                                                                                       | Die persönliche<br>Identifizierung mit<br>Motto-Ziel ist höher<br>durch eigene Mitwir-<br>kung. | Die persönliche Iden-<br>tifizierung ist bei<br>Motto-Zielen höher.<br>Grund: Eigene Mit-<br>wirkung. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                       | Z3: Erste Reduktion                                    |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | selbst aussuchen, dann ist es meins. Dann identifiziere ich mich damit. Ich habe mich noch NIE, noch NIE mit irgendeinem SMART-Ziel identifiziert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | und ich identifiziere mich selbst mehr damit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                           |                                                        |
| B1        | II.11.UZ  | 39     | 41   | Und ich persönlich merke, dass ich halt mit dem Motto-Ziel gefühlt, sage ich mal, mich sehr viel schneller identifizieren konnte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ich kann mich viel besser mit meinem Motto-Ziel identifizieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Die persönliche Identifizierung mit Motto-Ziel ist höher. |                                                        |
| B1        | II.11.UZ  | 117    | 129  | Also SMART-Ziele sind für mich in der Regel, ganz ehrlich – ich habe noch nie ein Zielgespräch abgeschlossen und habe nach einer Woche noch gewusst, was Inhalt des Zielgesprächs war. (I: Ja.) Also ich kann ja, ich sage mal, ich hab jetzt im Augenblick eine Zielvereinbarung von 4 DINA4-Seiten gemacht. Das ist für mich keine SMART, das ist nichts, wo ich sage, ich hab da einen Fokus drauf oder sonst dergleichen. Ich geh raus und das einzige Ziel, dem ich folge, ist meine Quote. Natürlich auch gewisse Verhaltensweisen, dass ich halt sage, ich versuche, mich ins Team einzubringen, ich bringe einen gewissen Spirit mit rein. Das sind mit Sicherheit innerhalb auch unsere SMART-Ziele, aber ich kann eigentlich schon sagen, dass ich dir jetzt nicht rezitieren könnte, was in meiner Zielvereinbarung drinnen steht. (I: OK.) | An meine SMART-Ziele kann ich mich garnicht erinnern, da sie viel zu umfangreich sind. Das einzige Ziel, dem ich folge, ist meine Quote. Natürlich versuche ich auch einen gewissen Teamgeist zu zeigen. Ich habe eine stärkere innere Verpflichtung meinem Motto-Ziel gegenüber, da es einfacher ist sich mit einem visuellen Ziel zu identifizieren und es im Gedächtnis zu behalten. | Motto-Ziele lassen sich besser im Gedächtnis behalten.    | Motto-Ziele lassen sich besser im Gedächtnis behalten. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                               | Z3: Erste Reduktion                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Also, von der Seite ist es für mich – wenn ich beides vergleiche, ist es tatsächlich viel, viel einfacher, mich mit einer visuellen Geschichte zu connecten und sie beizubehalten, als mit diesen unendlich vielen Worten, die da in so einer Zieldefinition stehen.                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                   |                                                                                 |
| B1        | II.12.UZ  | 145    | 150  | Also es ist so eine Mischung, wie gesagt, zu viele Bilder dürfen es ja mit Sicherheit auch nicht werden, aber eins für alles bei, ich weiß nicht, fünf Kategorien, die wir haben, finde ich sicherlich zwei oder drei Bilder und da drunter gebündelt die paar Ziele, die man dann entsprechend auch unter SMART definiert. Ich glaube, das würde schon so ein Ankerpunkt sein.                                                                                                                                                             | Ich denke, dass die Anzahl der Motto-Ziele sicherlich begrenzt ist. Für unsere fünf Zielkategorien wären sicher zwei Motto-Ziele ausreichend.                                                                                                                             | Zu viele Motto-Ziele wären unübersichtlich.                       | Zu viele Motto-Ziele wären unübersichtlich.                                     |
| B1        | II.12.UZ  | 173    | 184  | Ja also ich glaube, alleine wirst du es nicht machen können mit Motto-Zielen, weil ein Motto-Ziel, in der Regel, ich kann es mir gerade nicht vorstellen, gewisse Facts, die man als Zielsetzung auch hat, abbilden kann. Wobei es natürlich auch meine Frage ist, ob man diese Fakten tatsächlich braucht. Also wenn ich den richtigen Spirit in ein Team bringe durch Mottoziele, dann sind die Ergebnisse ja oft, sage ich mal, automatisch entsprechend. (I: Ja.) Ich werde selten ein Team mit Spirit haben, mit einem Wish haben, mit | Der Nachteil von Motto-Zielen gegenüber SMART-Zielen ist, dass sie nicht messbar sind und dadurch gewisse Fakten nicht abgebildet werden können. Obwohl ich mir auch vorstellen kann, dass man die Quote auch nur durch Motto-Ziele erreichen kann. Wenn die Richtige At- | Sie sind nicht messbar, wodurch nicht alle Fakten abbildbar sind. | Motto-Ziele sind nicht messbar. Dadurch lassen sich nicht alle Fakten abbilden. |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                                                        | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | dem Willen, etwas umzusetzen, und das nicht dann am Ende auch beste oder gute Zahlen bringt. (I: Stimmt.) Das muss ich eigentlich nicht noch SMART-mäßig definieren, dass ich tolle Zahlen bringe. Die Frage, was wir unter Zielen verstehen, also ob ich mal jetzt Einträge in [Software] habe, ob ich das als Ziel haben muss oder ob ich das meinem Mitarbeiter über sein (unv. 00:14:53), das weiß ich jetzt gerade nicht. Ich sehe das eher skeptisch.                                                                                                                                                                                                                                          | titüde im Team vorhanden ist stellen sich die Ergebnisse von alleine ein.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                            |                     |
| B1        | II.12.UZ  | 207    | 218  | Ich kann jetzt gerade – ich glaube schon, dass es schon Ziele gibt, die du mit so einem Motto schwierig darstellen kannst. Also, nicht unmöglich. Ich sage ja, also wenn ich jetzt will, dass jemand ein gewisses Budget – also wenn ich ihm vorgebe, du musst [Anzahl] Server dieses Jahr verkaufen, dann kann ich das natürlich schwierig mit einem Motto-Ziel hinterlegen. Glaube ich. Ich weiß es nicht. Vielleicht sind Leute kreativer als ich jetzt im Augenblick. Aber wenn es so harte Fakten sind, weil irgendeine Business Company oder ein Business Unit Stückzahlen als Zielsetzung hat, also wenn du solche Fakten hast, dann weiß ich nicht genau – wenn ich jetzt sage, ich muss ein | Ich glaube schon, dass es schon Ziele gibt, die du mit so einem Motto schwierig darstellen kannst. Ziele mit Metriken zum Beispiel. Ich denke, dass Teams mit quantitativen Zielen eine Mischung aus Motto- und SMART-Zielen brauchen. Wenn eher quantitative Ziele im Vordergrund stehen, bekommt man die Mitarbeiter sicher auch nur durch Motto-Ziele motiviert. | Motto-Ziele sind nicht messbar, wodurch sich entsprechende Ziele schwer darstellen lassen. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                   | Z3: Erste Reduktion                                |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Sales Team führen oder ich muss eine Delivery zur Höchstleistung bringen, die kriegst du in der Regel alle über Motivation da hin. Wenn ich das so hinbringen kann, glaube ich, ist es sehr gut. Wenn ich über harte Fakten gehen muss, ich glaube, zwischen so einer Mischung aus Motto und SMART-ist nicht auszuweichen.                          |                                                                                                                                                           |                                                                       |                                                    |
| B1        | II.12.UZ  | 197    | 200  | Wichtig ist halt, und das ist für mich das Problem, oder die Frage – wie reagiert der Mitarbeiter auf Visualisierung? Denn du kannst so Motto-Ziele – ich weiß es nicht, ich kenne die Psychologie von Menschen nicht, aber ich weiß nicht, ob sie überall gleich positiv angenommen werden.                                                        | Ich sehe als Hauptproblem, dass der Erfolg von Motto-Zielen von der Reaktion des Mitarbeiters auf die Visualisierung abhängig ist.                        | Erfolg von Motto-Zielen ist von Reaktion auf Visualisierung abhängig. | Für Motto-Ziele ist ein visueller Bezug notwendig. |
| B1        | II.12.UZ  | 167    | 168  | Wenn ich nun einer bin, der mit Bildern eigentlich nichts anfangen kann, dann wird es schwierig, glaube ich.                                                                                                                                                                                                                                        | Ich glaube für Menschen ohne Bezug zu Bildern sind Motto-Ziele nichts.                                                                                    | Bezug zu Bildern notwendig.                                           |                                                    |
| B1        | II.12.UZ  | 161    | 165  | Also für mich ist es eindeutig die Visualisierung, das Einfache der visualisierungsnahen Begrifflichkeiten. Auch da einen Satz zu bringen und das parat zu haben, ohne permanent dass ich da jetzt einen Ausdruck mir mitnehmen zu müssen. Es ist einfach einfacher. Also, ich denke, der große Vorteil halt von Motto-Zielen ist ihre Einfachheit, | Motto-Ziele sind durch die Visualisierung deutlich einfacher zu behalten, als SMART-Ziele. Man muss allerdings dafür ein visuell gesteuerter Mensch sein. | Man muss ein visuell gesteuerter Mensch sein.                         |                                                    |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                                   | Z3: Erste Reduktion                                  |
|-----------|--------------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|           |              |        |      | wenn man halt ein visuell gesteu-<br>ter Mensch ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                       |                                                      |
| B1        | III.13(1).SW | 207    | 218  | Ich kann jetzt gerade – ich glaube schon, dass es schon Ziele gibt, die du mit so einem Motto schwierig darstellen kannst. Also, nicht unmöglich. Ich sage ja, also wenn ich jetzt will, dass jemand ein gewisses Budget – also wenn ich ihm vorgebe, du musst [Anzahl] Server dieses Jahr verkaufen, dann kann ich das natürlich schwierig mit einem Motto-Ziel hinterlegen. Glaube ich. Ich weiß es nicht. Vielleicht sind Leute kreativer als ich jetzt im Augenblick. Aber wenn es so harte Fakten sind, weil irgendeine Business Company oder ein Business Unit Stückzahlen als Zielsetzung hat, also wenn du solche Fakten hast, dann weiß ich nicht genau – wenn ich jetzt sage, ich muss ein Sales Team führen oder ich muss eine Delivery zur Höchstleistung bringen, die kriegst du in der Regel alle über Motivation da hin. Wenn ich das so hinbringen kann, glaube ich, ist es sehr gut. Wenn ich über harte Fakten gehen muss, ich glaube, zwischen so einer Mischung aus Motto und SMART-ist nicht auszuweichen. | Ich glaube schon, dass es schon Ziele gibt, die du mit so einem Motto schwierig darstellen kannst. Ziele mit Metriken zum Beispiel. Ich denke, dass Teams mit quantitativen Zielen eine Mischung aus Motto- und SMART-Zielen brauchen. Wenn eher quantitative Ziele im Vordergrund stehen, bekommt man die Mitarbeiter sicher auch nur durch Motto-Ziele motiviert. | Motto-Ziele sind nur eingeschränkt einsetzbar. Schlechter bei Zahlen. | Nur eingeschränkt einsetzbar. Schlechter bei Zahlen. |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                               | Z3: Erste Reduktion                                                                                             |
|-----------|--------------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1        | III.13(2).ST | 197    | 197  | Ich denke, das ist überall händelbar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Meiner Meinung nach können Motto-Ziele unternehmensweit eingeführt werden.                                                                                                                                                                                                       | Unternehmensweite Einführung möglich.                                                             | Unternehmensweite Einführung möglich.                                                                           |
| B1        | III.13.SW    | 190    | 194  | Kombiniert gut. (I: Kombiniert gut.) Einfach, wir sind ja, also ich weiß nicht, wenn da einige als Vertriebler unbedingt zehn DIN A4 Seiten Ziele brauchen, aber ich kenne eigentlich alle Leute nur, die sagen oder die wirklich einschätzen, die sind in so einfachen Dingen viel schneller unterwegs und viel einfacher unterwegs und viel zielgeführter, als mit diesen ganzen Worten.                                                   | Motto-Ziele und SMART-Ziele eignen sich in Kombination gut im Vertrieb. Bilder sind deutlich einfacher zu behalten als viel Text. Alle meine Kollegen würde ich auch so einschätzen.                                                                                             | In Kombination mit SMART-Zielen gut einsetzbar im Vertrieb, da Bilder einfacher zu behalten sind. | In Kombination mit SMART-Zielen gut einsetzbar im Vertrieb. Grund: Bilder sind einfacher zu behalten.           |
| B1        | III.14.UZ    | 238    | 242  | Ja, das ist halt wirklich die Struktur und der Selbstblick, den das Unternehmen auf sich leitet. Motto-Ziele können nur jetzt etwas bringen, wenn alle dahinter stehen. SMART-Ziele kannst du kloppen, wie du willst, ob da einer das will oder akzeptiert oder nicht, das kannst du ihm vorlegen, unterschreiben und fertig. Motto-Ziele – du musst dir ja was aussuchen, du musst aktiv mitmachen. Du bist eingebunden, das ist schon gut. | Motto-Ziele können nur erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeiter des Unternehmens hinter der Idee stehen. Dafür ist der Selbstblick, den das Unternehmen hat entscheidend. SMART-Ziele kann man einfach vorgeben. Bei Motto-Zielen wird man selbst eingebunden. Das finde ich gut. | Führungskräfte müssen hinter Motto-Zielen stehen.                                                 | Offenheit und Bereitschaft der Führungsebene für Motto-Ziele und dafür den Mitarbeitern mehr Freiraum zu geben. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                                         | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| B1        | III.14.UZ | 255    | 274  | <p>Ja, ich sage mal so, wieder den Blick mehr auf die Emotionen zu legen. Emotional zu steuern oder emotional zu beeinflussen, denn, das ist auch etwas, was wir immer mehr feststellen, dass unser Unternehmen extrem abweicht oder weggeht oder weggegangen ist von den Menschen. Und wenn du Motto-Ziele wirklich auch von oben einführen willst, musst du dich öffnen, dass du halt dich auf solche Dinge einlässt, die den Mitarbeitern Freiraum geben. Zu entscheiden, welches Motto sie wählen. [...] Ja, das zeigt schon allein der Zielsetzungsprozess. Also, es interessiert überhaupt keinen, ob du dich mit den Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Es geht darum, du kommst in ein Gespräch, es werden dir die Ziele der Company vorgehalten, du hast die anzuhören und im Endeffekt hast du die dann zu akzeptieren. Punkt. Also es ist kein gemeinsamer Austausch mehr, es ist kein Abgleich mehr, ist das wirklich ziel führend, ist das sinnvoll auch für die Person. Ziele sollten ja eigentlich auf die Person geschnitten sein, aber sie sind nur noch auf die Organisationen gebogen. (I: Ah, ja.) Die Organisation will diese Ziele umgesetzt haben und von der Seite</p> | <p>Durch Motto-Ziele würde sich das Unternehmen wieder stärker auf den Menschen bzw. auf die Emotionen ausrichten. Die Führungsebene müsste sich darauf einlassen den Mitarbeitern mehr Freiraum zu geben. Im aktuellen Zielsetzungsprozess interessiert überhaupt keinen, ob du dich mit den Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Das Ziel sollte auf die Person zugeschnitten sein und nicht auf die Organisation gebogen. Es wird erwartet, dass das Ziel passt. Aktuell herrscht kein gemeinsamer Austausch mehr.</p> | <p>Die Führungsebene muss offen dafür sein den Mitarbeitern mehr Freiraum bei der Zielsetzung zu geben.</p> |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                             | Z2: Generalisierung                             | Z3: Erste Reduktion                                    |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | ist es halt vollkommen unerheblich, ob das von der Person auch so umgesetzt werden kann. Es wird erwartet, dass es passt. Und das finde ich etwas, sobald du dich von den Personen löst, kannst du dich im Konflikt auch nicht mit dem Menschen dahinter identifizieren. Wir denken nur noch in Organisationen, oder wir agieren nur noch in Organisationen. |                                                                                                                                                                                 |                                                 |                                                        |
| B1        | III.14.UZ | 223    | 225  | Das ist halt einfach ein Paradigmenwechsel, in meinen Augen. Und einen Paradigmenwechsel kriegst du in der Regel nur hin, wenn du den Kopf austauschst, oder wenn der Kopf das auch jetzt unterstützt.                                                                                                                                                       | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Für solch einen Paradigmenwechsel muss man unter Umständen auch Teile des Personals austauschen. | Bereitschaft auf Führungsebene.                 |                                                        |
| B1        | III.14.UZ | 202    | 204  | Also erst mal eigentlich überall und es hängt dann eher von den Mitarbeitern an sich selbst ab, ob die da wirklich auch mitziehen.                                                                                                                                                                                                                           | Die Mitarbeiter müssen selbst Motto-Ziele wollen.                                                                                                                               | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung. | Bereitschaft der Mitarbeiter durch innere Überzeugung. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                                      | Z3: Erste Reduktion                                                      |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| B1        | III.14.UZ | 238    | 242  | Ja, das ist halt wirklich die Struktur und der Selbstblick, den das Unternehmen auf sich leitet. Motto-Ziele können nur jetzt etwas bringen, wenn alle dahinter stehen. SMART-Ziele kannst du kloppen, wie du willst, ob da einer das will oder akzeptiert oder nicht, das kannst du ihm vorlegen, unterschreiben und fertig. Motto-Ziele – du musst dir ja was aussuchen, du musst aktiv mitmachen. Du bist eingebunden, das ist schon gut.                                                                                                                                                                             | Motto-Ziele können nur erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeiter des Unternehmens hinter der Idee stehen. Dafür ist der Selbstblick, den das Unternehmen hat entscheidend. SMART-Ziele kann man einfach vorgeben. Bei Motto-Zielen wird man selbst eingebunden. Das finde ich gut.                                                                                      | Mitarbeiter müssen Motto-Ziele selbst wollen.                            |                                                                          |
| B1        | III.14.UZ | 255    | 274  | Ja, ich sage mal so, wieder den Blick mehr auf die Emotionen zu legen. Emotional zu steuern oder emotional zu beeinflussen, denn, das ist auch etwas, was wir immer mehr feststellen, dass unser Unternehmen extrem abweicht oder weggeht oder weggegangen ist von den Menschen. Und wenn du Motto-Ziele wirklich auch von oben einführen willst, musst du dich öffnen, dass du halt dich auf solche Dinge einlässt, die den Mitarbeitern Freiraum geben. Zu entscheiden, welches Motto sie wählen. [...] Ja, das zeigt schon allein der Zielsetzungsprozess. Also, es interessiert überhaupt keinen, ob du dich mit den | Durch Motto-Ziele würde sich das Unternehmen wieder stärker auf den Menschen bzw. auf die Emotionen ausrichten. Die Führungsebene müsste sich darauf einlassen den Mitarbeitern mehr Freiraum zu geben. Im aktuellen Zielsetzungsprozess interessiert überhaupt keinen, ob du dich mit den Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Das Ziel sollte auf die Person | Vorgesetzte müssen Mitarbeitern mehr Freiraum bei der Zielsetzung geben. | Vorgesetzte müssen Mitarbeitern mehr Freiraum bei der Zielsetzung geben. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Es geht darum, du kommst in ein Gespräch, es werden dir die Ziele der Company vorgehalten, du hast die anzuhören und im Endeffekt hast du die dann zu akzeptieren. Punkt. Also es ist kein gemeinsamer Austausch mehr, es ist kein Abgleich mehr, ist das wirklich ziel führend, ist das sinnvoll auch für die Person. Ziele sollten ja eigentlich auf die Person geschnitten sein, aber sie sind nur noch auf die Organisationen gebogen. (I: Ah, ja.) Die Organisation will diese Ziele umgesetzt haben und von der Seite ist es halt vollkommen unerheblich, ob das von der Person auch so umgesetzt werden kann. Es wird erwartet, dass es passt. Und das finde ich etwas, sobald du dich von den Personen löst, kannst du dich im Konflikt auch nicht mit dem Menschen dahinter identifizieren. Wir denken nur noch in Organisationen, oder wir agieren nur noch in Organisationen.</p> | <p>zugeschnitten sein und nicht auf die Organisation gebogen. Es wird erwartet, dass das Ziel passt. Aktuell herrscht kein gemeinsamer Austausch mehr.</p> |                     |                     |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                           | Z3: Erste Reduktion                           |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| B1        | III.16.UZ | 255    | 274  | <p>Ja, ich sage mal so, wieder den Blick mehr auf die Emotionen zu legen. Emotional zu steuern oder emotional zu beeinflussen, denn, das ist auch etwas, was wir immer mehr feststellen, dass unser Unternehmen extrem abweicht oder weggeht oder weggegangen ist von den Menschen. Und wenn du Motto-Ziele wirklich auch von oben einführen willst, musst du dich öffnen, dass du halt dich auf solche Dinge einlässt, die den Mitarbeitern Freiraum geben. Zu entscheiden, welches Motto sie wählen. [...] Ja, das zeigt schon allein der Zielsetzungsprozess. Also, es interessiert überhaupt keinen, ob du dich mit den Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Es geht darum, du kommst in ein Gespräch, es werden dir die Ziele der Company vorgehalten, du hast die anzuhören und im Endeffekt hast du die dann zu akzeptieren. Punkt. Also es ist kein gemeinsamer Austausch mehr, es ist kein Abgleich mehr, ist das wirklich ziel führend, ist das sinnvoll auch für die Person. Ziele sollten ja eigentlich auf die Person geschnitten sein, aber sie sind nur noch auf die Organisationen gebogen. (I: Ah, ja.) Die Organisation will diese Ziele umgesetzt haben und von der Seite</p> | <p>Durch Motto-Ziele würde sich das Unternehmen wieder stärker auf den Menschen bzw. auf die Emotionen ausrichten. Die Führungsebene müsste sich darauf einlassen den Mitarbeitern mehr Freiraum zu geben. Im aktuellen Zielsetzungsprozess interessiert überhaupt keinen, ob du dich mit den Zielen auch nur ansatzweise identifizierst. Das Ziel sollte auf die Person zugeschnitten sein und nicht auf die Organisation gebogen. Es wird erwartet, dass das Ziel passt. Aktuell herrscht kein gemeinsamer Austausch mehr.</p> | <p>Stärkere Ausrichtung auf den Menschen.</p> | <p>Stärkere Ausrichtung auf den Menschen.</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | ist es halt vollkommen unerheblich, ob das von der Person auch so umgesetzt werden kann. Es wird erwartet, dass es passt. Und das finde ich etwas, sobald du dich von den Personen löst, kannst du dich im Konflikt auch nicht mit dem Menschen dahinter identifizieren. Wir denken nur noch in Organisationen, oder wir agieren nur noch in Organisationen. |                     |                     |                     |

## Anhang 21: Z1-Z3 für B2

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                       |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2        | I.1.SW    | 16     | 23   | Also, ich habe mir dieses Bild ausgesucht wegen der entsprechenden Empfindungen oder Emotionen letztendlich. Im Rahmen des Zielsetzungsprozesses hatte mich ja [Person] versucht irgendwie hinzuführen zu einem Ziel mit Adjektiven, wie majestätisch, königlich oder in Freiheit oder was auch immer. Um dem zu assoziieren eine Verbesserung deines Verhaltens oder deiner Zielsetzungsquote oder um dieses Unbewusste mit dem Bewussten überein zu bringen, die Ratio mit der Emo, oder wie auch immer, habe ich so festgestellt, ja wieso? Ich werde mein Verhalten glaube ich nicht ändern, weil ich glaube schon so zu agieren. Würde also sagen, positive Bestätigung. | Das Bild habe ich wegen der Emotionen ausgesucht. Die Ratio wurde mit der Emo in dem Prozess übereingebracht. Der Zielsetzungsprozess hat in mir Bestätigung meines bisherigen Verhaltens ausgelöst. | Bestätigung des bisherigen Verhaltens.                                                    | Bestätigung des bisherigen Verhaltens.                                                    |
| B2        | I.1(1).ST | 41     | 44   | Natürlich reflektiert man dann im Rahmen dieses Zielsetzungsprozesses in den Interviews, natürlich auch seine Ist-Situation. Bin ich da schon, was muss ich noch tun, um dahin zu kommen? Was geht noch zu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Der Zielsetzungsprozess hat mich zur Reflexion angeregt. Was kann ich an meiner Ist-Situation ändern, um den gewünschten Soll-Zustand zu erreichen.                                                  | Es hat eine Reflexion stattgefunden, wie die aktuelle Situation verbessert werden könnte. | Es hat eine Reflexion stattgefunden, wie die aktuelle Situation verbessert werden könnte. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                               |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | verbessern? Logisch. Also natürlich, wenn du jetzt sagst, Reflektion – ja, Reflektion war da.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                             |                                                                                                                                                   |
| B2        | I.2.MA    | 48     | 56   | Ob ich jetzt mit einem Manager über Ziele spreche, die ich sage, also rational sage und hoffe, dass der emotional da drüben und die Ratio überein kriegt, oder ob ich versuche, den Umweg über Bilder zu gehen und zu sagen, du musst einen Adler, einen Fuchs und einen Wal schaffen – in Führungszeichen (I: (Lacht.) Ich weiß, was du meinst.) – ist niedlicher, lässt sich vielleicht emotionaler einfacher umsetzen. Wäre jetzt aber, wenn ich ganz ehrlich bin, für mich egal. Weil im Endeffekt setze ich das immer wieder um und sage, OK, ein Wal ist für mich halt ein [Produkt], ein Fuchs ist ein [Produkt] und, weiß nicht, der Adler ist halt die [Produkt] Kiste. (00:04:59) I: OK, also ähnlich motivierend. (B: Ja.) | Es macht für mich keinen Unterschied, ob ich den Umweg über Bilder gehe oder die harten Fakten bekomme. Demnach sind für mich sind beide Prozesse ähnlich motivierend. | Beide Prozesse sind ähnlich motivierend, da es keinen Unterschied macht, ob Bilder verwendet oder Fakten vorgegeben werden. | Beide Prozesse sind ähnlich motivierend.<br>Gründe:<br>- kein Unterschied, ob Bilder verwendet oder Fakten vorgegeben werden<br>- Eigenmotivation |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                         | Z3: Erste Reduktion          |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| B2        | I.2.MA    | 59     | 69   | Also, ich finde ja, dass das Motto-Ziel ein übergeordneter Prozess ist, um, sagen wir mal, was ja [Person], ich wiederhole mich jetzt, gesagt hat, die Ratio mit der Emo in Einklang zu bringen. Zu sagen, Einsicht in die Notwendigkeit – ich will nicht nur Ratio, sondern ich möchte auch, Emo. Insofern ist es mir eigentlich in dem Fall egal, ob ich jetzt über ein Motto-Ziel spreche, was mich motiviert, mein Verhalten entsprechend auszurichten, um diese Ziele zu erreichen. Oder eben, in Führungszeichen, Ziele genannt zu bekommen, wo ich glaube, dass es sicherlich Menschen gibt, die entweder noch nicht erfahren genug sind oder vielleicht noch ein bisschen unsicher sind oder wie auch immer, im Berufsleben, die so ein Leitmotiv brauchen, um sich entweder zu motivieren oder ihr Verhalten zu stimulieren oder, oder, oder. | Motto-Ziele sind ein übergeordneter Prozess, um die Ratio mit der Emo überein zu bringen. Dadurch wird "ich muss" zu "ich möchte". Da ich mich selbst motiviere ist es für mich ähnlich, ob ich ein SMART-Ziel bekomme oder ein Motto-Ziel erstelle. | Aufgrund von Eigenmotivation sind beide Ziele für mich ähnlich motivierend. |                              |
| B2        | I.3.SW    | 72     | 76   | Also, ich finde es nicht einfacher oder schwerer. (I: OK.) Weil (...) ja. Ich finde es ähnlich. Ob ich links rum oder rechts rum laufe... Wahrscheinlich bin ich da auch anders, vielleicht,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Beide Prozesse sind für mich ähnlich schwer bzw. leicht. Am Ende muss ich immer eine Zahl erreichen                                                                                                                                                  | Beide Prozesse sind ähnlich.                                                | Beide Prozesse sind ähnlich. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | als andere Menschen oder Kollegen. Im Endeffekt kommt dann irgendwie rausgepurzelt eine Zahl und ich muss mir überlegen, wie ich die Zahl erreiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | und ich muss mir überlegen, wie ich diese Zahl erreiche.                                                                                                                                                                    |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                             |
| B2        | II.4.UZ   | 27     | 33   | Na, sagen wir mal, man arbeitet natürlich immer dran an seinem Verhalten. Immer besser zu werden, immer, ja? Das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Und ich denke mal, das wäre jetzt so synonym für mein Motto. Eigentlich genau das. Dass man im Prinzip seinen Blick geschärft hält für die Optionen oder in dem Fall Opportunities, um relativ schnell selektieren zu können, das ist eine valide Opportunity, das ist hier Quark. Und dann sich auf das Thema zu stürzen, das eine valide Opportunity ist und zum Erfolg zu bringen. | Man arbeitet ja immer an seinem Verhalten, um immer besser zu werden. Mein Motto-Ziel hilft mir, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Im Alltag kann ich dadurch beispielsweise Opportunities schneller aussortieren. | Es wirkt fokussierend. Es hilft auf das Wesentliche zu fokussieren.                     | Motto-Ziele haben eine fokussierende Wirkung. Dies drückt sich zum Beispiel folgendermaßen aus:<br>- Zeit sinnvoll einteilen<br>- Ziele fokussieren<br>- Überblick behalten<br>- Fernhalten von Reibereien, Unbändigkeiten oder Belastungen |
| B2        | II.4.UZ   | 37     | 41   | Naja, Reflektion hatten wir ja gerade drüber gesprochen. Dass man eigentlich sich auch immer wieder mal bewusst machen muss, dass man bestimmte Ziele aus den Augen nicht verlieren soll, dass man irgendwie versucht, ein bisschen Zeitmanagement zu machen zwischen Dingen, die wichtig                                                                                                                                                                                                                                                            | Im Alltag muss man sich immer wieder daran erinnern bestimmte Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und seine Zeit sinnvoll einzuteilen. Das unterstützt das Motto-Ziel.                                                   | Es untertützt die Zeit Sinnvoll einzuteilen und bestimmte Ziele stärker zu fokussieren. |                                                                                                                                                                                                                                             |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                                  | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | sind, die notwendig sind, und den Dingen, die eventuell nicht notwendig sind.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                      |                     |
| B2        | II.4.UZ   | 80     | 91   | Also, wie gesagt: Für mich ist der Adler ein tolles Tier, weil es kann stundenlang, also wenn ich jetzt zu diesem Motto spreche – es hat seine persönlichen Vorzüge, ja? Wie gesagt, es schwebt in einer gewissen Weise über den Dingen, um es mal so zu sagen. Ich will damit natürlich auch bewusst jetzt im Nachhinein zum Ausdruck bringen, ich versuche natürlich auch mich ein bisschen von diesem täglichen Reibereien, Unbändigkeiten oder Belastungen ein bisschen fernzuhalten. So ein bisschen über den Prozessen fliegen, oder über der was auch immer. Über den Zielen fliegen, oder was auch immer. Um einfach zu sehen, wo lohnt es sich anzugreifen, wo lohnt es sich, seine Zeit zu investieren? Das war eigentlich das, was ich sagen will. Und mit diesem Adler für mich ausdrücken will, positiv bestätigen oder mal wieder in Erinnerung rufen. Mich nicht in irgendwelche täglichen Pillepalle-scheiße, Diskussionen oder | Der Adler in meinem Motto-Ziel symbolisiert für mich über den Dingen zu stehen. Das bedeutet übersetzt sich von den täglichen Reibereien, Unbändigkeiten oder Belastungen fernzuhalten. Darüber hinaus hilft es den Überblick zu behalten, wo es sich lohnt seine Zeit zu investieren. Das Motto-Ziel bestätigt meine Einstellung dieser positiven fokussierung gegenüber. | Das Motto-Ziel hilft sich von den täglichen Reibereien, Unbändigkeiten oder Belastungen fernzuhalten. Darüber hinaus hilft es den Überblick zu behalten, wo es sich lohnt seine Zeit zu investieren. |                     |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                             | Z2: Generalisierung                               | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | was auch immer, zu verstricken, seine Zeit zu – man kann seine Zeit totmachen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |                                                   |                     |
| B2        | II.4.UZ   | 101    | 105  | Na ja. Im Prinzip ist es Mittel zum Zweck, hatte ich ja schon gesagt. Es ist übergeordnet. Es ermöglicht mir mein Verhalten ein bisschen zu fokussieren und meine Ziele zu erreichen, bewusst zu machen, immer wieder bewusst machen, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. (I: OK.) Ohne damit ausdrücken zu wollen, dass ich das jetzt nicht tue, und deshalb genau das brauche. | Mein Motto-Ziel motiviert mich nicht stärker als mein SMART-Ziel, sondern hilft mir mich auf das Wesentliche zu fokussieren. Es ist Mittel zum Zweck und hat somit eine übergeordnete Funktion. | Es hilft sich auf das Wesentliche zu fokussieren. |                     |



| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                                                        | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| B2        | II.4.UZ   | 189    | 210  | Na ja, wenn ich jetzt mir vorstelle, mein Manager kommt, [Person], du musst ein [Produkt], ein [Produkt], ein [Produkt]) machen, dann sage ich, danke, ja? Und gehe wieder. Nebenbei sagt der mir, du kriegst eine Quote von dem und dem. Jetzt sehe ich auf der anderen Seite, dass ich natürlich dann entsprechend nicht motiviert bin, vielleicht, oder entsprechend wenig motiviert bin oder im besten Fall weder moti- noch demotiviert bin und sage OK, ist mein Job, ich mach das eben. Dann mache ich eben. Dann verliert man irgendwann, in meinem konkreten Fall, so ein bisschen das Ziel aus den Augen und lässt sich da durch die Organisation treiben und muss hier und muss jenes und irgendwann ist das Jahr plötzlich rum, wir sind im Q3 oder Q4, und dann heißt es, [Person], wo sind denn deine SMART-Ziele? Was hast du denn bislang schon gemacht? Und dann heißt es, oh je. Insofern ist ein SMART-Ziel in Kombination mit einem Motto-Ziel, wo man dann sagt, | Wenn ich eine Quote und eine bestimmte Vorgabe bekomme, welche Produkte ich verkaufen soll, akzeptiere ich sie und bin entsprechend motiviert oder nicht. Im Alltag verliert man dann über die Zeit teilweise das Ziel aus den Augen. Durch das Motto-Ziel kann ich mich auch bei ermüdenden Routine-tätigkeiten motivieren und mich davon abhalten Zeit mit unnötigen Aufgaben zu verschwenden. Gerade im Hunting Bereich ist ein Motto-Ziel sicher sehr sinnvoll. | Das Motto-Ziel hilft sich trotz ermüdender Tätigkeiten auf das Wesentliche zu fokussieren. |                     |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>ich motiviere mich auch ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Ich sage mal, im Hunting Bereich ist das durchaus sehr sinnvoll, weil du musst jeden Tag da raus gehen. Du musst jeden Tag dieselbe Leier, mehr oder weniger, mit irgendwelchen Endkunden führen, besprechen, machen, tun. Das ist ermüdend. Ohne weiteres. Man ist dann auch mal geneigt, [Name], zu sagen, eventuell – jeder, wie er auch immer tickt – sich dann so ein bisschen zurückfallen zu lassen und sagen, ey, komm, ich muss jetzt hier mal Emails, ich muss hier Trainings machen, das ist alles ganz wichtig. (I: Ich kenn das.) Da dient sicherlich, und das ist denke ich der Vorteil an einem Motto-Ziel, dass da dann plötzlich auf dem Desktop da hinten der Adler auftaucht und denkt, [Person], jagen gehen! Dass einen das so ein bisschen motiviert, das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren.</p> |                     |                     |                     |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                                                      | Z3: Erste Reduktion                                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2        | II.5.MA   | 101    | 105  | Na ja. Im Prinzip ist es Mittel zum Zweck, hatte ich ja schon gesagt. Es ist übergeordnet. Es ermöglicht mir mein Verhalten ein bisschen zu fokussieren und meine Ziele zu erreichen, bewusst zu machen, immer wieder bewusst machen, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. (I: OK.) Ohne damit ausdrücken zu wollen, dass ich das jetzt nicht tue, und deshalb genau das brauche. | Mein Motto-Ziel motiviert mich nicht stärker als mein SMART-Ziel, sondern hilft mir mich auf das Wesentliche zu fokussieren. Es ist Mittel zum Zweck und hat somit eine übergeordnete Funktion.                                     | Die Ziele sind nicht vergleichbar.                                                       | Die Ziele sind nicht vergleichbar.                                                                    |
| B2        | II.6.ST   | 108    | 111  | Ja, das ist sicherlich nicht schlecht. Weil wenn wir unsere SMART-Ziele formulieren, dann, sagen wir mal, sich zu überlegen, wie ich mir die persönlich verpacke und mir ein Motto-Ziel suche, also dieses Tschakka. Dann ist das sicherlich hilfreich, gar keine Frage.                                                                                                                | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Im Motto-Ziel verpacke ich mein SMART-Ziel auf meine eigene Weise in einer motivierenden Form.                                     | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.                                    | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Grund: Es verstärkt bestimmte Verhaltensweisen. |
| B2        | II.6.ST   | 199    | 204  | Insofern ist ein SMART-Ziel in Kombination mit einem Motto-Ziel, wo man dann sagt, ich motiviere mich auch ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Ich sage mal, im Hunting Bereich ist das durchaus sehr sinnvoll, weil du musst jeden Tag da raus gehen. Du musst jeden Tag dieselbe                                                                                            | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Durch das Motto-Ziel werde ich motiviert ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Gerade im Hunting Bereich halte ich das für | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Es verstärkt bestimmtes Verhalten. |                                                                                                       |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                      |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Leier, mehr oder weniger, mit irgendwelchen Endkunden führen, besprechen, machen, tun. Das ist ermüdend. Ohne weiteres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | sehr sinnvoll, um auch bei wiederholenden Aufgaben motiviert zu bleiben.                                                                                           |                                                                                     |                                                                                          |
| B2        | II.6.ST   | 210    | 212  | Also, in Kombination finde ich es sehr gut. Als entweder oder würde ich es nicht vergleichen, weil das kann man nicht vergleichen, finde ich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Vergleichen kann man die Ziele nicht.                             | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.                               |                                                                                          |
| B2        | II.7.SW   | 16     | 23   | Also, ich habe mir dieses Bild ausgesucht wegen der entsprechenden Empfindungen oder Emotionen letztendlich. Im Rahmen des Zielsetzungsprozesses hatte mich ja [Person] versucht irgendwie hinzuführen zu einem Ziel mit Adjektiven, wie majestätisch, königlich oder in Freiheit oder was auch immer. Um dem zu assoziieren eine Verbesserung deines Verhaltens oder deiner Zielsetzungsquote oder um dieses Unbewusste mit dem Bewussten überein zu bringen, die Ratio mit der Emo, oder wie auch immer, habe ich so festgestellt, ja wieso? Ich werde mein Verhalten glaube ich nicht ändern, weil ich glaube schon so zu | Ich werde mein Verhalten dur mein Motto-Ziel nicht ändern, weil ich glaube schon so zu agieren. Dementsprechend bewirkt mein Motto-Ziel eine positive Bestätigung. | Es wirkt sich nicht auf das Verhalten aus, da es bereits dem Motto-Ziel entspricht. | Motto-Ziele ändern das bisherige Verhalten nicht, sie verstärken und fokussieren es nur. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                                                      | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | agieren. Würde also sagen, positive Bestätigung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                          |                     |
| B2        | II.7.MA   | 93     | 96   | Das ist einfach. (Lacht.) Aber, wie gesagt – dabei eben auch noch das Wichtige nicht aus den Augen zu verlieren, das will ich damit ausdrücken und das ist eigentlich, wenn ich das jetzt so bewusst habe, das werde ich jetzt immer assoziieren und immer wenn ich vorbeilaufe, werde ich mir denken: [Person], nicht das Wesentliche aus den Augen verlieren.                                                      | Mein Motto-Ziel erinnert mich einfach daran, nicht das Wesentliche aus den Augen zu verlieren.                                                                                                                                                                                                               | Es wirkt sich nicht auf das Verhalten aus. Es dient nur als Erinnerung.                  |                     |
| B2        | II.7.ST   | 120    | 122  | Kann ich jetzt aufgrund der Annahme auch sagen darauf schließen, dass du sagst, so, ja, das wirkt sich aufs Verhalten aus? (B2: Ja.)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Es wirkt sich auf das Verhalten aus.                                                                                                                                                                                                                                                                         | Es wirkt sich auf das Verhalten aus.                                                     |                     |
| B2        | II.7.ST   | 199    | 204  | Insofern ist ein SMART-Ziel in Kombination mit einem Motto-Ziel, wo man dann sagt, ich motiviere mich auch ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Ich sage mal, im Hunting Bereich ist das durchaus sehr sinnvoll, weil du musst jeden Tag da raus gehen. Du musst jeden Tag dieselbe Leier, mehr oder weniger, mit irgendwelchen Endkunden führen, besprechen, machen, tun. Das ist ermüdend. Ohne weiteres. | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Durch das Motto-Ziel werde ich motiviert ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Gerade im Hunting Bereich halte ich das für sehr sinnvoll, um auch bei wiederholenden Aufgaben motiviert zu bleiben. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Es verstärkt bestimmtes Verhalten. |                     |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2        | II.8.SW   | 125    | 127  | Nein. (I: OK.) Also, damit hat das Motto-Ziel für mich nichts zu tun. Ganz ehrlich. Wie gesagt, es sind [Zahl], so oder so. Daran ändert sicher auch ein Motto-Ziel nichts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nein, mein Motto-Ziel hat nicht meine Einschätzung zu meiner Quote geändert. An der Zahl ändert sich ja nichts.                                                                                                              | Keine Änderung der Einschätzung. Grund: Die Zahl ändert sich nicht.                                                                                 | Keine Änderung der Einschätzung. Grund: Die Zahl ändert sich nicht.                                                                         |
| B2        | II.9.MA   | 146    | 153  | Also, ich fühle mich natürlich durchaus sehr stark motiviert, mein Hard Facts, mein TIA zu erreichen. Weil das ist für mich im Prinzip, wie soll ich sagen, das ist mein Geld. Das möchte ich haben. Dass ich das nur kriege, wenn ich bestimmte Dinge tue, klar. Also werde ich natürlich dafür kämpfen, dieses Geld auch zu bekommen. Ob ich jetzt quasi da kämpfen werde, um den Überblick zu behalten – ja, also, das kannst du jetzt kausal ins Verhältnis setzen oder nicht. Wir drehen uns im Kreis. Wenn ich sage, ich will meine Ziele erreichen und das ist Mittel zum Zweck, dann bin ich natürlich auch verpflichtet hochmotiviert über diesen Weg meine Ziele zu erreichen. Also ja. | Ich fühle mich stark verpflichtet mein SMART-Ziel zu erreichen, da davon mein Gehalt abhängt. Mein Motto-Ziel ist jedoch das Mittel zum Zweck. Dementsprechend bin ich gleichermaßen hochmotiviert beide Ziele zu erreichen. | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. Das SMART-Ziel bestimmt das Gehalt. Das Motto-Ziel ist das Mittel zum Zweck - der Quotenerreichung. | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. Grund: SMART-Ziel bestimmt das Gehalt. Das Motto-Ziel unterstützt nur die Quotenerreichung. |
| B2        | II.10. SW | 166    | 169  | Also, ich wäre hier ambivalent. Also ich würde mich jetzt weder links noch rechts entscheiden wollen und sagen, es verpflichtet mich weniger, mein Ziel zu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hier bin ich ambivalent. Ich kann nicht sagen, dass es mich stärker verpflichtet,                                                                                                                                            | Ambivalent                                                                                                                                          |                                                                                                                                             |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                   | Z3: Erste Reduktion                                                                  |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | erreichen, was ja Quatsch wäre. Aber ich könnte jetzt auch nicht sagen es verpflichtet mich stärker, mein Ziel zu erreichen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | aber auch nicht weniger.                                                                                                                                                                  |                                                                                       |                                                                                      |
| B2        | II.10.SW  | 176    | 177  | Also, ich würde mich jetzt nicht stärker verpflichtet fühlen, weil ich ein Motto-Ziel hab.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ich fühle mich nicht stärker durch mein Motto-Ziel verpflichtet.                                                                                                                          | Das Motto-Ziel verpflichtet nicht stärker.                                            |                                                                                      |
| B2        | II.11.UZ  | 181    | 186  | Das Motto-Ziel, das was ja [Person] gesagt hat, versucht, die beiden unterschiedlichen Bereiche in deinem Ich zusammenzubringen. Die Einsicht in die Notwendigkeit mit der – ich möchte das auch, ja? Wie gesagt, nicht den Widerstand, wo man denkt, scheiße, ich muss das und das machen und das machen, sondern zu versuchen, diese Grenze bisschen aufzuweichen und zu versuchen, mit diesen Motto-Zielen dir die SMART-Ziele zugänglicher zu machen. Also, insofern, ja. | Mein Motto-Ziel ruft nicht die Einstellung "Ich muss" hervor, wie es mein SMART-Ziel tut. Durch die Abstimmung mit dem Unterbewusstsein macht das Motto-Ziel das SMART-Ziel zugänglicher. | Es ist mit dem Unterbewusstsein abgestimmt, wodurch das SMART-Ziel zugänglicher wird. | Das SMART-Ziel wird zugänglicher. Grund: Es ist mit dem Unterbewusstsein abgestimmt. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                              | Z3: Erste Reduktion                                                               |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| B2        | II.12.UZ  | 218    | 227  | Also, wie will man, also klar – das lässt sich in gewisser Weise theoretisch nicht emotional messen, aber dann auch wieder rational oder zumindest quantitativ. Wenn dein Chef sagt, du, schreib mir mal deine Versuchsberichte und sage mir mal mit wie vielen Kunden du am Tag telefoniert hast, und so weiter, und so weiter – aber spätestens dann kannst du dir dein Mottodings klemmen und kannst sagen, hier mein Chef, kannst du in die Tonne treten, denn sag mir einfach: Ich soll 10 Kunden am Tag anrufen, ich soll DAS machen, ich soll DAS machen, ich soll DAS machen. Dann ist das kontraproduktiv. Das Messen von emotionalen Sachen führt meiner Meinung automatisch immer dazu, dass man entweder dicht macht oder sich jedenfalls in dem Fall nicht mehr motiviert fühlt. Weil Motivation kommt ja von INNEN. | Der Nachteil von Motto-Zielen gegenüber SMART-Zielen ist, dass sie nicht messbar sind. Das Messen von emotionalen Dingen führt meiner Meinung immer dazu, dass man sich entweder verschließt oder sich nicht mehr motiviert fühlt. Bei SMART-Zielen hingegen kann mir mein Chef genau vorgeben, welche Ziele ich in welcher Ausprägung erreichen soll. | Sie sind nicht messbar, da es ein Emotionales und kein Faktenbasiertes Ziel ist. | Motto-Ziele sind nicht messbar. Grund: Emotionales und kein Faktenbasiertes Ziel. |



| Befragter | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                     | Z3: Erste Reduktion                               |
|-----------|--------------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| B2        | III.13(1).ST | 241    | 250  | Na ja. Ein Ziel ist ein Ziel. Ein Ziel muss erreichbar sein und ein Ziel, sage ich mal, muss möglicherweise auch eine Herausforderung darstellen. Also ich würde sagen, zu 80% muss das Ziel erreichbar sein und zu 20% muss man sich da auch mal ein bisschen strecken. So. Und für dieses bisschen strecken gibt es Menschen, die machen so und die machen es anders und es gibt welche, die brauchen eben eine Selbstmotivation dafür. Um sich zu strecken, strecken zu wollen, sage ich mal. Wenn es denen hilft, sich über diese Art und Weise zu motivieren, macht das Sinn. Jetzt ist die Frage, CustOps, haben die Ziele, die sie beeinflussen können? Haben sie Ziele, die sie besser erreichen, wenn sie mit einem Motto-Ziel dabei sind? Beziehungsweise – also, ich würde sagen, es ist begrenzt einsetzbar. Da, wo es Sinn macht. | Ein Ziel ist ein Ziel. Für mich muss ein Ziel zu 80% erreichbar sein und zu 20% eine Herausforderung darstellen. Wenn es Menschen hilft sich für diese 20% durch Motto-Ziele zu motivieren, macht es Sinn, Die Frage ist, ob alle Abteilungen Ziele haben, die sie beeinflussen können und bei denen ein Motto-Ziel zuträglich ist. Somit sind Motto-Ziele in den Bereichen einsetzbar, wo sie Sinn machen. | Ein Ziel ist ein Ziel, daher kann man Motto-Ziele sicher auch für alle Ziele einsetzen. | Motto-Ziele lassen sich für alle Ziele einsetzen. |

| Befragter | Kategorie        | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                    |
|-----------|------------------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| B2        | III.13(2).M<br>A | 241    | 250  | Na ja. Ein Ziel ist ein Ziel. Ein Ziel muss erreichbar sein und ein Ziel, sage ich mal, muss möglicherweise auch eine Herausforderung darstellen. Also ich würde sagen, zu 80% muss das Ziel erreichbar sein und zu 20% muss man sich da auch mal ein bisschen strecken. So. Und für dieses bisschen strecken gibt es Menschen, die machen so und die machen es anders und es gibt welche, die brauchen eben eine Selbstmotivation dafür. Um sich zu strecken, strecken zu wollen, sage ich mal. Wenn es denen hilft, sich über diese Art und Weise zu motivieren, macht das Sinn. Jetzt ist die Frage, CustOps, haben die Ziele, die sie beeinflussen können? Haben sie Ziele, die sie besser erreichen, wenn sie mit einem Motto-Ziel dabei sind? Beziehungsweise – also, ich würde sagen, es ist begrenzt einsetzbar. Da, wo es Sinn macht. | Ein Ziel ist ein Ziel. Für mich muss ein Ziel zu 80% erreichbar sein und zu 20% eine Herausforderung darstellen. Wenn es Menschen hilft sich für diese 20% durch Motto-Ziele zu motivieren, macht es Sinn, Die Frage ist, ob alle Abteilungen Ziele haben, die sie beeinflussen können und bei denen ein Motto-Ziel zuträglich ist. Somit sind Motto-Ziele in den Bereichen einsetzbar, wo sie Sinn machen. | Es muss vorher geprüft werden, ob Motto-Ziele in der Abteilung hilfreich und anwendbar sind. | In den einzelnen Abteilungen müssen Sinnhaftigkeit und Praktikabilität geprüft werden. |
| B2        | III.13(2).M<br>A | 255    | 258  | Ich denke, man sollte das jetzt nicht pauschalisieren und sagen, klar, kann ich überall im Unternehmen einführen. Ich denke, es sollte geprüft wer-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ich denke, man müsste im einzelnen prüfen, ob Motto-Ziele Sinn machen. Wenn die Prüfung positiv ist,                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Es muss im einzelnen geprüft werden, ob Motto-Ziele Sinn machen.                             |                                                                                        |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                 | Z3: Erste Reduktion                                 |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|           |           |        |      | den, ob so ein Ziel grundsätzlich Sinn macht und wenn es Sinn macht, dann passt es sicherlich auch in jeden Bereich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | macht eine Einführung Sinn.                                                                                                                               |                                                     |                                                     |
| B2        | III.13.ST | 234    | 234  | Nein, ich wollte jetzt nicht mehr sagen. Ich sage ja, klar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Motto-Ziele eignen sich gut für die Verwendung im Vertrieb.                                                                                               | Eignen sich gut im Vertrieb.                        | Motto-Ziele eignen sich gut im Vertrieb.            |
| B2        | III.14.UZ | 278    | 279  | Also es muss natürlich in der Tat ein gelebter, freiwilliger Prozess sein, der sicherlich durch das Management animiert wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Der Prozess muss durch das Management animiert werden und freiwillig sein. | Bereitschaft auf Führungsebene muss vorhanden sein. | Bereitschaft auf Führungsebene muss vorhanden sein. |
| B2        | III.14.UZ | 264    | 269  | Also ich meine, aber – es ist jetzt so eine Kiste, wo ich, ja. Wenn ich mir jetzt so vorstelle, da so einen Klotz, muss ja nicht mal, kann ja auch mal ein Klotz sein, der dann sagt, so, was ist jetzt, willst du rumrennen wie ein Bär oder wie ein Adler? Musst jetzt hier ein Motto-Ziel machen. Ich denke mal, da muss man schon auch ein bisschen geschult sein damit, sagen wir mal, Mitarbeiter von sich heraus diesen Prozess wollen. | Die Mitarbeiter müssen geschult werden, damit sie den Prozess von sich aus wollen. Darüber hinaus müssen die Vorgesetzten in dem Prozess geschult werden. | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung.     | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung.     |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2        | III.14.UZ | 287    | 293  | Also, da bin ich zu wenig jetzt rechtlich bewandert. Aber wie gesagt, so lange es nicht negativ dir auf die Füße fällt, wenn du sagst, ich möchte mich jetzt zu keinem Motto-Ziel verpflichten oder ich möchte mich zu keinem Motto-Ziel committen, sondern wenn es eben im Prinzip, wie gesagt, die Beeinflussung meines Verhaltens auf emotionaler Ebene ist, dann muss ich diesen Prozess von mir heraus wollen und mein Management kann mich darin gerne unterstützen, ein solches Motto-Ziel zu finden. So müsste man es formulieren. | Es darf nicht negativ auf einen zurückfallen, wenn man sich gegen Motto-Ziele entscheidet. Ich muss von mir aus den Prozess wollen. Das Management kann gerne bei der Formulierung eines Motto-Ziels unterstützen. | Der Prozess muss von einem selbst gewollt werden.   |                                                                                                                                                                                                            |
| B2        | III.14.UZ | 278    | 282  | Also es muss natürlich in der Tat ein gelebter, freiwilliger Prozess sein, der sicherlich durch das Management animiert wird. Natürlich auch durch entsprechend vorhergehende Schulungen. Das man also Mitarbeiter motiviert, sich ein Motto-Ziel zu suchen, was sie dann selbst motiviert, ihre Ziele zu erreichen. Also, es muss auch die Möglichkeit geben, zu sagen, ja, Motto-Ziel ist gut und schön, will ich aber nicht.                                                                                                            | Der Prozess muss freiwillig sein und gelebt werden. Diesbezüglich hat das Management sicher eine tragende Rolle. Die Vorgesetzten müssen die Mitarbeiter motivieren von sich aus Motto-Ziele setzen zu wollen.     | Es muss sich um einen freiwilligen Prozess handeln. | Es muss sich um einen freiwilligen Prozess handeln ohne negative Konsequenzen bei Verweigerung. Es darf auch nicht mit positiven Anreizen beeinflusst werden. Führungskräfte müssen Mitarbeiter animieren. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                        | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|
| B2        | III.14.UZ | 287    | 293  | Also, da bin ich zu wenig jetzt rechtlich bewandert. Aber wie gesagt, so lange es nicht negativ dir auf die Füße fällt, wenn du sagst, ich möchte mich jetzt zu keinem Motto-Ziel verpflichten oder ich möchte mich zu keinem Motto-Ziel committen, sondern wenn es eben im Prinzip, wie gesagt, die Beeinflussung meines Verhaltens auf emotionaler Ebene ist, dann muss ich diesen Prozess von mir heraus wollen und mein Management kann mich darin gerne unterstützen, ein solches Motto-Ziel zu finden. So müsste man es formulieren. | Es darf nicht negativ auf einen zurückfallen, wenn man sich gegen Motto-Ziele entscheidet. Ich muss von mir aus den Prozess wollen. Das Management kann gerne bei der Formulierung eines Motto-Ziels unterstützen. | Eine Verweigerung darf keine negativen Auswirkungen haben. |                     |
| B2        | III.14.UZ | 278    | 279  | Also es muss natürlich in der Tat ein gelebter, freiwilliger Prozess sein, der sicherlich durch das Management animiert wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Der Prozess muss durch das Management animiert werden und freiwillig sein.                                                          | Führungskräfte müssen Mitarbeiter animieren.               |                     |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                                           | Z3: Erste Reduktion                                                     |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| B2        | III.14.UZ | 297    | 301  | Genau. Wenn ich das will, oder wenn mich das Management auch geschickt motiviert, das zu wollen, und damit meine ich jetzt nicht, [Person], kriegst [Zahl] wenn du mit Motto-Ziel oder kriegst [Zahl] ohne. Da ist die Entscheidung auch relativ einfach. Das meine ich nicht, das verstehst du aber. (I: Klar.) Also wie gesagt, man sollte Mitarbeiter motivieren, sich für dieses Motto-Ziel zu entscheiden und sie begleiten.                                                                                                                                                                                            | Es ist wichtig, dass das Management die Mitarbeiter geschickt motiviert und nicht mit Anreizen beeinflusst.                                                             | Das Management muss die Mitarbeiter geschickt motivieren und nicht mit Anreizen beeinflussen. |                                                                         |
| B2        | III.14.UZ | 261    | 269  | Na ja. Also, in Anbetracht der Tatsache, dass es natürlich auch psychologische Grundlagen und Ursachen hat, dieses ganze Motto-Ziel, weil ich will ja mein Verhalten beeinflussen, würde ich jetzt mal sagen, müsste Management in diese Richtung wenigstens mal geschult werden. Also ich meine, aber – es ist jetzt so eine Kiste, wo ich, ja. Wenn ich mir jetzt so vorstelle, da so einen Klotz, muss ja nicht mal, kann ja auch mal ein Klotz sein, der dann sagt, so, was ist jetzt, willst du rumrennen wie ein Bär oder wie ein Adler? Musst jetzt hier ein Motto-Ziel machen. Ich denke mal, da muss man schon auch | Die Mitarbeiter müssen geschult werden, damit sie den Prozess von sich aus wollen. Die Führungsebene muss geschult werden, um Motto-Ziele fachgerecht bilden zu können. | Schulung des Managements, um Motto-Ziele fachgerecht bilden zu können.                        | Schulung des Managements. Grund: Motto-Ziele fachgerecht bilden können. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                      | Z2: Generalisierung                                                                                  | Z3: Erste Reduktion                                                                                  |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | ein bisschen geschult sein damit, sagen wir mal, Mitarbeiter von sich heraus diesen Prozess wollen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                      |                                                                                                      |
| B2        | III.14.UZ | 302    | 305  | Vielleicht auch gegebenenfalls durch entsprechendes Personal, muss ja nicht immer der Manager sein. (I: Genau. Ist auch ein Punkt.) Dann zu sagen, ich fühle mich jetzt besser, ich habe ein Motto-Ziel, ich fühle mich stärker motiviert, meine Ziele, die mir mein Manager gibt, zu erreichen.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Es wäre gut, wenn man sein Motto-Ziel mit entsprechendem Personal formulieren könnte. Also nicht mit dem Vorgesetzten.                                                                                                                                                   | Zielsetzung nicht mit Vorgesetztem. Stattdessen mit speziellem Personal.                             | Zielsetzung nicht mit Vorgesetztem. Stattdessen mit speziellem Personal.                             |
| B2        | III.14.UZ | 302    | 305  | Wie gesagt, es ist einfach eine andere Kultur. Die wird es sicherlich in Deutschland und vielleicht in europäischen Ländern schwer haben so etwas zu machen, weil, wie gesagt, wenn ich amerikanische Filme sehe, dann sind die da schon völlig anders drauf. Wenn ich sehe, wie sich da in Filmen Leute, Vertriebler, motivieren oder denke an unser ABC Kiste, das war nichts anderes. Also, diese Art der Motivation, auch der Manipulation, muss man ja mal vorsichtig sagen, ist halt nicht unumstritten. Wenn sie eben, ja, falsch angesetzt wird oder ausgenutzt wird, wie auch immer. | In europäischen Ländern haben es Motto-Ziele sicher schwerer als in Amerika. In Amerika haben die Menschen zu soetwas eine andere Einstellung. Diese Art der Motivation oder Manipulation ist nicht unumstritten. Sie kann auch falsch verwendet oder ausgenutzt werden. | Die Mentalität in Europa stellt einen erschwerenden Faktor für die Verbreitung von Motto-Zielen dar. | Die Mentalität in Europa stellt einen erschwerenden Faktor für die Verbreitung von Motto-Zielen dar. |

| Befragter | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                           | Z2: Generalisierung                                     | Z3: Erste Reduktion                                     |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| B2        | III.16.UZ | 310    | 313  | Na ja, wenn das Unternehmen dieses Motto-Ziel geschickt einsetzt - und damit meine ich jetzt nicht pauschal per order mufti, jeder muss - sondern wenn man es geschickt einsetzt, kann ich mir vorstellen, dass Mitarbeiter sich stärker selbst motivieren können und damit natürlich auch vielleicht bessere Leistungen erbringen. | Motto-Ziele sollten freiwillig eingesetzt werden. Durch die mit Motto-Zielen einhergehende gesteigerte Motivation bringen die Mitarbeiter vermutlich auch bessere Leistungen. | Gesteigerte Motivation und somit auch bessere Leistung. | Gesteigerte Motivation und somit auch bessere Leistung. |



## Anhang 22: Z1-Z3 für B3

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z2: Generalisierung                                                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | I.1.ST    | 12     | 17   | Also, positiv, dass man sich auf jeden Fall nachher auch nochmal auf einer anderen Ebene mit so einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich sage mal, auch auf einer schon teilweise etwas abstrakteren Ebene, wo man dann halt auch wirklich, ich sage mal, Ziele definieren kann, die einem vielleicht, sagen wir mal, ein Stückweit mehr Spaß machen. Wo man halt auch die Persönlichkeit mit einbringen kann. Das fand ich auch selber ganz positiv. Negativ, würde ich eigentlich gar nicht so direkt jetzt benennen.                         | Positiv war, dass man sich nochmal auf einer anderen Ebene mit einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich habe den Zielsetzungsprozess positiv wahrgenommen, da ich meine Persönlichkeit mit einbringen konnte. Motto-Ziele machen mehr Spaß als SMART-Ziele.                                              | Positiv durch einbringen der Persönlichkeit, mehr Spaß und einer Beschäftigung mit der Zielsetzung auf einer anderen Ebene. | Positive Wahrnehmung des Prozesses. Gründe:<br>- Einbringen der Persönlichkeit<br>- Mehr Spaß<br>- Beschäftigung mit Zielsetzung auf anderer Ebene |
| B3        | I.1(1).ST | 28     | 40   | Ja, sehr gut. Also, fand ich gut, gerade so die ersten Fragen, die ja dann auch so ein Stückweit konkreter wurden. Wo man halt gucken musste, was an dem Prozess, also was zum Beispiel an dem Salesquotaprozess ist für einen schwierig, wo liegen die Hürden, ja? Und wie geht man damit um. Also, das war ganz gut. Vielleicht hätte man auch da nochmal gucken können, fällt mir jetzt gerade schwierig, da eine konstruktive Kritik zu geben, aber vielleicht dass man auch nochmal so ein, zwei Fragen mehr hat zu dem Thema, wo man ganz | Der Zielsetzungsprozess hat mich zur Reflexion angeregt. Gerade die ersten, konkret gestellten Fragen. Ich hätte mir noch mehr Reflexionsfragen gewünscht (z. B. Hürden bei der Zielerreichung, konkrete Änderung des Verhaltens durch Motto-Ziele). Durch die Reflexionsfragen kann ich vielleicht noch | Es hat eine Reflexion stattgefunden. Besonders durch die ersten Fragen.                                                     | Es hat eine Reflexion stattgefunden.<br>Gründe:<br>- Durch Fragen<br>- Durch Bilder                                                                |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z1: Paraphrasierung                                                          | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | konkrete Ergebnisse sieht halt. Dass man nochmal ganz konkret darauf eingeht, wie man sich jetzt vorstellt, irgendwie, eine Sales-quota mit einem Motivationsziel besser erfüllen zu können. Oder welches zusätzliche Ziel man sich setzt. Also ich find die ersten Fragen auf jeden Fall mal in dem Bereich ganz gut, dass man da mal reflektiert. Dass man da mal die Reflektion hat, zu sagen, was ist eigentlich jetzt die Schwierigkeit an der Quota, wo liegen die Hürden, und das kann ich vielleicht durch meine Einstellung beeinflussen, um diese Hürden besser zu überwinden. | mehr meine Einstellung beeinflussen, um gewisse Hürden besser zu überwinden. |                     |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z2: Generalisierung                                                                | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| B3        | I.1(1).ST | 47     | 59   | <p>Das ist ja was ganz anderes, nicht? Weil irgendwie schon, man hat ja schon geschmunzelt, wenn man die Bilder sieht. Also, das ist halt, das ist irgendwie – es ist kaum vergleichbar, weil es ist wirklich was ganz anderes. Klar ist das irgendwie halt auch cool wenn du da dann die Bilder hast. Ich sage mal, eins ist auch klar, meiner Meinung nach – es hätte jetzt auch nochmal das ein oder andere Bild geben können, was ich auch hätte auswählen können, weißt du was ich meine? Also, es war jetzt kein, es war jetzt nicht unbedingt so, dass ich jetzt gesagt hätte, es gibt nur diesen Adler, mal als Beispiel. Sondern es gab mit Sicherheit auch das ein oder andere Bild, wo man auch sagt, ey, cool, irgendwie finde ich mich da auch wieder. Aber man muss ja eine Auswahl treffen und deshalb war es eigentlich aber, aber war ganz nett, so, sich einfach nochmal die Bilder anzuschauen im Prozess und dann halt auch konkret zu überlegen, was heißt das für mich persönlich? Wie würde ich das formulieren? Also ich fand den Prozess ganz nett. Auf jeden Fall mal was anderes.</p> | <p>Das ist ja was ganz anderes, nicht? Es war schon amüsant die Bilder zu sehen. Mir haben mehrere Bilder gefallen. Aber ich musste mich für ein Bild entscheiden und dann konkret überlegen, was heißt das für mich persönlich? Das eine oder andere Bild hätte aber vielleicht noch in der Grundauswahl hinzugefügt werden können. Ich fand es gut mir die Bilder anzuschauen und zu reflektieren, was das für mich persönlich heißt. Die beiden Prozesse lassen sich nicht vergleichen. Ich fand den Prozess ganz nett.</p> | <p>Ich habe bei den Bildern reflektiert, was sie für mich persönlich bedeuten.</p> |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| B3        | I.2.UZ    | 47     | 59   | Das ist ja was ganz anderes, nicht? Weil irgendwie schon, man hat ja schon geschmunzelt, wenn man die Bilder sieht. Also, das ist halt, das ist irgendwie – es ist kaum vergleichbar, weil es ist wirklich was ganz anderes. Klar ist das irgendwie halt auch cool wenn du da dann die Bilder hast. Ich sage mal, eins ist auch klar, meiner Meinung nach – es hätte jetzt auch nochmal das ein oder andere Bild geben können, was ich auch hätte auswählen können, weißt du was ich meine? Also, es war jetzt kein, es war jetzt nicht unbedingt so, dass ich jetzt gesagt hätte, es gibt nur diesen Adler, mal als Beispiel. Sondern es gab mit Sicherheit auch das ein oder andere Bild, wo man auch sagt, ey, cool, irgendwie finde ich mich da auch wieder. Aber man muss ja eine Auswahl treffen und deshalb war es eigentlich aber, aber war ganz nett, so, sich einfach nochmal die Bilder anzuschauen im Prozess und dann halt auch konkret zu überlegen, was heißt das für mich persönlich? Wie würde ich das formulieren? Also ich fand den Prozess ganz nett. Auf jeden Fall mal was anderes. | Das ist ja was ganz anderes, nicht? Es war schon amüsant die Bilder zu sehen. Mir haben mehrere Bilder gefallen. Aber ich musste mich für ein Bild entscheiden und dann konkret überlegen, was heißt das für mich persönlich? Das eine oder andere Bild hätte aber vielleicht noch in der Grundauswahl hinzugefügt werden können. Ich fand es gut mir die Bilder anzuschauen und zu reflektieren, was das für mich persönlich heißt. Die beiden Prozesse lassen sich nicht vergleichen. Ich fand den Prozess ganz nett. | Die beiden Prozesse lassen sich nicht vergleichen, da sie ganz anders ablaufen. | Die Prozesse sind nicht vergleichbar. Grund: Ganz andere Prozesse. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                    |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | I.2.UZ    | 123    | 125  | Schwierig. Also, weil du musst dir ja vorstellen, meiner Meinung nach – ich finde es deshalb genau schwierig, weil ich sagen würde – ich würde in dem Fall wirklich sagen, man... es ist schwierig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Es ist schwierig die Prozesse zu vergleichen.                                                                                                                                                                               | Schwierig die Prozesse zu vergleichen.                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                        |
| B3        | I.3.ST    | 69     | 75   | Genau. Also, an sich, an dem Prozess – ich meine, man muss halt eine gewisse Kreativität mitbringen, würde ich mal behaupten. (I: Das stimmt.) Also für so Menschen, die überhaupt nicht kreativ sind, ist es wahrscheinlich schwierig. Aber ansonsten, nein, also habe ich jetzt keine großen Hürden darin gesehen, so ein Ziel zu formulieren. Wie gesagt, macht ja auch Spaß, es beeinflusst ja nochmal so ein bisschen die kreative Seite, denke ich, was Spaßiges zu formulieren, zu einem Bild, was man ausgewählt hat. Hat eigentlich wenig negatives an sich, meiner Meinung nach. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel. Ich denke man muss eine gewisse Kreativität dafür mitbringen. Es macht ja auch Spaß die kreative Seite zu fordern und ein lustiges Motto-Ziel zu formulieren.    | Der Prozess ist einfach.                                                                                                                                                     | Der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln ist einfach.                                                                                                                                                     |
| B3        | II.4.UZ   | 82     | 99   | Und dann muss ich sagen, so blöd das jetzt klingt, ich bin jetzt mal ganz ehrlich (I: Das ist gut!), das Positive daran finde ich, dass man teilweise sich so ein bisschen auch die Ernsthaftigkeit vom Alltag nimmt, weißt du, was ich meine? Also gerade so mit meinem Adlerziel, kannst du dir vorstellen, ich glaub jetzt nicht, dass ich wirklich ein Adler bin und über meiner                                                                                                                                                                                                       | Ich finde Motto-Ziele nehmen dem Alltag ein wenig die Ernsthaftigkeit. Du kannst dir vorstellen, dass ich nicht wirklich denke, dass ich ein Adler bin. Mein Motto-Ziel hilft mir aber mich im Alltag etwas zu distanzieren | Es wirkt beruhigend und hilft Distanz zum Alltag einzunehmen. In das Bild abschweben, anstatt sich in Dinge hineinzusteigern. Es nimmt dem Alltag etwas die Ernsthaftigkeit. | Motto-Ziele wirken beruhigend. Gründe:<br>- Helfen Distanz zum Alltag einzunehmen<br>- In das Bild abschweben, anstatt sich in Dinge hineinzusteigern<br>- Nehmen dem Alltag etwas die Ernsthaftigkeit |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                            | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>Beute schweben. Das ist halt so, manchmal so etwas, weißt du, wenn du vielleicht nicht voran kommst und bist in deinem Alltag gefangen und denkst dir, ach scheiße, wieso hat das jetzt nicht geklappt oder so ein Alltagsding, du brauchst jetzt mehr Pipeline oder so, hast du ja auch mitbekommen. Dass du dann so ein bisschen ruhiger und relaxter bist und sagst, hey komm, jetzt schweb mal darüber und du weißt, du machst alles täglich. Weißt du? Jetzt hast du so ein bisschen die Ruhe und kannst da mal so in dein Bild abschweben und hast, also meiner Meinung nach, also zumindest für meine persönliche Sicht, hast du so ein bisschen, bekommst so ein bisschen das Relaxte wieder. Weil ich bin persönlich ein Mensch, der, glaube ich, sich sonst auch so reinsteigern kann in die Themen (I: Ja, kenn ich.) und so denke nach dem Motto so, Mensch, das muss doch jetzt klappen, jetzt hast du schon so viel gearbeitet. Nach dem Motto, dass dir dann vielleicht ein Motto dann hilft zu sagen, OK, jetzt denk mal wie der Adler und schweb mal über den Dingen. Bleib ein bisschen relaxter und dann /</p> | <p>und in mein Bild abzuschweben, anstatt mich hineinzusteigern. Es hat eine beruhigende Wirkung auf mich.</p> |                     |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                   | Z3: Erste Reduktion                                                     |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| B3        | II.4.UZ   | 80     | 82   | Also es ist etwas, was einen ja auch motivieren soll. Man formuliert es ja auch so, dass es einen entsprechend motiviert. Das ist glaube ich auch wichtig, dass man wirklich etwas auswählt, wo man sich wiederfindet. Das ist schon ganz wichtig.                                                                                                                             | Mein Motto-Ziel hat auf mich eine motivierende Wirkung. Es soll ja auch motivieren und dementsprechend formuliert man es. Ich finde wichtig, dass man sich in seinem Motto-Ziel selbst wiederfindet. | Es wirkt motivierend.                                                 | Es wirkt motivierend.                                                   |
| B3        | II.5.SW   | 128    | 132  | Ja, ich würde sagen im Moment, weil, weißt du, ich bin ja auch gerade am Überlegen, das ist ja auch ein bisschen ein Stückweit neu. Wenn ich mir jetzt vorstelle, man hat nur das Ziel nach dem Motto man ist ein Adler, oder hat irgend so ein Motto, das ist natürlich einerseits positiv und auf der anderen Seite fehlt natürlich auch so ein bisschen das Konkrete daran. | Mein Motto-Ziel motiviert mich nicht stärker als mein SMART-Ziel. Auf der einen Seite ist das Motto-Ziel zwar positiv, mir fehlt aber etwas das Konkrete daran.                                      | Das Motto-Ziel motiviert nicht stärker, da der konkrete Aspekt fehlt. | Motto-Ziele motivieren nicht stärker. Grund: der konkrete Aspekt fehlt. |
| B3        | II.6.ST   | 117    | 117  | Genau. Auf jeden Fall, ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine.                                                                                                     | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.                 | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.                   |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | II.7.ST   | 82     | 99   | <p>Und dann muss ich sagen, so blöd das jetzt klingt, ich bin jetzt mal ganz ehrlich (I: Das ist gut!), das Positive daran finde ich, dass man teilweise sich so ein bisschen auch die Ernsthaftigkeit vom Alltag nimmt, weißt du, was ich meine? Also gerade so mit meinem Adlerziel, kannst du dir vorstellen, ich glaub jetzt nicht, dass ich wirklich ein Adler bin und über meiner Beute schwebe. Das ist halt so, manchmal so etwas, weißt du, wenn du vielleicht nicht voran kommst und bist in deinem Alltag gefangen und denkst dir, ach scheiße, wieso hat das jetzt nicht geklappt oder so ein Alltagsding, du brauchst jetzt mehr Pipeline oder so, hast du ja auch mitbekommen. Dass du dann so ein bisschen ruhiger und relaxter bist und sagst, hey komm, jetzt schweb mal darüber und du weißt, du machst alles täglich. Weißt du? Jetzt hast du so ein bisschen die Ruhe und kannst da mal so in dein Bild abschweben und hast, also meiner Meinung nach, also zumindest für meine persönliche Sicht, hast du so ein bisschen, bekommst so ein bisschen das Relaxte wieder. Weil ich bin persönlich ein Mensch, der, glaube ich, sich sonst auch so reinsteigern</p> | <p>Ich finde Motto-Ziele nehmen dem Alltag ein wenig die Ernsthaftigkeit. Du kannst dir vorstellen, dass ich nicht wirklich denke, dass ich ein Adler bin. Mein Motto-Ziel hilft mir aber mich im Alltag etwas zu distanzieren und in mein Bild abzuschweben, anstatt mich hineinzusteigern. Es hat eine beruhigende Wirkung auf mich.</p> | <p>Es wirkt beruhigend und hilft Distanz zum Alltag einzunehmen. In das Bild abschweben, anstatt sich in Dinge hineinzusteigern. Es nimmt dem Alltag etwas die Ernsthaftigkeit.</p> | <p>Motto-Ziele wirken sich in Form von Beruhigung auf das Verhalten aus.<br/>Gründe:<br/>- Hilft Distanz zum Alltag einzunehmen<br/>- In das Bild abzuschweben, anstatt sich in Dinge hineinzusteigern<br/>- Nimmt dem Alltag etwas die Ernsthaftigkeit</p> |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                      | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | kann in die Themen (I: Ja, kenn ich.) und so denke nach dem Motto so, Mensch, das muss doch jetzt klappen, jetzt hast du schon so viel gearbeitet. Nach dem Motto, dass dir dann vielleicht ein Motto dann hilft zu sagen, OK, jetzt denk mal wie der Adler und schweb mal über den Dingen. Bleib ein bisschen relaxter und dann /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                          |                     |
| B3        | II.7.ST   | 142    | 151  | Ja. (I: Genau.) Ja, auf alle Fälle. (I: Cool.) Also, auch positiv und vor allem das, was ich vorhin gesagt habe, in meinem Beispiel. Das ist ja individuell immer sehr unterschiedlich, aber in meinem Beispiel, die [Person] hat ja auch gesagt, so, man könnte sich zum Beispiel die Bilder von einem Adler irgendwie dann ins Büro mit aufhängen. Irgendwie, das ist halt so etwas wo ich dann halt denke, wenn man das macht, ist das wirklich so der Fall, dass man dann nochmal daran erinnert wird, nochmal quasi ein Stückweit abdriftet in das Motto-Ziel und nochmal sich überlegt warum, wieso, weshalb. Was motiviert mich an dem Motto-Ziel? Und ein Stückweit von diesem Alltagsstress wegzukommen und nochmal an das Motto-Ziel zu denken. Das finde ich halt als vorteilhaft davon. | Mein Motto-Ziel wird mein Verhalten positiv beeinflussen. Insbesondere in der Form, dass ich ein Stückweit von diesem Alltagsstress wegkomme. Ich halte es für wichtig sich im Alltag immer wieder an sein Motto-Ziel zu erinnern. | Es wirkt sich in Form von Beruhigung auf das Verhalten aus. Vom Alltagsstress wegkommen. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | II.8.ST   | 155    | 175  | <p>Ja, also ich sage mal, das ist halt – es ändert sich, glaube ich, nicht der Fakt an dem Ziel. Also wenn man halt einfach ein Ziel hat, irgendwie, [Zahl] Quota zu erfüllen und ich hab jetzt ein Motto-Ziel, dann bleibt der Fakt Fakt, meiner Meinung nach. Also man muss halt [Zahl] erfüllen. Aber ein Motto-Ziel ändert meiner Meinung nach die Art und Weise, wie man damit umgeht. Verstehst du? Also ich glaube, wir werden immer – also, das ist meine Einstellung – ich glaube, wir werden immer irgendwelche harten Fakten haben in der Branche. Aber ich glaube, dass so ein Motto-Ziel, so wie ich das jetzt festgestellt habe - vielleicht hast du da auch noch andere Erfahrungen – aber ich würde sagen, es ändert die Art und Weise, wie ich dann damit umgehe, mit dieser, ich sage mal, vorgeworfenen Zahl. Ich kann mir dann halt ein Motto-Ziel wählen, wo ich dann halt sage, entweder - zum Beispiel, das würde ich sogar abhängig machen. Weißt du? Deshalb auch nochmal die Abhängigkeit jetzt als Beispiel. Angenommen, ich habe so eine Quota, wo ich persönlich denke, woah. Das ist eigentlich super erreichbar. Das schaffe ich in einem halben Jahr. Dann würde ich mir</p> | <p>Das Ziel selbst ändert sich nicht. Die Quote bleibt natürlich die gleiche. Durch mein Motto-Ziel hat sich jedoch die Art und Weise geändert, wie ich damit umgehe. Meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota hat sich also geändert. Mein Motto-Ziel beruhigt mich etwas hinsichtlich meiner sehr ambitionierten Quote. Bei einer gut erreichbaren Quote würde ich mir ein ambitionierteres Motto-Ziel setzen.</p> | <p>Die Einschätzung hat sich geändert. Die Art und Weise mit dem Ziel umzugehen ist nun entspannter. Das Motto-Ziel beruhigt etwas bei herausfordernden Zielen.</p> | <p>Die Einschätzung hat sich geändert. Gründe:<br/>                     - Die Art und Weise mit dem Ziel umzugehen ist entspannter<br/>                     - Das Motto-Ziel beruhigt bei herausfordernden Zielen</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                                                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                    |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | sogar vielleicht lieber ein aggressiveres Motto-Ziel überlegen, wo ich sage, ja, jetzt dran bleiben und immer wieder hart, das ist doch machbar, hau rein, weißt du? So nach dem Motto. Und wenn ich jetzt irgendwie eine Quota hab, wo ich direkt schon sage, das wird jetzt auch schwierig. Dann mal gucken, nach dem Motto, mal gucken wie es läuft, dann würde ich vielleicht eher ein Motto-Ziel haben, was so ein bisschen beruhigender ist, relaxter, bevor man sich jetzt in irgendetwas reinsteigert und sich selber kaputt macht, weißt du? Also so würde ich das ein bisschen versuchen vielleicht aufeinander abzustimmen. |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| B3        | II.9.ST   | 184    | 190  | Ja, das ist relativ eindeutig, dass da das Motto-Ziel die höhere eigene Verpflichtung hat, weil man das in der Regel ja selber mitgestaltet hat. Ich glaube, gerade durch diese selbstständige Gestaltung ist man halt viel mehr, ja, neudeutsch, committed. Also, viel mehr engagiert, sein Ziel auch zu erreichen. Weil man eben nicht irgendwie einfach was vorgeworfen bekommen hat, nach dem Motto Friss oder Stirb, sondern das konnte man selber gestalten und dadurch ist man auch viel motivierter, weil man es auch                                                                                                          | Ich habe einen stärkere innere Verpflichtung meinem Motto-Ziel gegenüber, da ich es selbst mitgestaltet habe. Weil ich es viel realistischer finde und mich selbst drin wiederfinde bin ich viel motivierter. Das SMART-Ziel habe ich einfach vorgegeben bekommen. | Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker, da ich es selbst mitgestaltet habe, es viel realistischer ist und ich mich selbst drin wiederfinde. | Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker.<br>Gründe:<br>- Selbst mitgestaltet<br>- Viel realistischer<br>- Man findet sich selbst selbst drin wieder |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                                            | Z3: Erste Reduktion                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | viel realistischer hält und sich da viel mehr drin wiederfindet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                         |                                                                                                |                                                                                                |
| B3        | II.10.ST  | 194    | 194  | Ja. Also ich finde, das wäre für mich momentan die ideale Lösung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mein Motto-Ziel in Kombination mit meinem SMART-Ziel wäre für mich die ideale Lösung.                                                                                   | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination.                 | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination.                 |
| B3        | II.11.UZ  | 199    | 206  | Das man halt Einfluss drauf nimmt und das man dadurch auch die Dinge stärkt, die einem persönlich liegen. Ja, das ist ja immer so dieses Thema: Möchte man irgendwie eigene Schwächen ausgleichen und versuchen, umzuwandeln, oder möchte man seine Stärken, die man hat, noch weiter ausbauen? Und ich glaube, mit so Motto-Zielen hat man genau die Möglichkeit, dass man zum Beispiel auch dann seine Stärken nimmt und die vielleicht noch besser gestaltet, noch mehr ausbaut und die auch in einem Zielsetzungsprozess mit einbindet. Im Vergleich zu so einem SMART-Ziel, wo man das meiner Meinung nach nur sehr schwer machen kann. | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen oder Schwächen auszugleichen. Bei einem SMART-Ziel kann man das meiner Meinung nach nur schwer machen. | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen oder Schwächen auszugleichen. | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen oder Schwächen auszugleichen. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                      | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | II.11.UZ  | 184    | 190  | Ja, das ist relativ eindeutig, dass da das Motto-Ziel die höhere eigene Verpflichtung hat, weil man das in der Regel ja selber mitgestaltet hat. Ich glaube, gerade durch diese selbstständige Gestaltung ist man halt viel mehr, ja, neudeutsch, committed. Also, viel mehr engagiert, sein Ziel auch zu erreichen. Weil man eben nicht irgendwie einfach was vorgeworfen bekommen hat, nach dem Motto Friss oder Stirb, sondern das konnte man selber gestalten und dadurch ist man auch viel motivierter, weil man es auch viel realistischer hält und sich da viel mehr drin wiederfindet. | Ich habe einen stärkeren inneren Verpflichtung meinem Motto-Ziel gegenüber, da ich es selbst mitgestaltet habe. Weil ich es viel realistischer finde und mich selbst drin wiederfinde bin ich viel motivierter.                                            | Es wurde selbst mitgestaltet. Das macht es realistischer und man findet sich selbst darin wieder.        | <p>Motto-Ziele werden selbst mitgestaltet. Dies ist vorteilhaft weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Stärken gestärkt oder schwächen ausgleichen</li> <li>- Viel realistischer</li> <li>- Man findet sich selbst selbst drin wieder</li> </ul> |
| B3        | II.11.UZ  | 197    | 206  | Ja, also, Motto-Ziele haben meiner Meinung nach dann, so wie ich das festgestellt hab, in unserem ersten Test mal zumindest auf jeden Fall den Vorteil, dass man selber mitgestalten kann. Dass man halt Einfluss drauf nimmt und dass man dadurch auch die Dinge stärkt, die einem persönlich liegen. Ja, das ist ja immer so dieses Thema: Möchte man irgendwie eigene Schwächen ausgleichen und versuchen, umzuwandeln, oder möchte man seine Stärken, die man hat, noch weiter ausbauen? Und ich glaube, mit so Motto-Zielen hat man genau die Möglichkeit, dass man zum Beispiel          | Der Vorteil bei meinem Motto-Ziel ist, dass ich es selbst gestaltet habe. Dadurch kann man die Dinge stärken, die einem persönlich liegen oder eigene Schwächen ausgleichen. Bei einem SMART-Ziel kann man das meiner Meinung nach nur sehr schwer machen. | Es wurde selbst mitgestaltet, wodurch eigene Stärken gestärkt oder schwächen ausgeglichen werden können. |                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | auch dann seine Stärken nimmt und die vielleicht noch besser gestaltet, noch mehr ausbaut und die auch in einem Zielsetzungsprozess mit einbindet. Im Vergleich zu so einem SMART-Ziel, wo man das meiner Meinung nach nur sehr schwer machen kann.                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |
| B3        | II.11.UZ  | 12     | 17   | Also, positiv, dass man sich auf jeden Fall nachher auch nochmal auf einer anderen Ebene mit so einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich sage mal, auch auf einer schon teilweise etwas abstrakteren Ebene, wo man dann halt auch wirklich, ich sage mal, Ziele definieren kann, die einem vielleicht, sagen wir mal, ein Stückweit mehr Spaß machen. Wo man halt auch die Persönlichkeit mit einbringen kann. Das fand ich auch selber ganz positiv. Negativ, würde ich eigentlich gar nicht so direkt jetzt benennen. | Positiv war, dass man sich nochmal auf einer anderen Ebene mit einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich habe den Zielsetzungsprozess positiv wahrgenommen, da ich meine Persönlichkeit mit einbringen konnte. Motto-Ziele machen mehr Spaß als SMART-Ziele. | Man kann seine Persönlichkeit mit einbringen.                                           | Motto-Ziele sprechen einen persönlich stärker an. Dies führt zu:<br>- Einer höheren Identifizierung mit dem Ziel<br>- Erhöhte Selbstbestimmung bei der Herangehensweise zur Zielerreichung |
| B3        | II.11.UZ  | 13     | 16   | Ich sage mal, auch auf einer schon teilweise etwas abstrakteren Ebene, wo man dann halt auch wirklich, ich sage mal, Ziele definieren kann, die einem vielleicht, sagen wir mal, ein Stückweit mehr Spaß machen. Wo man halt auch die Persönlichkeit mit einbringen kann.                                                                                                                                                                                                                                               | Ich kann mich viel besser mit meinem Motto-Ziel identifizieren, da ich meine Persönlichkeit mit eingebracht habe.                                                                                                                                           | Die persönliche Identifizierung ist höher, da die Persönlichkeit mit eingearbeitet ist. |                                                                                                                                                                                            |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                                                           | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| B3        | II.11.UZ  | 184    | 190  | Ja, das ist relativ eindeutig, dass da das Motto-Ziel die höhere eigene Verpflichtung hat, weil man das in der Regel ja selber mitgestaltet hat. Ich glaube, gerade durch diese selbstständige Gestaltung ist man halt viel mehr, ja, neudeutsch, committed. Also, viel mehr engagiert, sein Ziel auch zu erreichen. Weil man eben nicht irgendwie einfach was vorgeworfen bekommen hat, nach dem Motto Friss oder Stirb, sondern das konnte man selber gestalten und dadurch ist man auch viel motivierter, weil man es auch viel realistischer hält und sich da viel mehr drin wiederfindet. | Ich kann mich viel besser mit meinem Motto-Ziel identifizieren, dadurch, dass ich es selbst mitgestaltet habe. Das wirkt dann auch motivierender, weil man es selbst als viel realistischer ansieht. SMART-Ziele werden einem einfach vorgegeben.                                                                                          | Die persönliche Identifizierung ist höher, da es selbst mitgestaltet wurde.                                                                   |                     |
| B3        | II.11.UZ  | 237    | 253  | Ich glaube, das ist jetzt so eine Frage des Zielsetzungsprozesses, was man erreichen will. Ich glaube, in unserer Branche wird man immer harte Ziele haben. Man wird immer, gerade im Sales ist man ja ganz stark auf Zahlen fokussiert und werden Zahlen gemessen. Es gibt allerdings ja, sowieso gewisse andere Freiheiten. Ich sage mal, du musst halt deine Zahlen machen und wie, kannst du im größten Teil selber gestalten. Ich sehe Motto-Ziele im Moment genau in diesem gestaltbaren Bereich. Also, man wird immer glaube ich eine Zahl vorfinden, aber dass man über ein            | Ich glaube das ist eine Frage des Zielsetzungsprozesses. In unserer Branche wird man immer harte Zahlen haben, die du mit einem Motto schwierig darstellen kannst. Motto-Ziele sehe ich daher in Bereichen, die man selber gestalten kann. Ich muss meine Quote zwar erreichen, aber wie ich sie erreiche kann ich in weiten Teilen selbst | Man findet sich selbst besser in den Motto-Zielen wieder. Dies ermöglicht die Herangehensweise zur Zielerreichung besser selbst zu bestimmen. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Motto-Ziel halt besser steuern kann, wie möchte ich herangehen, um diese Zahl zu erreichen? Also, wie ich vorhin im Beispiel schon einmal gesagt habe – vielleicht sehe ich die Zahl als so gut machbar oder ich möchte jetzt mal so motiviert sein, dass ich sage, ich renne jetzt jeden Tag alle Türen ein und versuche mir irgendwie so ein Bild zu schaffen. Oder ich sage, Mensch, bevor ich mich jetzt kaputt mache, versuche ich so ein bisschen den relaxteren Überblick zu finden. Das man halt jetzt nicht über diese Motto-Ziele so das ein oder andere an der Herangehensweise für diese harten Fakten oder diese harten Felszahlen vorab definieren kann, weil man da sich ja dann auch persönlich besser wiederfindet. Da sagt man dann, ich nehme, was ich aufgedrückt bekommen hab, sondern das hat man selber definiert. | gestalten. Durch Motto-Ziele kann ich also die Herangehensweise besser selbst bestimmen und das in einer Form, in der ich mich selbst wiederfinde.                      |                                                                              |                                                                                                                |
| B3        | II.11.UZ  | 12     | 17   | Also, positiv, dass man sich auf jeden Fall nachher auch nochmal auf einer anderen Ebene mit so einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich sage mal, auch auf einer schon teilweise etwas abstrakteren Ebene, wo man dann halt auch wirklich, ich sage mal, Ziele definieren kann, die einem vielleicht, sagen wir mal, ein                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Positiv war, dass man sich nochmal auf einer anderen Ebene mit einem Zielsetzungsthema beschäftigt. Ich habe den Zielsetzungsprozess positiv wahrgenommen, da ich meine | Positiv durch Zielsetzung auf einer abstrakteren Ebene. Das macht mehr Spaß. | Motto-Ziele machen mehr Spaß durch:<br>- Fordern der Kreativität<br>- Durch Zielsetzung auf abstrakterer Ebene |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                     |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | stückweit mehr Spaß machen. Wo man halt auch die Persönlichkeit mit einbringen kann. Das fand ich auch selber ganz positiv. Negativ, würde ich eigentlich gar nicht so direkt jetzt benennen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Persönlichkeit mit einbringen konnte. Motto-Ziele machen mehr Spaß als SMART-Ziele.                                                                                                                                         |                                                                             |                                                                                         |
| B3        | II.11.UZ  | 69     | 75   | Genau. Also, an sich, an dem Prozess – ich meine, man muss halt eine gewisse Kreativität mitbringen, würde ich mal behaupten. (I: Das stimmt.) Also für so Menschen, die überhaupt nicht kreativ sind, ist es wahrscheinlich schwierig. Aber ansonsten, nein, also habe ich jetzt keine großen Hürden darin gesehen, so ein Ziel zu formulieren. Wie gesagt, macht ja auch Spaß, es beeinflusst ja nochmal so ein bisschen die kreative Seite, denke ich, was Spaßiges zu formulieren, zu einem Bild, was man ausgewählt hat. Hat eigentlich wenig negatives an sich, meiner Meinung nach. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel. Ich denke man muss eine gewisse Kreativität dafür mitbringen. Es macht ja auch Spaß die kreative Seite zu fordern und ein lustiges Motto-Ziel zu formulieren.    | Motto-Ziele machen Spaß, dadurch, dass die kreative Seite gefordert wird.   |                                                                                         |
| B3        | II.11.UZ  | 82     | 99   | Und dann muss ich sagen, so blöd das jetzt klingt, ich bin jetzt mal ganz ehrlich (I: Das ist gut!), das Positive daran finde ich, dass man teilweise sich so ein bisschen auch die Ernsthaftigkeit vom Alltag nimmt, weißt du, was ich meine? Also gerade so mit meinem Adlerziel, kannst du dir vorstellen, ich glaub jetzt nicht, dass ich wirklich ein Adler bin und über meiner                                                                                                                                                                                                       | Ich finde Motto-Ziele nehmen dem Alltag ein wenig die Ernsthaftigkeit. Du kannst dir vorstellen, dass ich nicht wirklich denke, dass ich ein Adler bin. Mein Motto-Ziel hilft mir aber mich im Alltag etwas zu distanzieren | Es nimmt dem Alltag durch das Bild und das Motto etwas die Ernsthaftigkeit. | Motto-Ziele nehmen dem Alltag die Ernsthaftigkeit. Gründe:<br>- Das Bild<br>- Das Motto |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                            | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>Beute schweben. Das ist halt so, manchmal so etwas, weißt du, wenn du vielleicht nicht voran kommst und bist in deinem Alltag gefangen und denkst dir, ach scheiße, wieso hat das jetzt nicht geklappt oder so ein Alltagsding, du brauchst jetzt mehr Pipeline oder so, hast du ja auch mitbekommen. Dass du dann so ein bisschen ruhiger und relaxter bist und sagst, hey komm, jetzt schweb mal darüber und du weißt, du machst alles täglich. Weißt du? Jetzt hast du so ein bisschen die Ruhe und kannst da mal so in dein Bild abschweben und hast, also meiner Meinung nach, also zumindest für meine persönliche Sicht, hast du so ein bisschen, bekommst so ein bisschen das Relaxte wieder. Weil ich bin persönlich ein Mensch, der, glaube ich, sich sonst auch so reinsteigern kann in die Themen (I: Ja, kenn ich.) und so denke nach dem Motto so, Mensch, das muss doch jetzt klappen, jetzt hast du schon so viel gearbeitet. Nach dem Motto, dass dir dann vielleicht ein Motto dann hilft zu sagen, OK, jetzt denk mal wie der Adler und schweb mal über den Dingen. Bleib ein bisschen relaxter und dann /</p> | <p>und in mein Bild abzuschweben, anstatt mich hineinzusteigern. Es hat eine beruhigende Wirkung auf mich.</p> |                     |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                       | Z3: Erste Reduktion                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| B3        | II.12.UZ  | 106    | 116  | Ja, genau. Also ich glaube, man müsste es halt nochmal konkreter machen, was so ein Motto-Ziel, in dem Fall so wie ich es jetzt hier formuliert hab, und so wie wir es jetzt mal beispielhaft durchgegangen haben, das kann man ja sicherlich auch nochmal ein bisschen anders aufbauen oder erweitern. Aber so, wie ich es durchgegangen bin, würde ich sagen, dass man es als ergänzendes Ziel vor allem nehmen sollte. (I: OK.) Wenn ich mir jetzt vorstelle, das als alleiniges Ziel zu haben, ist es glaub ich schwierig, jetzt, an der Stelle. Mit diesem Adlerbeispiel nochmal. Aber es ist ja auch durchaus wichtig so was, das zusätzlich zu definieren, um auch nochmal die entsprechende andere Perspektive zu haben, als diese hart faktischen SMART-Ziele. | Das Motto-Ziel müsste etwas konkreter sein. So wie es jetzt ist, sehe ich es eher als ergänzendes Ziel zum SMART-Ziel. Ich finde jedoch, dass es wichtig ist zusätzlich zum SMART-Ziel eine andere Perspektive in die Zielsetzung zu integrieren. Diese Aufgabe übernimmt das Motto-Ziel. | Motto-Ziele müssten etwas konkreter sein. | Sie sind nicht messbar. Dadurch fehlt das konkrete an Motto-Zielen. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung              | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| B3        | II.12.UZ  | 128    | 139  | <p>Ja, ich würde sagen im Moment, weil, weißt du, ich bin ja auch gerade am Überlegen, das ist ja auch ein bisschen ein stückweit neu. Wenn ich mir jetzt vorstelle, man hat nur das Ziel nach dem Motto man ist ein Adler, oder hat irgend so ein Motto, das ist natürlich einerseits positiv und auf der anderen Seite fehlt natürlich auch so ein bisschen das Konkrete daran. (I: Das stimmt.) Also wenn man so ein Motto-Ziel noch konkretisieren kann, zum Beispiel, fände ich das eine gute Sache. Weißt du, was ich meine? Das man halt schon noch so einen etwas konkreteren Faktor mit reinnimmt, das aber ansonsten halt schon stark ein Motto-Ziel bleiben lässt, weil sonst geht natürlich der Sinn verloren. Aber ich würde so entweder eine Ergänzung machen, dass sich beide ergänzen, mit aber auch einem starken Fokus aufs Motto-Ziel, oder dass man halt ein Motto-Ziel entwickelt, wo man dann halt noch so den einen oder anderen konkreten Fakt mit drin hat.</p> | <p>Wenn ich mir jetzt mein eigenes oder irgendein anderes Motto vorstelle ist es für mich positiv, aber es fehlt auch etwas das konkrete. Ich fände gut, wenn man ein Motto-Ziel noch konkretisieren könnte, aber nur soweit, dass es noch Motto-Ziel bleibt. Das Motto- und SMART-Ziel könnten sich also entweder ergänzen oder das Motto-Ziel müsste etwas konkreter werden.</p> | <p>Das Konkrete fehlt etwas.</p> |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                  | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| B3        | II.12.UZ  | 209    | 219  | Also, ja, klar. Nachteile – ich beziehe mich ja jetzt immer nur auf das Beispiel, was wir gemacht haben. Das kann man ja mit Sicherheit auch noch ein Stückweit anders darstellen, aber ich glaube so, wie wir es jetzt gemacht haben – der einzige Nachteil, wenn ich es so nennen würde, ist, dass man glaube ich ziemlich aufpassen muss, dass es nicht zu abstrakt wird. Deshalb würde ich sagen, also, zumindest persönlich gesehen, dass man natürlich schaut, dass man schon noch den einen oder anderen konkreten Fakt drin hat. Dass man halt einfach nicht zu stark abdriftet, sondern dass man halt immer noch ein Ziel hat, was einen zwar noch motiviert, was aber auch irgendwie messbar ist und nicht zu sehr so abdriftet. Falls du verstehst, was ich meine. (I: Ja, die Messbarkeit.) Das würde ich einfach so als Gefahr sehen. Aber ansonsten sehe ich jetzt keine große Negativität in der Zieldefinierung. | Der Nachteil von Motto-Zielen gegenüber SMART-Zielen ist, dass sie nicht messbar sind. Es fehlt ihnen ein wenig das Konkrete. Deshalb würde ich sagen, dass man auch noch den einen oder anderen konkreten Fakt integrieren sollte. | Sie sind nicht messbar. Es fehlt etwas das Konkrete. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                      | Z2: Generalisierung                               | Z3: Erste Reduktion                               |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| B3        | I.3.ST    | 69     | 75   | Genau. Also, an sich, an dem Prozess – ich meine, man muss halt eine gewisse Kreativität mitbringen, würde ich mal behaupten. (I: Das stimmt.) Also für so Menschen, die überhaupt nicht kreativ sind, ist es wahrscheinlich schwierig. Aber ansonsten, nein, also habe ich jetzt keine großen Hürden darin gesehen, so ein Ziel zu formulieren. Wie gesagt, macht ja auch Spaß, es beeinflusst ja nochmal so ein bisschen die kreative Seite, denke ich, was Spaßiges zu formulieren, zu einem Bild, was man ausgewählt hat. Hat eigentlich wenig negatives an sich, meiner Meinung nach. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel. Ich denke man muss eine gewisse Kreativität dafür mitbringen. Es macht ja auch Spaß die kreative Seite zu fordern und ein lustiges Motto-Ziel zu formulieren. | Der Prozess ist einfach.                          | Der Prozess ist einfach.                          |
| B3        | II.12.UZ  | 69     | 75   | Genau. Also, an sich, an dem Prozess – ich meine, man muss halt eine gewisse Kreativität mitbringen, würde ich mal behaupten. (I: Das stimmt.) Also für so Menschen, die überhaupt nicht kreativ sind, ist es wahrscheinlich schwierig. Aber ansonsten, nein, also habe ich jetzt keine großen Hürden darin gesehen, so ein Ziel zu formulieren. Wie gesagt, macht ja auch Spaß, es beeinflusst ja nochmal so ein bisschen die kreative Seite, denke ich, was Spaßiges zu formulieren, zu einem Bild, was man ausgewählt hat. Hat eigentlich wenig negatives an sich, meiner Meinung nach. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel. Ich denke man muss eine gewisse Kreativität dafür mitbringen. Es macht ja auch Spaß die kreative Seite zu fordern und ein lustiges Motto-Ziel zu formulieren. | Es ist ein gewisses Maß an Kreativität notwendig. | Es ist ein gewisses Maß an Kreativität notwendig. |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                           |
|-----------|--------------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | III.13.SW    | 226    | 233  | Ja, ich glaube, das würde sich schon eignen. Wie gesagt, erst mal als Vorschlag, als zusätzliches Ziel, was vielleicht so das eine oder andere althergegangene Ziel ablösen könnte. Wo man dann halt wirklich sich persönlich wiederfindet, wo man sein eigenes Ziel mitdefinieren kann, zumindest. Wo man dann halt auch im Alltag wieder dran erinnert wird, wofür man quasi arbeitet, wofür man das macht und wie man es auch machen will. Die Herangehensweise soll da ja auch ein Stückweit wiedergespiegelt werden. Also das sehe ich schon dann als ideal umsetzbar im Unternehmen, wenn man so parallel fährt, anfänglich. | Motto-Ziele eignen sich als zusätzliches Ziel zu SMART-Zielen gut für die Verwendung im Vertrieb. Im Motto-Ziel findet man sich dann persönlich wieder und hat Gestaltungsfreiraum. Im Alltag erinnert man sich durch das Motto-Ziel immer wieder daran, wofür man arbeitet und auf welche Weise man arbeiten will. | In Kombination mit SMART-Zielen sind Motto-Ziele gut. Im Motto-Ziel findet man sich dann persönlich wieder. Im Alltag erinnert man sich durch das Motto-Ziel immer wieder daran, wofür man arbeitet und auf welche Weise man arbeiten will. | In Kombination mit SMART-Zielen sind Motto-Ziele gut. Gründe:<br>- Man findet sich dann persönlich wieder<br>- Erinnert einen daran wofür man arbeitet und auf welche Weise man arbeiten will |
| B3        | III.13(1).SW | 237    | 253  | Ich glaube, das ist jetzt so eine Frage des Zielsetzungsprozesses, was man erreichen will. Ich glaube, in unserer Branche wird man immer harte Ziele haben. Man wird immer, gerade im Sales ist man ja ganz stark auf Zahlen fokussiert und werden Zahlen gemessen. Es gibt allerdings ja, sowieso gewisse andere Freiheiten. Ich sage mal, du musst halt deine Zahlen machen und wie, kannst du im größten Teil selber gestalten. Ich sehe Motto-Ziele im Moment genau in diesem gestaltbaren Bereich. Also, man                                                                                                                  | Ich glaube das ist eine Frage des Zielsetzungsprozesses. In unserer Branche wird man immer harte Zahlen haben, die du mit einem Motto schwierig darstellen kannst. Motto-Ziele sehe ich daher in Bereichen, die man selber gestalten kann. Ich muss meine Quote zwar erreichen, aber wie ich sie                    | Nur eingeschränkt einsetzbar. Schlechter bei Zahlen.                                                                                                                                                                                        | Nur eingeschränkt einsetzbar. Schlechter bei Zahlen.                                                                                                                                          |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | wird immer glaube ich eine Zahl vorfinden, aber dass man über ein Motto-Ziel halt besser steuern kann, wie möchte ich herangehen, um diese Zahl zu erreichen? Also, wie ich vorhin im Beispiel schon einmal gesagt habe – vielleicht sehe ich die Zahl als so gut machbar oder ich möchte jetzt mal so motiviert sein, dass ich sage, ich renne jetzt jeden Tag alle Türen ein und versuche mir irgendwie so ein Bild zu schaffen. Oder ich sage, Mensch, bevor ich mich jetzt kaputt mache, versuche ich so ein bisschen den relaxteren Überblick zu finden. Das man halt jetzt nicht über diese Motto-Ziele so das ein oder andere an der Herangehensweise für diese harten Fakten oder diese harten Felszahlen vorab definieren kann, weil man da sich ja dann auch persönlich besser wiederfindet. Da sagt man dann, ich nehme, was ich aufgedrückt bekommen hab, sondern das hat man selber definiert. | erreiche kann ich in weiten Teilen selbst gestalten. Durch Motto-Ziele kann ich also die Herangehensweise besser selbst bestimmen und das in einer Form, in der ich mich selbst wiederfinde. |                     |                     |



| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                    |
|-----------|--------------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| B3        | III.13(2).ST | 255    | 263  | Ich glaube, da wäre es teilweise sogar noch einfacher. Weil ich glaube, auch da sehe ich es zwar immer mehr, dass es harte Fakten geben wird, harte Zielsetzungszahlen in irgendeiner Art und Weise. Auch wenn es jetzt irgendwie Customer Operations ist oder was auch immer, es wird immer irgendwelche Zahlen geben, die dann irgendwie gemessen werden. Ob das dann eine Renewal Rate ist, oder keine Ahnung was. Aber ich glaube, dass in anderen Bereichen diese Motto-Ziele noch stärker dann umsetzbar wären, weil ich glaube, da dieser Einsatz von diesen SMART-Zielen vielleicht ein Stückweit geringer ist, als im Sales. (I: Durch die Zahlen halt, nicht?) Also von daher sehe ich das eigentlich schon auch in anderen Bereichen umsetzbar, vielleicht sogar noch stärker. | Ich denke, dass Motto-Ziele in anderen Bereichen vielleicht noch sogar stärker umsetzbar sind, da dort der Einsatz von SMART-Zielen vielleicht ein Stückweit geringer ist, als im Sales.              | Unternehmensweite Einführung möglich und in Bereichen mit weniger SMART-Zielen einfacher. | Unternehmensweite Einführung möglich. In Bereichen mit weniger SMART-Zielen einfacher. |
| B3        | III.15.UZ    | 267    | 275  | Gar nichts. Gar nicht mal so viel, glaube ich. Ich glaube, Motto-Ziele sind vor allen Dingen auch so eine persönliche Einstellung und so ein persönlicher Mindset, den man damit ja integrieren muss. Das heißt, klar, die Leute müssen erst mal persönlich davon überzeugt werden und müssen da halt mitmachen, weil ich glaube, wenn man da nicht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Es müsste garnicht mal so viel passieren. Man müsste die persönliche Einstellung, die Motto-Ziele wieder spiegeln integrieren. Ich sehe als Herausforderung die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter.                                  | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter.                               |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                                                                                              | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                       |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | mitmacht oder auch die innere Einstellung hat, dann bringt es gar nicht. Weil es soll ja so ein bisschen die innere Einstellung wieder spiegeln, so wie ich das verstanden hab. (I: Genau, ja.) Und von daher glaube ich, dass diese Haupthürde wäre eigentlich wirklich die Leute abzuholen, zu sagen, guck mal, das ist vielleicht gut, auch für euch persönlich, schaut euch das mal an.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Motto-Ziele ihnen einen Mehrwert bieten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |
| B3        | III.16.UZ | 284    | 301  | Also ich glaube, das ist vor allen Dingen auf dieser persönlichen und auch, ja, wie soll ich es nennen, kulturellen Ebene, einfach ganz positiv ist. Weil ich glaube, wo du gerade auch nochmal nach anderen Bereichen gefragt hast, ja? Ich finde zum Beispiel ganz vorteilhaft, gerade an so einem Motto-Ziel, auch zu definieren: Wie will ich mich verhalten, vielleicht auch anderen Menschen gegenüber? Vielleicht hat man da ja dann auch Freude und eine Zielsetzung, wie man sich im Unternehmen verhalten will. So nach dem Motto, ich möchte schnell und pünktlich antworten, oder ich möchte hilfsbereit sein, so nach dem Motto. Das meinte ich auch gerade mit dem Unterschied von Sales zu anderen | Durch Motto-Ziele könnte ein positiveres Arbeitsklima entstehen. Motto-Ziele hätten sicher einen positiven Effekt auf die kulturelle Ebene. Je nach Jobfunktion könnte man auch andere Motto-Ziele formulieren. Ich kann mir positive Auswirkungen auf Pünktlichkeit, Hilfsbereitschaft und Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben vorstellen. | Verbessertes Arbeitsklima durch entsprechende Motto-Ziele. Auswirkungen z. B. auf Pünktlichkeit, Hilfsbereitschaft und Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben. | Verbessertes Arbeitsklima durch entsprechende Motto-Ziele. Beispiele wären Pünktlichkeit, Hilfsbereitschaft und Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>Funktionen, weil es gibt ja auch andere Jobfunktionen, wo gerade so etwas extrem wichtig ist. Dass man schnell, zügig eine Antwort bekommt, dass man, keine Ahnung, immer informiert wird, dass man hilfsbereit ist. Ich glaube, dass das sogar für die Kultur eines Unternehmens dann extrem hilfreich ist, wenn in dem Bereich dann Motto-Ziele gesetzt werden, die so etwas unterstützen. Weil sonst denken die Leute vielleicht nur nach dem Motto – ich muss halt jetzt nochmal dieses blöde Beispiel, Customer Operations – ich muss Renewal im Zeitraum von, keine Ahnung, oder ich muss den und den Prozess erfüllen, muss das und das Häkchen in SAP machen und dann ist das gut. Und vergesse halt die anderen Ziele, die es da drum herum noch gibt. So etwas kann man, denke ich, mit Motto-Zielen sehr gut beeinflussen.</p> |                     |                     |                     |

## Anhang 23: Z1-Z3 für B4

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                    |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| B4        | I.1.SW    | 13     | 14   | Was hat er in mir ausgelöst? Bestätigung, würde ich sagen. Bestätigung... ich würde einfach sagen Bestätigung.                                                                                                                                                                                                                     | Der Zielsetzungsprozess hat in mir Bestätigung ausgelöst.                                                                                                          | Bestätigung des bisherigen Verhaltens.                                                          | Gefühl der Bestätigung. Gründe:<br>- Einbindung im Zielsetzungsprozess |
| B4        | I.1.SW    | 22     | 25   | Die Bestätigung war halt dahingehend da, weil ich das mitgestaltet habe und ich fühlte mich halt dadurch mit auch eingebunden und auch bestätigt in meiner eigenen Zielsetzung. I: Also in der eigenen Handlungsweise, meinst du das mit Zielsetzung? (B4: Ja.)                                                                    | Ich habe mich bestätigt gefühlt, dadurch, dass ich das Ziel selbst mitgestaltet habe und mich in meiner Handlungsweise bestätigt gefühlt habe.                     | Bestätigung durch Einbindung im Zielsetzungsprozess und Bestätigung der eigenen Handlungsweise. | - Bestätigung der eigenen Handlungsweise                               |
| B4        | I.1(1).MA | 28     | 31   | Zur Reflektion angeregt... (..) Bin ja halt schon so in dem Zielthema drin, das ist jetzt halt schwierig zu sagen, wie reflektier ich das. Es ist halt auch so allgemein meine Vorgehensweise und deswegen kann ich jetzt nicht sagen, jetzt haben sie irgendwie eine ganz andere Reflektion zu mir. Also jetzt neue Erkenntnisse. | Der Zielsetzungsprozess hat mich nicht zur Reflexion angeregt, da ich mich ohnehin schon stark mit dem Thema befasse. Das ist auch allgemein meine Vorgehensweise. | Keine besondere Reflexion, da Beschäftigung mit dem Thema.                                      | Keine besondere Reflexion. Grund: Beschäftigung mit dem Thema.         |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                                   | Z3: Erste Reduktion                                                                                                               |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B4        | I.2.ST    | 35     | 40   | Ja, also mit den Bildern ist, dass ich halt mit Bildern viel mehr was anfangen kann und ich weiß jetzt nicht, warum das so ist, aus psychologischer Hinsicht. Aber es ist halt schon so, wenn man etwas sieht, dass es dann halt doch eher einen prägt oder halt einen zum Nachdenken bringt, als wie wenn man jetzt etwas als SMART-Ziel definiert bekommt. Du siehst ein Bild und hast dann gleich entweder Erfahrungswerte, vergleichst dich damit, oder du verbindest damit etwas in der Vergangenheit. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender. Die Bilder regen zum Nachdenken an, lösen augenblicklich etwas in einem aus und prägen sich besser ein. Das ist bei einem SMART-Ziel nicht so. | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender, da er zum Nachdenken anregt und sich Motto-Ziele besser einprägen. | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender.<br>Gründe:<br>- Regt zum Nachdenken an<br>- Motto-Ziele prägen sich besser ein |
| B4        | I.3.ST    | 44     | 47   | Also ich finde es halt einfach, wie gesagt halt, ich find halt alles, was so mit Bildern zu tun hat jetzt eh einfach. Und das Ganze dann halt im Anschluss mit Sätzen zu verbinden und mit, das klar dann halt auch in Worte zu definieren ist halt einfacher, weil es auch Spaß macht.                                                                                                                                                                                                                     | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel, da Bilder verwendet werden. Der Prozess hat auch Spaß gemacht.                                                                                                 | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfach und hat Spaß gemacht.                                                              | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfach und hat Spaß gemacht.                                                                          |
| B4        | II.2.UZ   | 54     | 64   | Also, ich hab ja den Adler gesehen und der Adler hat ja für mich, in mir die Gefühle ausgelöst von wegen Freiheit. Den Überblick zu haben. Stärke, weil der Adler ist ja ein starker Vogel. Und Freiheit, frei, frei in der Entscheidung. So. Das hat es für mich so ausgelöst. [...] Ja. Ja, also da halt, was das angeht, den Adler stelle ich mir                                                                                                                                                        | Mein Motto-Ziel bewirkt bei mir, dass ich mich stark, selbstsicher und frei in meinen Entscheidungen fühle. Wenn ich beispielsweise in eine Präsentation mit meinem Adler-Motto gehe, repräsentiere                       | Es macht selbstsicherer und frei in meinen Entscheidungen.                                                            | Motto-Ziele machen selbstsicherer und frei in den Entscheidungen.                                                                 |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | halt gerne vor, weil wenn man jetzt halt in eine Präsentation reingeht und man stellt sich vor, man ist ein Adler und man hat diese großen Flügel, dass man ja reingeht und der gleich schon was repräsentiert. Dadurch, du strahlst da auch Stärke aus und bist natürlich dann auch selbstsicherer in der Präsentation oder bzw. auch im Kundengespräch, im Dialog.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ich gleich schon etwas.                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                 |
| B4        | II.5.ST   | 80     | 97   | Motivationsaspekt, würde ich dazu sagen halt, (...) wenn man mich halt miteinbezieht oder beziehungsweise wenn ich etwas auch frei mitgestalten kann und mal auch etwas bekomme, um zu schauen, was es halt gefühlsmäßig in mir auslöst. Ohne groß darüber nachzudenken, ohne sich großartig was durchzulesen, sondern wirklich was zu sehen und ein Motto zu haben und dieses Motto dann halt frei mitzugestalten, vielleicht auch mit jemand anders das frei mitzugestalten, und zu schauen halt, was ist das Ergebnis, wenn man es dann halt im Dialog gestaltet? (00:08:44)!: Genau. Das heißt da würdest du sagen, dann das motiviert schon stärker als einfach so / (B4: Ja.) | Mein Motto-Ziel motiviert mich stärker als mein SMART-Ziel. Das kommt dadurch, dass ich in den Zielsetzungsprozess mit einbezogen war, mein Ziel frei gestalten konnte und mich von meinem Gefühl leiten lassen konnte, ohne nachdenken zu müssen. | Das Motto-Ziel motiviert stärker. stärker als mein SMART-Ziel. Gründe:<br>- In den Zielsetzungsprozess mit einbezogen<br>- Freie gestaltung des Ziels<br>- Leiten lassen von Gefühl, ohne nachdenken zu müssen. | Motto-Ziele motivieren stärker als SMART-Ziele. Gründe:<br>- In den Zielsetzungsprozess mit einbezogen<br>- Freie gestaltung des Ziels<br>- Leiten lassen von Gefühl, ohne nachdenken zu müssen |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                                                   | Z3: Erste Reduktion                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B4        | II.6.ST   | 102    | 105  | Kann ich mir durchaus gut vorstellen, weil man halt nicht immer klar nach einem Motto-Ziel Ziele definieren kann und dadurch, dass es halt dann auch im Geschäft umgesetzt werden sollte, kann ich es mir halt durchaus vorstellen, dass es dann halt SMART-und Motto-Ziel dann halt gemischt wird. Oder verbunden wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ich kann mir gut vorstellen, dass ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel stärker motiviert.                                                                                                                                                                                              | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.                                                 | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Grund: Freie Gestaltung des Motto-Ziels. |
| B4        | II.6.ST   | 107    | 114  | Ja, also in Verbindung kann ich mir das halt jetzt im Geschäftlichen vorstellen. Also SMART-Ziele und Motto-Ziele miteinander zu verbinden, weil im Business ist es schon halt, dass in den SMART-Zielen ja wirklich schon sehr viel Theorie dabei ist und auch sehr viel vorgegeben ist. Und ich kann mir halt nicht vorstellen, dass es gerade halt im Geschäftlichen, dass man das freigestalten kann anhand eines Motto-Ziels. Deswegen könnte ich mir das halt in Verbindung mit einem Motto-Ziel sehr gut vorstellen, weil man auch bei den SMART-Zielen Spielraum hat, das mit einem Motto-Ziel zu verbinden. | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Durch das Motto-Ziel verleihe ich meinem SMART-Ziel eine individuelle Note. Bei SMART-Zielen ist sehr viel Theorie dabei und sehr viel vorgegeben. Das Motto-Ziel kann ich hingegen frei gestalten. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung, Da das Motto-Ziel selbst gestaltet werden kann. |                                                                                                |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                           |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B4        | II.7.ST   | 54     | 64   | Also, ich hab ja den Adler gesehen und der Adler hat ja für mich, in mir die Gefühle ausgelöst von wegen Freiheit. Den Überblick zu haben. Stärke, weil der Adler ist ja ein starker Vogel. Und Freiheit, frei, frei in der Entscheidung. So. Das hat es für mich so ausgelöst. [...] Ja. Ja, also da halt, was das angeht, den Adler stelle ich mir halt gerne vor, weil wenn man jetzt halt in eine Präsentation reingeht und man stellt sich vor, man ist ein Adler und man hat diese großen Flügel, dass man ja rein geht und der gleich schon was repräsentiert. Dadurch, du strahlst da auch Stärke aus und bist natürlich dann auch selbstsicherer in der Präsentation oder bzw. auch im Kundengespräch, im Dialog. | Mein Motto-Ziel bewirkt bei mir, dass ich mich stark, selbstsicher und frei in meinen Entscheidungen fühle. Wenn ich beispielsweise in eine Präsentation mit meinem Adler-Motto gehe, repräsentiere ich gleich schon etwas.                                | Es macht selbstsicherer und frei in den Entscheidungen.     | Motto-Ziele machen selbstsicherer, freier in den Entscheidungen und wirken sich in Form von Beruhigung auf das Verhalten aus. |
| B4        | II.7.ST   | 71     | 80   | Ja, definitiv. Also ich hatte ja schon mal so ein Hörbuch oder auch ein Buch darüber gelesen und für mich ist das jetzt eine Auffrischung gewesen. Weil manchmal vergisst man was, und in dem Gespräch mit, wie heißt sie nochmal, (I: [Person]), genau, die hat dann halt gesagt, vielleicht wäre es dann besser, wenn man sich dann so einen Adler ausdrückt und dass man vielleicht auch so in sein Büchlein reinlegt oder sich                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mein Motto-Ziel wird mein Verhalten in der Form beeinflussen, dass ich z.B. kurz vor einer Präsentation mein Stresslevel verringere und mich entsprechend meines Motto-Ziels verhalte. Man sollte sich im Alltag immer wieder an sein Motto-Ziel erinnern. | Es wirkt sich in Form von Beruhigung auf das Verhalten aus. |                                                                                                                               |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                                            | Z3: Erste Reduktion                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | das halt vor der Präsentation halt nochmal anschaut. Dass es dann halt, dass man es dann halt immer wieder vor Augen hat. Wenn man halt im Stress ist und kurz vor einer Präsentation ist oder auch schon an der Rezeption, dann hat man meistens, vergisst man das. Das sollte man sich eigentlich tatsächlich mal so machen, indem man sich sein Motto-Ziel irgendwo hinlegt, wo es einen immer wieder daran erinnert. |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                |                                                                             |
| B4        | II.8.SW   | 117    | 120  | Nein. (Lacht.) Weil ich halt nichts daran ändern kann, außer das, was ich halt eh bisher mache und zwar Gas geben und versuchen meine Quote zu erreichen, aber es ist halt ein fest definiertes Ziel und es ist eine Vorgabe. Das ist halt eine Quote, eine Zielerreichung und die durfte ich nicht mitgestalten und deswegen – Friss oder Stirb.                                                                        | Nein, mein Motto-Ziel hat nicht meine Einschätzung zu meiner Quote geändert. An der Zahl ändert sich ja nichts. Ich kann nichts anderes machen als mich, wie bisher auch, anstrengen die Quote zu erreichen. Die Quote selbst durfte ich nicht mitgestalten. | Meine Einschätzung hat sich nicht geändert. Grund: Die Zahl ändert sich nicht. | Die Einstellung hat sich nicht geändert. Grund: Die Zahl ändert sich nicht. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                             | Z2: Generalisierung                                                                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                     |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B4        | II.9.MA   | 133    | 149  | <p>Ich würde sagen, ein Stück von beiden. [...] Also da würde ich dann halt tatsächlich sagen, SMART-Ziel ist eher aufs Geschäftliche bezogen und Motto-Ziel ist eher auf das Private bezogen. (I: OK.) Weil in dem Privaten hab ich dann natürlich auch den Freiraum, das selber gestalten zu können, wo ich das Gefühl habe, bei den SMART-Zielen, ich bin ja eher dann, wenn man das jetzt so mal drüber nachdenken würde, bin ich eher der Motto-Ziel-Typ als der SMART-Ziel-Typ. Und deswegen würde ich dann halt sagen, ein Stück von beidem und Motto-Ziel wäre dann eher so im Privaten. [...] Der Bereich zuhause, aber auch das, wo ich dann halt meinen Freiraum habe privat-geschäftlich, wo ich dann halt meine Präsentation selber vorbereiten kann, meine Kundenmeetings selber vorbereiten kann und für mich dann halt ein stückweit meine eigenen Ziele vorbereite als Motto-Ziel. Was ist das Ziel eines Kundentermins, wie bereite ich das vor und wie versuche ich das dann halt auch dem Kunden, wie kann ich den Kunden überzeugen.</p> | <p>Ich fühle mich beiden Zielen ungefähr gleich verpflichtet. Ich bin zwar eher der Motto-Ziel-Typ, sehe sie aber eher im von mir selbst gestaltbaren bzw. beeinflussbaren Bereich. Mein SMART-Ziel ist eher auf das Geschäftliche bezogen.</p> | <p>Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. Das Motto-Ziel eher im selbst gestaltbaren Bereich. Das SMART-Ziel geschäftlich.</p> | <p>Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. Das Motto-Ziel eher im selbst gestaltbaren Bereich. Das SMART-Ziel geschäftlich.</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                                        | Z3: Erste Reduktion                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B4        | II.10.ST  | 154    | 156  | Ja, das hatte ich ja schon beantwortet, dass es halt dann mehr motiviert, wenn man das Gefühl hat, durch ein Motto-Ziel sich mehr mit einzubinden und dann wirklich ein Ziel zu haben, was man mitgestaltet hat.                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Durch mein Motto-Ziel in Kombination mit meinem SMART-Ziel habe ich einen stärkeren inneren Antrieb mein Ziel zu erreichen. Mein Motto-Ziel habe ich selbst mitgestaltet und fühle mich dadurch stärker eingebunden.      | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination, dadurch, dass es selbst mitgestaltet wurde. | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. Grund: Das Motto-Ziel wurde selbst mitgestaltet. |
| B4        | II.11.UZ  | 35     | 40   | Ja, also mit den Bildern ist, dass ich halt mit Bildern viel mehr was anfangen kann und ich weiß jetzt nicht, warum das so ist, aus psychologischer Hinsicht. Aber es ist halt schon so, wenn man etwas sieht, dass es dann halt doch eher einen prägt oder halt einen zum Nachdenken bringt, als wie wenn man jetzt etwas als SMART-Ziel definiert bekommt. Du siehst ein Bild und hast dann gleich entweder Erfahrungswerte, vergleichst dich damit, oder du verbindest damit etwas in der Vergangenheit. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender. Die Bilder regen zum Nachdenken an, lösen augenblicklich etwas in einem aus und prägen sich besser ein. Das ist bei einem SMART-Ziel nicht so. | Bilder haben eine sofortige Wirkung.                                                                                       | Der Prozess ist durch die Verwendung von Bildern einfacher. Bilder haben eine sofortige Wirkung.                                |
| B4        | II.11.UZ  | 44     | 47   | Also ich finde es halt einfach, wie gesagt halt, ich find halt alles, was so mit Bildern zu tun hat jetzt eh einfach. Und das Ganze dann halt im Anschluss mit Sätzen zu verbinden und mit, das klar dann halt auch in Worte zu definieren ist halt                                                                                                                                                                                                                                                         | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln simpel, da Bilder verwendet werden. Der Prozess hat hat auch Spaß gemacht.                                                                                             | Der Prozess ist durch die Verwendung von Bildern einfacher.                                                                |                                                                                                                                 |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                               |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | einfacher, weil es auch Spaß macht.                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                           |                                                                                                                             |                                                                                                                                   |
| B4        | II.11.UZ  | 17     | 18   | Also, positiv was er in mir ausgelöst hat, ist dass ich da aktiv mitarbeiten konnte, eine gewisse Auswahl hatte, und quasi das Ergebnis mitgestalten konnte.                                                                          | Für mich war positiv, dass ich aktiv mitarbeiten konnte, eine Auswahl hatte und das Ergebnis somit mitgestalten konnte.   | Es ist positiv, bei der Zielsetzung aktiv mitzuarbeiten, Wahlmöglichkeiten zu haben und das Ergebnis selbst mitzugestalten. | Motto-Ziele werden selbst mitgestaltet, man arbeitet aktiv mit, hat Wahlmöglichkeiten.<br>Daher macht es mehr Spaß und motiviert. |
| B4        | II.11.UZ  | 154    | 156  | Ja, das hatte ich ja schon beantwortet, dass es halt dann mehr motiviert, wenn man das Gefühl hat, durch ein Motto-Ziel sich mehr mit einzubinden und dann wirklich ein Ziel zu haben, was man mitgestaltet hat.                      | Der Vorteil bei meinem Motto-Ziel ist, dass ich es selbst gestaltet habe. Das macht dann einfach mehr Spaß und motiviert. | Es wurde selbst mitgestaltet und macht daher mehr Spaß und motiviert.                                                       |                                                                                                                                   |
| B4        | II.11.UZ  | 165    | 167  | Ja, Motto-Ziele machen mehr Spaß. Also, ja, es ist halt tatsächlich so, dass halt, wenn du ein Motto hast und das dann frei mitgestalten kannst, macht das dann halt einfach mehr Spaß. Das motiviert einfach.                        | Der Vorteil bei meinem Motto-Ziel ist, dass ich es selbst gestaltet habe. Das macht dann einfach mehr Spaß und motiviert. | Es wurde selbst mitgestaltet und macht daher mehr Spaß und motiviert.                                                       |                                                                                                                                   |
| B4        | II.11.UZ  | 84     | 86   | Also an dem Motto-Ziel hatte ich eher das Gefühl, dass ich das mitgestalten konnte. Das man da beim Motto-Ziel auch schaut, was löst es in einem selber aus und was ist dann halt das Ergebnis, von dem, was es in mir ausgelöst hat. | Mein Motto-Ziel spricht mich persönlich an, dadurch, dass ich es selbst mitgestalten konnte.                              | Die persönliche Identifizierung ist höher, da es selbst mitgestaltet wurde.                                                 | Die persönliche Identifizierung ist bei Motto-Zielen höher. Grund: Selbst mitgestaltet.                                           |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                       |
|-----------|--------------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| B4        | II.11.UZ     | 165    | 167  | Ja, Motto-Ziele machen mehr Spaß. Also, ja, es ist halt tatsächlich so, dass halt, wenn du ein Motto hast und das dann frei mitgestalten kannst, macht das dann halt einfach mehr Spaß. Das motiviert einfach.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Der Vorteil bei meinem Motto-Ziel ist, dass ich es selbst gestaltet habe. Das macht dann einfach mehr Spaß und motiviert.                                                                                                 | Es wurde selbst mitgestaltet und macht daher mehr Spaß.                                             | Motto-Ziele machen mehr Spaß. Grund: Selbst mitgestaltet. |
| B4        | II.11.UZ     | 35     | 40   | Ja, also mit den Bildern ist, dass ich halt mit Bildern viel mehr was anfangen kann und ich weiß jetzt nicht, warum das so ist, aus psychologischer Hinsicht. Aber es ist halt schon so, wenn man etwas sieht, dass es dann halt doch eher einen prägt oder halt einen zum Nachdenken bringt, als wie wenn man jetzt etwas als SMART-Ziel definiert bekommt. Du siehst ein Bild und hast dann gleich entweder Erfahrungswerte, vergleichst dich damit, oder du verbindest damit etwas in der Vergangenheit. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender. Die Bilder regen zum Nachdenken an, lösen augenblicklich etwas in einem aus und prägen sich besser ein. Das ist bei einem SMART-Ziel nicht so. | Bilder regen zum Nachdenken an, lösen augenblicklich etwas in einem aus und prägen sich besser ein. | Bilder prägen sich besser ein.                            |
| B4        | III.13(1).ST | 207    | 210  | Nein, eine Limitation sehe ich nicht. Also ich sehe das halt in fast jedem Bereich, sei es auch im Coaching Bereich, dass man das dann halt auch für sich mitnehmen kann. Auch selber für den Coach, dass er selber Motto-Ziele hat. Und das dann halt auch vielleicht in Trainingssessions mit rein nimmt.                                                                                                                                                                                                 | Ich sehe keine Limitation für Motto-Ziele. Ich sehe Motto-Ziele auch im Bereich Coaching. Der Coach selbst kann davo auch profitieren.                                                                                    | Einsetzbar für alle Ziele.                                                                          | Einsetzbar für alle Ziele.                                |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                      | Z3: Erste Reduktion                                      |
|-----------|--------------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| B4        | III.13(2).ST | 201    | 204  | Ja, ich denke schon. Also, jeder Mensch hat doch hoffentlich irgendwelche Ziele im Leben. Das ist ja nicht nur im Vertrieb, sondern das sind ja vielleicht auch Sachbearbeiter, ganz normale Sachbearbeiter, die sich halt motivieren, im Privatleben, dass man Ziele vorgegeben bekommt und, und, und. Danke ich schon.                                            | Meiner Meinung nach können Motto-Ziele unternehmensweit eingeführt werden, da jeder Ziele hat. Ich sehe Motto-Ziele aber auch im Privatleben.                              | Unternehmensweite Einführung möglich.                    | Unternehmensweite Einführung möglich.                    |
| B4        | III.13.ST    | 182    | 185  | Inwieweit sich das eignet? Im Vertrieb... also es kommt natürlich ganz auf das Motto an, nicht? Wir hatten ja jetzt andere Motto-Ziele wahrscheinlich gehabt, wie man es eigentlich so im Geschäftlichen vielleicht mitgestalten oder mit einbringen kann. Aber ich denke schon, dass sich das eignen würde.                                                        | Motto-Ziele eignen sich gut für die Verwendung im Vertrieb. Man muss nur das richtige Motto definieren.                                                                    | Eignen sich gut.                                         | Eignen sich gut.                                         |
| B4        | III.14.UZ    | 213    | 217  | Die richtigen Ansprechpartner zu finden und das an den richtigen Ansprechpartner zu adressieren, aber auch mal versuchen mit den Entscheidern solche Motto-Ziele zu definieren und auszuarbeiten. Sodass halt die Entscheidungsträger dann auch davon überzeugt sind, um das dann halt im Team runterzubrechen oder auch im Team, oder im Unternehmen zu verteilen. | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Dazu müsste die Führungsebene auch selbst Motto-Ziele ausarbeiten und davon überzeugt sein. | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung. | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                         | Z2: Generalisierung                                  | Z3: Erste Reduktion                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B4        | III.15.UZ | 220    | 223  | Ja, also je nachdem, wenn ein Unternehmen sich solchen Themen nicht öffnen möchte und starr sagt, es sind Ziele, die so vorgegeben werden und diese breche ich runter. Ich mache es wie die letzten 10 Jahre, damit bin ich gut gefahren. Also eine gewisse Starrheit, Starrköpfigkeit.    | Es könnte sein, dass sich ein Unternehmen nicht öffnet und an den althergebrachten Mustern festhalten will. | Mangelnde Offenheit und festhalten an alten Mustern. | Mangelnde Offenheit und festhalten an alten Mustern.                                           |
| B4        | III.16.UZ | 228    | 231  | Also wenn sich ein Unternehmen für das Thema öffnet, sehe ich da schon ziemlich große Chancen. Vor allen Dingen halt wenn man das mal im Unternehmen testet und man sieht, dass die Mitarbeiter motiviert sind und man dem Ganzen eine Chance gibt, denke ich schon, dass das machbar ist. | Zu sehen, dass die Mitarbeiter durch Motto-Ziele motiviert werden, eröffnet dem Unternehmen neue Chancen.   | Gesteigerte Motivation.                              | Gesteigerte Motivation.                                                                        |
| B4        | III.16.UZ | 234    | 235  | Dass die Mitarbeiter motivierter und zufriedener sind. (I: OK.) Und natürlich im Vertrieb dann vielleicht noch besser performen.                                                                                                                                                           | Die gesteigerte Motivation und Zufriedenheit könnte zu einer besseren Zielerreichung führen.                | Gesteigerte Zielerreichung.                          | Gesteigerte Zielerreichung. Gründe:<br>- Gesteigerte Zufriedenheit<br>- Gesteigerte Motivation |

## Anhang 24: Z1-Z3 für B5

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B5        | I.1.SW    | 20     | 21   | Na ja gut, ich mein, schwer war das nicht. Ich sag mal, es hat mich eigentlich darin bestätigt, in dem wie ich momentan eigentlich meine Arbeit mach.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Der Zielsetzungsprozess hat in mir Bestätigung ausgelöst. Bestätigung, wie ich momentan meine Arbeit mache.                                                  | Bestätigung des bisherigen Verhaltens.                    | Bestätigung des bisherigen Verhaltens.                                                                                                     |
| B5        | I.1(1).SW | 20     | 21   | Na ja gut, ich mein, schwer war das nicht. Ich sag mal, es hat mich eigentlich darin bestätigt, in dem wie ich momentan eigentlich meine Arbeit mach.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Der Zielsetzungsprozess hat in mir Bestätigung ausgelöst. Bestätigung, wie ich momentan meine Arbeit mache.                                                  | Bestätigung des bisherigen Verhaltens.                    | Bestätigung der bisherigen Arbeitsweise. Das Motto-Ziel ist durch das bisherige Handeln entstanden, nicht das Motto-Ziel hat eine Wirkung. |
| B5        | I.1(1).SW | 42     | 48   | Ja gut, da es sich ja aber bei mir nicht unterscheidet. Weißt du, was ich mein? [...]: Ja, meinst du, weil deine aktuelle Verhaltensweise sich nicht wirklich unterscheidet von / (00:03:46) B5: Zu dem, was da rauskommt, genau. Wie die gute Frau da gesagt hat, das ist ja schön, Sie arbeiten ja genau so schon so, Sie haben das ja schon umgesetzt, was wir eigentlich erarbeitet haben. Weil ich ja so lang, das sind 20 Jahre Arbeitserfahrung. | Der Zielsetzungsprozess hat mich nicht zur Reflexion angeregt, da das Motto-Ziel nur meine Überzeugungen und meine aktuelle Verhaltensweise wieder spiegelt. | Keine Reflexion, da Bestätigung des aktuellen Verhaltens. |                                                                                                                                            |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| B5        | I.1(1).SW | 55     | 57   | Nein, es war keine großartige Erkenntnis. Aber es war vielleicht so die Erkenntnis, dass es so, wie ich es jetzt schon seit Jahren mache, gar nicht mal so schlecht ist, wie ich es mache.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ich hatte keine großartige Erkenntnis. Vielleicht die, dass meine Arbeitsweise garnicht mal so schlecht ist.                                                                          | Keine Erkenntnis. Nur bestätigung der bisherigen Arbeitsweise.                                                                                                                         |                                                                    |
| B5        | I.1(1).SW | 82     | 87   | Ich verstehe die Frage nicht ganz. Das ist mein Motto-Ziel, das heißt das ist mein Ding, was ich erarbeitet hab. Die subjektive Wirkung, des Motto-Ziels ist doch eigentlich genau die Wirkung, mit der ich agiere. Also, anders rum: Aufgrund meines Handelns ist dieses Motto-Ziel entstanden. Also quasi anders herum. (I: OK.) Nicht das hat irgendeine subjektive Wirkung auf mich, sondern mein Handeln hat dieses Motto-Ziel ja quasi erstellt. Oder mein Handeln oder so spiegelt sich in diesem Motto-Ziel wieder. | Mein Motto-Ziel bestätigt meine bisherige Handlungsweise. Nicht das Motto-Ziel hat irgendeine Wirkung auf mich, sondern mein Motto-Ziel ist durch mein bisheriges Handeln entstanden. | Es wirkt bestätigend hinsichtlich der bisherigen Handlungsweise. Nicht das Motto-Ziel hat eine Wirkung auf mich, sondern mein Motto-Ziel ist durch mein bisheriges Handeln entstanden. |                                                                    |
| B5        | I.2.SW    | 61     | 62   | Ich kann dir jetzt die Frage nicht beantworten, da war nichts Motivierendes dabei.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kann ich nicht beantworten, da war nichts Motivierendes dabei.                                                                                                                        | Der Motto-Ziel-Prozess hat nicht motiviert.                                                                                                                                            | Der Motto-Ziel-Prozess hat nicht motiviert.                        |
| B5        | I.3.SW    | 68     | 69   | Ich habe da keinen Unterschied festgestellt. (I: Auch keinen Unterschied?) Das war beides einfach für mich, das war null problemo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Beide Prozesse sind für mich ähnlich schwer bzw. leicht.                                                                                                                              | Beide Prozesse sind ähnlich.                                                                                                                                                           | Der Motto-Ziel-Prozess war einfach, genauso wie der SMART-Prozess. |
| B5        | I.3.SW    | 78     | 78   | Nein, also wie gesagt, das war alles kein Problem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Der Prozess war überhaupt kein Problem.                                                                                                                                               | Der Prozess war einfach.                                                                                                                                                               |                                                                    |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                      | Z2: Generalisierung                                                                                        | Z3: Erste Reduktion                                                                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B5        | II.4.UZ   | 96     | 106  | <p>Ja gut, was heißt die Wirkung meines Motto-Ziels? Formulieren wir es mal anders: Ich mein, ich habe die Natur hier als Beispiel ja angegeben. Ich habe es der Dame da auch gesagt, die Natur, die wir eigentlich haben, das ist die genialste Erfindung aller Zeiten. Die Natur lässt sich nicht ausbremsen. Die Natur wird immer einen Weg finden. (I: Ja, stimmt.) Die wird immer eine Lösung finden, wie sie das umgeht, ja? Ich meine, du kannst noch so viel Beton irgendwo draufklatschen – irgendwann im Laufe der Zeit wird sich ein Riss bilden und irgendwann kommt da Grün durch, ob du das jetzt willst oder nicht. Das heißt die Natur wird einen Weg finden. Und das ist das, was mich halt dann auch teilweise in meiner Arbeit inspiriert, dass ich sage: Es gibt halt jetzt hier nicht irgendein Problem, wo ich sag, ja, ist halt da, kann ich nicht lösen. Das gibt es nicht.</p> | <p>Mein Motto-Ziel hat eine beruhigende Wirkung auf mich. Es ist wie bei der Natur. Sie lässt sich nicht ausbremsen. Es gibt halt kein Problem, wo ich sage: "Ist halt da, kann ich nicht lösen." Das gibt es nicht.</p> | <p>Es wirkt beruhigend. Kein Problem ist unlösbar.</p>                                                     | <p>Motto-Ziele wirken beruhigend. Grund: Problemlösung braucht seine Zeit und durch das Motto-Ziel nimmt man sie sich.</p> |
| B5        | II.4.UZ   | 110    | 119  | <p>Ja, genau. Vor allem, es dauert halt seine Zeit. Denn so ein Riss entsteht nicht von heute auf morgen. So ein Riss, der wird Jahre dauern, bis das dann auch einmal passiert, aber es wird kommen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Probleme lösen sich nicht immer von heute auf morgen. Sie brauchen ihre Zeit. Das ist wie bei der Natur. Ein Riss im Asphalt entsteht auch</p>                                                                        | <p>Probleme lösen sich nicht immer von heute auf morgen. Sie brauchen ihre Zeit und ich nehme sie mir.</p> |                                                                                                                            |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                              | Z3: Erste Reduktion                                                      |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Die Natur wird sich auch alles irgendwann einmal wieder zurückholen. Es wird nicht von heute von morgen gehen, es wird Jahre dauern, es wird Jahrzehnte dauern, aber die nimmt sich halt einfach ihre Zeit, um dieses Problem, das sie momentan vor sich auf der Brust hat, zu lösen. So. Und so mache ich das im Prinzip genauso. Ich nehme mir halt meine Zeit und, vor allen Dingen, ich mach das halt dann auch in der Natur. Ich hab's [Person] oft gesagt: Die besten Ideen habe ich wenn ich draußen bin beim Spaziergehen. Ich nehme halt meine Probleme mit raus. Ich laufe dann mal eine halbe Stunde und dann kommt mir irgendwann mal ein Geistesblitz. Ist so. | über Jahre. Ich mache das genauso. Ich nehme mir einfach meine Zeit und gehe auch mal spazieren. Die besten Ideen habe ich beim Spaziergehen.                                         |                                                                  |                                                                          |
| B5        | II.4.UZ   | 20     | 25   | Na ja gut, ich mein, schwer war das nicht. Ich sag mal, es hat mich eigentlich darin bestätigt, in dem wie ich momentan eigentlich meine Arbeit mach. (00:01:54)!: Und das ist durch das Bild oder wodurch hast du dich bestätigt gefühlt? (00:02:01)B5: (..) Ich denke, durch das Bild. Bei dem Erstellen des Mottos, ich meine, was dann da so vorgegeben wurde, Tide, Bliblablubb und das ganze Zeug – es ist eigentlich genau so, wie ich                                                                                                                                                                                                                               | Mein Motto-Ziel bestätigt meine bisherige Handlungsweise. Nicht das Motto-Ziel hat irgendeine Wirkung auf mich, sondern mein Motto-Ziel ist durch mein bisheriges Handeln entstanden. | Es wirkt bestätigend hinsichtlich der bisherigen Handlungsweise. | Motto-Ziele wirken bestätigend hinsichtlich der bisherigen Arbeitsweise. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                              | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | eigentlich momentan arbeite. Ich lass mich nicht treiben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                                                  |                     |
| B5        | II.4.UZ   | 42     | 48   | Ja gut, da es sich ja aber bei mir nicht unterscheidet. Weißt du, was ich mein? [...] I: Ja, meinst du, weil deine aktuelle Verhaltensweise sich nicht wirklich unterscheidet von / [...] B5: Zu dem, was da rauskommt, genau. Wie die gute Frau da gesagt hat, das ist ja schön, Sie arbeiten ja genau so schon so, Sie haben das ja schon umgesetzt, was wir eigentlich erarbeitet haben. Weil ich ja so lang, das sind 20 Jahre Arbeitserfahrung                                                                         | Mein Motto-Ziel unterscheidet sich nicht von meiner bisherigen Verhaltensweise. Das hat mir auch [Person] bestätigt. Das sind 20 Jahre Arbeitserfahrung.                              | Das Motto-Ziel spiegelt die bisherige Arbeitsweise wieder.       |                     |
| B5        | II.4.UZ   | 82     | 87   | Ich verstehe die Frage nicht ganz. Das ist mein Motto-Ziel, das heißt das ist mein Ding, was ich erarbeitet hab. Die subjektive Wirkung, des Motto-Ziels ist doch eigentlich genau die Wirkung, mit der ich agiere. Also, anders rum: Aufgrund meines Handelns ist dieses Motto-Ziel entstanden. Also quasi anders herum. (I: OK.) Nicht das hat irgendeine subjektive Wirkung auf mich, sondern mein Handeln hat dieses Motto-Ziel ja quasi erstellt. Oder mein Handeln oder so spiegelt sich in diesem Motto-Ziel wieder. | Mein Motto-Ziel bestätigt meine bisherige Handlungsweise. Nicht das Motto-Ziel hat irgendeine Wirkung auf mich, sondern mein Motto-Ziel ist durch mein bisheriges Handeln entstanden. | Es wirkt bestätigend hinsichtlich der bisherigen Handlungsweise. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                               |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| B5        | II.4.UZ   | 137    | 143  | Ich mein, dieses Motto-Ziel gibt eine gewisse Arbeitsweise, eine Haltung wieder, die ich verwende, um meine SMART-Ziele zu erreichen. Sprich: Ich muss meine Quote erreichen innerhalb eines Jahres. Das ist mein SMART-Ziel. Und das erreiche ich mit meinem Motto-Ziel, und davon lass ich mich einfach nicht abbringen. Da kann der noch mir hundert Mal am Monatsende schreiben: Hol den Auftrag. Ich will ein gutes Geschäft machen und ich will einen Deal machen mit dem Kunden und ich will auch noch länger mit dem Kunden arbeiten, und GUT DING BRAUCHT WEILE. | Mein Motto-Ziel spiegelt eine Haltung, eine Arbeitsweise wieder, mit der ich meine SMART-Ziele erreiche. Das SMART-Ziel erreiche ich mit meinem Motto-Ziel, indem ich mich nicht von der Arbeit abbringen lasse. Egal wie viel Druck ich bekomme einen Vertrag abzuschließen. Ich bleibe dem Grundsatz treu: "Gut Ding braucht Weile." | Das Motto-Ziel spiegelt eine Haltung, eine Arbeitsweise wieder, mit der das SMART-Ziele erreicht wird. |                                                                   |
| B5        | II.4.UZ   | 96     | 106  | Ja gut, was heißt die Wirkung meines Motto-Ziels? Formulieren wir es mal anders: Ich mein, ich habe die Natur hier als Beispiel ja angegeben. Ich habe es der Dame da auch gesagt, die Natur, die wir eigentlich haben, das ist die genialste Erfindung aller Zeiten. Die Natur lässt sich nicht ausbremsen. Die Natur wird immer einen Weg finden. (I: Ja, stimmt.) Die wird immer eine Lösung finden, wie sie das umgeht, ja? Ich meine, du kannst noch so viel Beton irgendwo draufklatschen – irgendwann im Laufe der Zeit wird sich                                  | Mein Motto-Ziel stimmt mich optimistisch jedes Problem lösen zu können. So wie die Natur werde ich immer einen Weg finden. Das inspiriert mich auch teilweise in meiner Arbeit. Es gibt kein Problem, wo ich sage: das kann ich nicht lösen.                                                                                           | Es stimmt optimistischer alle Probleme lösen zu können.                                                | Motto-Ziele stimmen optimistischer alle Probleme lösen zu können. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                                              | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | ein Riss bilden und irgendwann kommt da Grün durch, ob du das jetzt willst oder nicht. Das heißt die Natur wird einen Weg finden. Und das ist das, was mich halt dann auch teilweise in meiner Arbeit inspiriert, dass ich sage: Es gibt halt jetzt hier nicht irgendein Problem, wo ich sag, ja, ist halt da, kann ich nicht lösen. Das gibt es nicht.                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                 |
| B5        | II.5.MA   | 123    | 126  | Wodurch werde ich stärker motiviert? (I: Genau, ja.) Wenn ich an das eine oder an das andere Ziel denke? Das Ganze Ziel, was ich da aufgebaut hab, das beinhaltet beides, und das ist meine Motivation. Also, ich kann nicht sagen das eine oder andere motiviert mich mehr.                                                                                                                                                                                | Mein Motto-Ziel und mein SMART-Ziel sind zusammen meine Motivation, daher kann ich nicht sagen, dass mich das eine oder andere stärker motiviert.                                                                                                      | Die Ziele sind nicht vergleichbar. Beide Ziele zusammen ergeben die Motivation.                                                                                                                                  | Die Ziele sind nicht vergleichbar. Grund: Beide Ziele zusammen ergeben die Motivation.                                                                          |
| B5        | II.6.ST   | 137    | 143  | Ich mein, dieses Motto-Ziel gibt eine gewisse Arbeitsweise, eine Haltung wieder, die ich verwende, um meine SMART-Ziele zu erreichen. Sprich: Ich muss meine Quote erreichen innerhalb eines Jahres. Das ist mein SMART-Ziel. Und das erreiche ich mit meinem Motto-Ziel, und davon lass ich mich einfach nicht abbringen. Da kann der noch mir hundert Mal am Monatsende schreiben: Hol den Auftrag. Ich will ein gutes Geschäft machen und ich will einen | Mein Motto-Ziel spiegelt eine Haltung, eine Arbeitsweise wieder, mit der ich meine SMART-Ziele erreiche. Das SMART-Ziel erreiche ich mit meinem Motto-Ziel, indem ich mich nicht von der Arbeit abbringen lasse. Egal wie viel Druck ich bekomme einen | Mein Motto-Ziel spiegelt eine Haltung, eine Arbeitsweise wieder, mit der ich meine SMART-Ziele erreiche. Das SMART-Ziel erreiche ich mit meinem Motto-Ziel, indem ich mich nicht von der Arbeit abbringen lasse. | Motto-Ziele unterstützen SMART-Ziele zu erreichen. Gründe:<br>- Spiegeln eine Haltung und Arbeitsweise wieder, die zur Erreichung der SMART-Ziele notwendig ist |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z2: Generalisierung                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                  |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Deal machen mit dem Kunden und ich will auch noch länger mit dem Kunden arbeiten, und GUT DING BRAUCHT WEILE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Vertrag abzuschließen. Ich bleibe dem Grundsatz treu: "Gut Ding braucht Weile."                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                     |                                                                                      |
| B5        | II.6.ST   | 146    | 147  | Ja natürlich unterstützt mich das Motto-Ziel, das ist ja eigentlich genau das, was ich gerade sagte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Mein Motto-Ziel unterstützt mich mein SMART-Ziel zu erreichen.                                                                                                                                                                                                                                 | Das Motto-Ziel unterstützt das SMART-Ziel zu erreichen.                                                             |                                                                                      |
| B5        | II.7.SW   | 158    | 160  | Na ich werde mich nicht anders verhalten. [...] Das ist ja genau der Punkt. Ich hab das ja schon umgesetzt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ich werde mein Verhalten durch mein Motto-Ziel nicht ändern, weil ich mich schon dementsprechend verhalte.                                                                                                                                                                                     | Es wirkt sich nicht auf das Verhalten aus, da es bereits dem Motto-Ziel entspricht.                                 | Wirkt sich nicht auf das Verhalten aus. Grund: Es entspricht bereits dem Motto-Ziel. |
| B5        | II.8.SW   | 92     | 92   | Na ich ändere ja meine Haltung nicht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ich ändere ja meine Haltung nicht.                                                                                                                                                                                                                                                             | Keine Handlungsänderung.                                                                                            | Keine Änderung hinsichtlich der Einstellung zur Quotenerreichung.                    |
| B5        | II.8.SW   | 163    | 163  | Nein. Warum auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ich, warum sollte ich meine Haltung ändern?                                                                                                                                                                                                                                                    | Keine Handlungsänderung.                                                                                            | Grund: Es hilft bei der Zielerreichung, ändert aber nichts an der Zahl.              |
| B5        | II.8.SW   | 165    | 171  | Ich mein, ja. Nein. Mein Motto kann nur ein Teil der Erreichung meiner Ziele sein. Die Zielerreichung hängt ja von vielen anderen Faktoren ab, die ich ja überhaupt nicht beeinflussen kann. Schau dir doch mal unsere Booking Rules, von diesem Jahr. Die sind doch mehr wie beschissen. So, das heißt, mein Motto-Ziel hilft mir ja bei der Zielerreichung ja nur partiell. Es hilft mir, meine Deals zu machen. Das ist richtig. Aber es hilft mir nicht, teilweise, mein Ziel | Nein, mein Motto-Ziel hat nicht meine Einschätzung zu meiner Quote geändert. Mein Motto-Ziel trägt nur einen Teil zu der Erreichung meiner Ziele bei. Es hilft mir Verträge abzuschließen. An der Zahl ändert sich ja nichts. Darüber hinaus hängt die Zielerreichung von Faktoren ab, die ich | Meine Einschätzung hat sich nicht geändert. Grund: Es hilft bei der Zielerreichung, ändert aber nichts an der Zahl. |                                                                                      |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z2: Generalisierung                                                                                                                       | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                              |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | zu erreichen, weil das ja auch von den externen Faktoren abhängig ist, wie unsere Booking Rules.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | nicht beeinflussen kann. Zum Beispiel die Booking Rules.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                  |
| B5        | II.9.MA   | 182    | 191  | Ja, also, sagen wir mal so: Mein Motto-Ziel will ich auf alle Fälle erreichen. Anders herum, ich will beide Ziele ja eigentlich erreichen. So, mein Motto-Ziel will ich natürlich durchführen und möchte es auch halten, weil das bestimmt meine Lebensweise und das bestimmt auch meine Art und Weise, wie ich arbeite. Da ich ja Spaß an meiner Arbeit auch haben möchte, muss ich mich an dieses Ziel ja eigentlich halten und versuchen, das zu erreichen. Ansonsten bin ich unzufrieden. (I: Ja.) So. Mein SMART-Ziel, logisch will ich das erreichen, weil ich will ja Kohle verdienen. Ich bin ja nicht in der Arbeit zum Spaß, sondern ich bin ja in der Arbeit, damit ich hier meinen Lebensunterhalt finanzieren kann. So. Also, klar ist hier die Motivation da, das zu erreichen. | Ich fühle mich stark verpflichtet mein SMART-Ziel zu erreichen, da davon mein Gehalt abhängt. Mein Motto-Ziel will ich jedoch auch auf alle Fälle erreichen, weil das bestimmt meine Lebensweise und das bestimmt auch meine Art und Weise, wie ich arbeite. Da ich ja Spaß an meiner Arbeit auch haben möchte, muss ich mich an dieses Ziel ja eigentlich halten und versuchen, das zu erreichen. Ansonsten bin ich unzufrieden. Dementsprechend bin ich gleichermaßen hochmotiviert beide Ziele zu erreichen. | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. Das SMART-Ziel bestimmt das Gehalt. Das Motto-Ziel die Arbeitsweise und das Wohlbefinden. | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. Grund: Das SMART-Ziel bestimmt das Gehalt. Das Motto-Ziel die Arbeitsweise und das Wohlbefinden. |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                   | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B5        | II.10.SW  | 196    | 196  | Nein, es verpflichtet mich nicht stärker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Die Verbindung beider Zieltypen verpflichtet mich nicht stärker mein Ziel zu erreichen.                                                                                                                                                                                             | Durch die Verbindung beider Ziele entsteht Kein stärkerer innerer Antrieb, das Ziel zu erreichen.                                                                     | Kein stärkerer innerer Antrieb, das Ziel zu erreichen.                                                                                                                        |
| B5        | II.10.SW  | 198    | 199  | Nein. Meinst du jetzt bloß, weil ich jetzt ein Motto-Ziel habe, habe ich keine stärkere Verpflichtung, mein SMART-Ziel zu erreichen? Nein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Nur weil ich jetzt ein Motto-Ziel habe, ist meine Verpflichtung nicht stärker.                                                                                                                                                                                                      | Durch das Motto-Ziel ist die Verpflichtung nicht stärker.                                                                                                             |                                                                                                                                                                               |
| B5        | II.11.UZ  | 202    | 203  | Die Motto-Ziele, die gestalte ich selber. Die SMART-Ziele, die werden mir vorgegeben, die kann ich kaum beeinflussen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Der Vorteil bei meinem Motto-Ziel ist, dass ich es selbst gestaltet habe. SMART-Ziele kann ich kaum beeinflussen. Sie werden im Wesentlichen vorgegeben.                                                                                                                            | Es wurde selbst mitgestaltet. SMART-Ziele werden im Wesentlichen vorgegeben.                                                                                          | Das Motto-Ziel wurde, im Gegensatz zum SMART-Ziel selbst gestaltet.                                                                                                           |
| B5        | II.12.UZ  | 211    | 217  | Ein Motto-Ziel ist sehr weich formuliert und je nachdem, wie die Person halt ist, kannst du mit dem Motto-Ziel wahrscheinlich ein Unternehmensziel kaum erreichen. Logisch, weil ein Unternehmen hat eine bestimmte Vorgabe, so, und es ist halt nicht jeder auf Krawall gebürstet, sag ich jetzt einmal. Sondern es ist halt auch jemand, der sagt, pft, take it easy, Alter. Ja? Damit wirst du halt wahrscheinlich wenn du nicht ein toughes SMART-Ziel vorgibst, ein Unternehmensziel, mit dem reinen Motto-Ziel nicht erreichen können. | Motto-Ziele können SMART-Ziele meiner Ansicht nach in einem Unternehmen nicht ersetzen, da im Unternehmenskontext der finanziell angestrebte Erfolg in Zahlen runtergebrochen wird. Ich denke, dass herausfordernde SMART-Ziele schwer mit einem reinen Motto-Ziel erreichbar sind. | Sie sind nicht messbar. Deshalb können sie im Unternehmenskontext in dem der finanziell angestrebte Erfolg in Zahlen runtergebrochen wir nicht alleine funktionieren. | Motto-Ziele sind nicht messbar. Deshalb können sie im Unternehmenskontext in dem der finanziell angestrebte Erfolg in Zahlen runtergebrochen wir nicht alleine funktionieren. |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                      | Z3: Erste Reduktion                                                           |
|-----------|--------------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| B5        | III.13.ST    | 223    | 235  | Ja, logisch. Ist ja klar. Ich finde es ja immer wieder so spannend. Da schicken sie dich auf eine Schulung, warst du bei [Person] schon? [...] Das Erste, was er da sagt, Verhandlungen brauchen ihre Zeit. Das allererste, was er da sagt. Man muss sich die Zeit nehmen, und eine Verhandlung muss eine gewisse Zeit haben, damit du ein gutes Geschäft machst. Das ist absolut kontraproduktiv, dem, was hier unser Unternehmen ständig uns auf die Matte stellt. So. Das ist genau der Punkt. Und natürlich wäre dann ein Motto-Ziel dort einzuführen, um Unternehmensziele zu erreichen, ja schon sinnvoll. Wie es ja jetzt tauch teilweise gemacht wird, eben durch diese Sachen von [Person], indem man sagt, take your time, baby. Du musst dem Kunden ZUHÖREN, du musst den Kunden VERSTEHEN, du musst mit dem Kunden KOMMUNIZIEREN. Du musst mit dem Kunden wirklich sprechen und ihn genau verstehen und ihr müsst euch den Kopf raufen, damit ihr einen guten Deal machen könnt. ANDERS GEHT ES NICHT. Ja? Das ist so. | Verhandlungen brauchen Zeit, wenn man ein gutes Geschäft machen will. Zu treiben ist absolut kontraproduktiv und daher ist auch ein SMART-Ziel sinnvoll. Somit eignen sich Motto-Ziele gut für die Verwendung im Vertrieb. | Motto-Ziele eignen sich gut im Vertrieb, um den kontraproduktiven Zeitdruck aus Verhandlungen zu nehmen. | Eignen sich gut. Grund: Nehmen kontraproduktiven Zeitdruck aus Verhandlungen. |
| B5        | III.13(1).ST | 257    | 257  | Nein. Das gilt für alles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ich sehe keine Limitation für Motto-Ziele.                                                                                                                                                                                 | Einsetzbar für alle Ziele.                                                                               | Einsetzbar für alle Ziele.                                                    |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                                                                        | Z3: Erste Reduktion                                                                                            |
|-----------|--------------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B5        | III.13(2).ST | 240    | 242  | Logisch. Du musst jedem einräumen, dass er mit seiner Arbeitsweise, die jeder hat, in der Lage ist, seine Ziele zu erreichen. Das ist das Beste. Ich meine, schau es dir an, diese großen Firmen in den USA kommen langsam aber sicher auf diese Methoden.                                                                  | Meiner Meinung nach können Motto-Ziele unternehmensweit eingeführt werden. Man muss jedem einräumen mit seiner Arbeitsweise seine Ziele zu erreichen. | Unternehmensweite Einführung möglich, da jeder seine Ziele mit seiner individuellen Arbeitsweise erreicht. | Unternehmensweite Einführung möglich. Grund: Jeder erreicht seine Ziele mit seiner individuellen Arbeitsweise. |
| B5        | III.14.UZ    | 262    | 263  | Klar, die Chefs müssen das erkennen, logisch.                                                                                                                                                                                                                                                                               | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Die Führungsebene muss den Mehrwert erkennen.                          | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung von Motto-Zielen.                                  | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung von Motto-Zielen.                                      |
| B5        | III.14.UZ    | 262    | 262  | Die Leute müssen es erkennen und die Bereitschaft muss dazu da sein.                                                                                                                                                                                                                                                        | Die Mitarbeiter müssen den Mehrwert erkennen und selbst Motto-Ziele wollen.                                                                           | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung.                                                            | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung.                                                                |
| B5        | III.14.UZ    | 266    | 269  | Na ja gut, ich mein, das, was du jetzt einfach auch mal machst. Mal so ein Projektchen machen. Überleg doch eigentlich mal, was habt ihr für Möglichkeiten, wie wollt ihr agieren, um eure Ziele besser zu erreichen? Was braucht ihr bzw. wie könnt ihr am besten arbeiten? Definiert doch einfach mal so ein Lebensmotto. | Man könnte Motto-Ziele in einer Pilotstudie testen.                                                                                                   | Machbarkeitsnachweis in Pilotstudie.                                                                       | Machbarkeitsnachweis in Pilotstudie.                                                                           |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                          |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| B5        | III.14.UZ | 247    | 255  | Richtig. Hast du dir das mal angeschaut? Die haben da vom Kickerkasten bis zum Fahrrad bis zur Eisdiele haben die da alles da drin. (I: Verrückt, oder?) Das gibt aber auch dem Menschen die Freiheit, dass er sich halt mit seinem Team auch mal in der Eisdiele trifft und dann quatschen die halt über die Arbeit. Das ist genau der Punkt. Jeder hat seine eigene Arbeitsweise und seine eigene Kreativität. Die darfst du halt nicht ausbremsen. Wenn ich kreative Leistung von jemandem fordere, muss ich ihm auch die Freiheit geben, kreativ zu sein. (I: Auf jeden Fall.) Wenn ich den einschränke und ihm keine Chance gebe, dass er seine Motto-Ziele in meinem Unternehmen realisieren kann, dann funktioniert es nicht. | In Amerika setzen die Unternehmen diese freie Arbeitsweise schon um. Auf der Arbeit haben sie die Freiheit Besprechungen in Eisdielen zu machen. Jeder hat seine eigene Arbeitsweise und seine eigene Kreativität, die man nicht ausbremsen darf. Kreative Leistung erfordert Freiheit. Mitarbeiter brauchen den Freiraum ihre Motto-Ziele zu realisieren. | Jeder hat seine eigene Arbeitsweise, die man nicht ausbremsen darf. Kreative Leistung erfordert Freiheit. Mitarbeiter brauchen den Freiraum ihre Motto-Ziele zu realisieren. | Es muss Freiraum für die eigene Arbeitsweise gegeben werden. |
| B5        | III.15.UZ | 269    | 272  | Aber es ist nicht ganz einfach, weil so ein Lebensmotto wird immer mit den Unternehmenszielen kollidieren oder eine Kollision haben. Weil jeder muss halt monatsweise sein Forecast abgeben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Motto-Ziele können konträr zu Unternehmenszielen sein, da ein Lebensmotto nicht unbedingt mit den Zielen des Unternehmenszielen übereinstimmt.                                                                                                                                                                                                             | Diskrepanz zwischen Lebensmotto und Unternehmenszielen.                                                                                                                      | Diskrepanz zwischen Lebensmotto und Unternehmenszielen.      |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                | Z3: Erste Reduktion                                                                                              |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B5        | III.16.UZ | 247    | 255  | Richtig. Hast du dir das mal angeschaut? Die haben da vom Kickerkasten bis zum Fahrrad bis zur Eisdiele haben die da alles da drin. (I: Verrückt, oder?) Das gibt aber auch dem Menschen die Freiheit, dass er sich halt mit seinem Team auch mal in der Eisdiele trifft und dann quatschen die halt über die Arbeit. Das ist genau der Punkt. Jeder hat seine eigene Arbeitsweise und seine eigene Kreativität. Die darfst du halt nicht ausbremsen. Wenn ich kreative Leistung von jemandem fordere, muss ich ihm auch die Freiheit geben, kreativ zu sein. (I: Auf jeden Fall.) Wenn ich den einschränke und ihm keine Chance gebe, dass er seine Motto-Ziele in meinem Unternehmen realisieren kann, dann funktioniert es nicht. | In Amerika setzen die Unternehmen diese freie Arbeitsweise schon um. Auf der Arbeit haben sie die Freiheit Besprechungen in Eisdielen zu machen. Jeder hat seine eigene Arbeitsweise und seine eigene Kreativität, die man nicht ausbremsen darf. Kreative Leistung erfordert Freiheit. Mitarbeiter brauchen den Freiraum ihre Motto-Ziele zu realisieren. | Jeder hat seine eigene Arbeitsweise und seine eigene Kreativität, die man nicht ausbremsen darf.   | Gesteigerte Kreativität, die besonders im Lösungsgeschäft hilfreich ist. Grund: Offenerer Informationsaustausch. |
| B5        | III.16.UZ | 279    | 284  | Du, ich sehe da eigentlich sehr gute Chancen, weil der Punkt ist der: Dadurch dass die Menschen kreativer sind und mehr Kreativität ins Spiel bringen, gibt es natürlich für ein Unternehmen auch ganz andere Möglichkeiten. Ich meine, wir sind gerade im Lösungsgeschäft unterwegs. Überleg dir mal, was ein Pott an kreativen Menschen vielleicht an Lösungen, die auch Erfahrung haben und die                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Motto-Ziele können sich meiner Ansicht nach auch positiv auf die Kreativität auswirken. Diese gesteigerte Kreativität ist besonders im Lösungsgeschäft hilfreich.                                                                                                                                                                                          | Gesteigerte Kreativität. Diese gesteigerte Kreativität ist besonders im Lösungsgeschäft hilfreich. |                                                                                                                  |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                        | Z1: Paraphrasierung | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | Kundenbedürfnisse kennen, erarbeiten könnte. |                     |                     |                     |

## Anhang 25: Z1-Z3 für B6

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | I.1.ST    | 15     | 21   | Positive durchgehend. Negative gar nicht, weil ich war da sehr offen von meiner Einstellung und war sehr gespannt. Von daher war es durchweg sehr positiv. Gefühle, die es ausgelöst hat, der Prozess, war vor allen Dingen Neugier. Interesse. Spannendes neues Thema. Dann positive Assoziation, sage ich mal, mit den Bildern und Gefühlen, die abgefragt worden sind. Und am Ende des Tages, weil wir auch geguckt haben, passt dieses Ziel tatsächlich zu dem, was ich an Gedanken im Kopf hatte, war das Thema Identifikation mit diesem Motto-Ziel war sehr positiv. | Der Zielsetzungsprozess hat ausschließlich positive Gefühle (z. B. Neugier, Interesse) in mir ausgelöst. Keine Negativen, da ich war sehr offen und gespannt an die Sache heran gegangen bin. Und ich habe mich sehr positiv mit meinem Motto-Ziel indentifiziert. Die Bilder haben positive Assoziationen und Gefühle ausgelöst. | Sehr positive Identifikation mit Motto-Ziel. Die Bilder haben positive Assoziationen und Gefühle ausgelöst. | Sehr positive Identifikation mit Motto-Ziel. Grund: Bilder haben positive Assoziationen und Gefühle ausgelöst. |
| B6        | I.1(1).ST | 24     | 30   | Also, im Rahmen der Erklärung, ja? Also, im Rahmen der Erläuterung war es Reflektion. In dem Moment der Definition des Zielbildes war es intuitiv und spontan. Iso, das war ja auch Sinn und Zweck der Sache, dass man eben nicht direkt nachdenkt, sondern eher das Unterbewusstsein adressiert. Das wurde ja hinterher auch nochmal besprochen. Also von daher war es anfangs wirklich                                                                                                                                                                                    | Der Zielsetzungsprozess hat mich zur Reflexion angeregt. Die Zielbildung hat intuitiv und spontan funktioniert, dadurch, dass das Unterbewusstsein adressiert wurde. Die Reflexion hat dann besonders im Gespräch stattgefunden.                                                                                                  | Durch die Fragen und das Gespräch hat eine Reflexion stattgefunden.                                         | Eine Reflexion hat stattgefunden. Gründe:<br>- Durch Fragen<br>- Durch Gespräch                                |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                                                                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | spontan und intuitiv, und die Reflektion hat dann entsprechend eingesetzt mit dem Gespräch mit [Person]. Da war es eigentlich für mich ein reflektiver Prozess.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| B6        | I.2.ST    | 56     | 61   | Es war motivierend, doch. Es war motivierend insofern, dass man sagt, man nimmt eine neue Perspektive ein zu dem Ziel. Und es versucht eben, das Unterbewusstsein da ein Stückweit mit zu koppeln und auch zu wissen, so was sind die Dinge, die mich unterbewusst vielleicht von der Zielerreichung abhalten. Und was sind die Dinge, die mir eben sehr positiv dabei helfen, meinen Weg zum Ziel hin zu unterstützen.                                                     | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender, dadurch, dass man eine neue Perspektive zu dem Ziel einnimmt. Auch das Unterbewusste wurde mit Einbezogen und somit auch die Dinge, die einen vielleicht unterbewusst von der Zielerreichung abhalten. | Der Motto-Ziel-Prozess war durch die neue Perspektive zum Ziel und den Bezug zum Unterbewusstsein deutlich motivierender.                       | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender.<br>Gründe:<br>- Neue Perspektive zum Ziel<br>- Bezug zum Unterbewusstsein    |
| B6        | I.3.ST    | 64     | 70   | Sehr einfach. Also, SMART-Ziele ist ja, wenn wir eine Planung machen für die Ziele. Ist ja im Prinzip auch, was ich jetzt angefragt habe bei den Mitarbeitern, du musst eine Bottom-up eine Planung machen, du musst viele Themen berücksichtigen, wo du sagst, inhaltlich ist das ein Muss. Da kommst du nicht von weg. Das ist halt gerade das, wo du sagst, du musst halt eine vernünftige Zahlengrundlage haben auch für die Planung deiner Ziele für das nächste Jahr. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln sehr einfach. Motto-Ziele adressieren die Verhaltensebene. Für SMART-Ziele braucht man eine gute Zahlengrundlage. Auch für die Planung der Ziele für das nächste Jahr. Zudem muss man viele Themen berücksichtigen, die        | Der Prozess ist sehr einfach. Es wird keine Zahlengrundlage benötigt und man muss keine Themen berücksichtigen, die inhaltlich vorgegeben sind. | Der Prozess ist sehr einfach. Gründe:<br>- Keine Zahlengrundlage benötigt<br>- Keine Berücksichtigung von inhaltlichen Vorgaben |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                           |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | (I: Ja) Dieses Motto-Ziel ist dann halt eher auf der Verhaltens-ebene, adressiert das. So, würde ich das dann beschreiben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | inhaltlich vorgegeben sind.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                                                                                               |
| B6        | II.4.UZ   | 77     | 86   | Positiv. Optimistisch. [...] Ja, also es ist dieses, also wichtig ist, dass du dieses Motto-Ziel reflektierst. Du das Bild vor Augen holst und dieses Bild hat irgendwie positive Assoziationen, löst dieses Bild aus. Und durch diese positiven Assoziationen hilft es dir auch, innere Hindernisse, glaube ich, bei dem Thema der Zielerreichung zu überwinden und einfach auch kreativer zu werden. Also, die Kreativität zu sagen, hey, wir gehen halt auch mal neue Wege. Ja? Das ist glaube ich ein extrem wichtiger Punkt in dem Prozess. Also, es stößt kreatives Denken an, aus meiner Sicht. Neue Sichtweisen einzunehmen, neue Ideen zu entwickeln, so würde ich das beschreiben. | Mein Motto-Ziel hilft mir neue Perspektiven einzunehmen, neue Ideen zu entwickeln - einfach kreativer zu denken. Der Prozess stößt das an. Mein Motto-Ziel versetzt mich in eine optimistische Haltung, es wirkt positiv. Mein Motto-Ziel löst bei mir positive Assoziationen aus, die mir auch helfen innere Hindernisse zu überwinden und kreativer zu werden. | Es steigert meine Kreativität durch die Einnahme neuer Perspektiven.                                | Motto-Ziele steigern die Kreativität. Grund: Einnahme neuer Perspektiven.                                     |
| B6        | II.2.UZ   | 139    | 143  | Aber ich glaube, dass diese Einstellung oder auch dieser positive Gedanke dazu führt, dass man in den aktuellen Kundensituationen, die man hat, dass man einfach ein bisschen offener ist, ein bisschen mutiger, nochmal gezielter mit dem Kunden auch Themen hinterfragt und sich einfach dann, ich                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mein Motto-Ziel bewirkt bei mir, dass ich mich in der Kundensituation offener und mutiger fühle. Das man nochmal gezielter bestimmte Themen im Kundengespräch hinterfragt                                                                                                                                                                                        | Es macht offener und mutiger. Dadurch hinterfragt man im Kundengespräch bestimmte Themen gezielter. | Motto-Ziele machen offener und mutiger. Dadurch hinterfragt man im Kundengespräch bestimmte Themen gezielter. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                      |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | sage mal, dem Thema der Zielerreichung mehr öffnet, als dass es einen blockiert, wenn es herausfordernd ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | und sich so mehr dem Thema Zielerreichung öffnet. Im Gegensatz dazu blockieren mich herausfordernde Ziele eher.                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                         |                                                                                                          |
| B6        | II.4.UZ   | 77     | 83   | Positiv. Optimistisch. [...] Ja, also es ist dieses, also wichtig ist, dass du dieses Motto-Ziel reflektierst. Du das Bild vor Augen holst und dieses Bild hat irgendwie positive Assoziationen, löst dieses Bild aus. Und durch diese positiven Assoziationen hilft es dir auch, innere Hindernisse, glaube ich, bei dem Thema der Zielerreichung zu überwinden und einfach auch kreativer zu werden.                                                                                               | Mein Motto-Ziel versetzt mich in eine optimistische Haltung, es wirkt positiv. Mein Motto-Ziel löst bei mir positive Assoziationen aus, die mir auch helfen innere Hindernisse zu überwinden und kreativer zu werden.                                                                                             | Es stimmt optimistischer und hilft Hindernisse zu überwinden. Das liegt an den positiven Assoziationen. | Motto-Ziele stimmen optimistischer und helfen Hindernisse zu überwinden. Grund: Positiven Assoziationen. |
| B6        | II.4.UZ   | 89     | 103  | Ja, es adressiert halt zwei unterschiedliche Ebenen. Deswegen kann ich halt nicht sagen, das eine oder das andere motiviert mich unter Umständen stärker, weil mein SMART-Ziel hat ja am Ende des Tages, und das ist halt im Vertrieb auch ganz wichtig, hat ja einen Einfluss auf meine Bezahlung. Das ist bezahlungsrelevant, deswegen ist das für mich im Prinzip das Ziel, was ich auch als allererstes vor Augen haben muss. So. Dieses Motto-Ziel hilft mir aber, denke ich, den Druck bei der | Beide Ziele adressieren andere Ebenen. Mein Motto-Ziel hilft mir den Druck bei der Zielerreichung zu kanalisieren und die Zielerreichungswege nochmal zu reflektieren. Mein SMART-Ziel ist Bezahlungsrelevant und daher mein oberstes Ziel. Wenn ab einem gewissen Zeitpunkt klar wird, dass das SMART-Ziel nicht | Durch Reflexion der Zielerreichungswege hilft es sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.             | Motto-Ziele helfen sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Grund: Reflexion des Zielerreichungswege.    |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | <p>Zielerreichung ein Stückweit zu kanalisieren und auch, ich sage mal, die Zielerreichungswege einfach nochmal zu reflektieren und zu hinterfragen. Weil der Punkt ist ja der, wenn du so ein SMART-Ziel hast und das ist bezahlungsrelevant, dann ist das natürlich schon wichtig und das ist eine ganz wichtige Voraussetzung. Ich glaube, dein SMART-Ziel muss tatsächlich SMART-sein, also erreichbar. (I: Ja, auf jeden Fall.) Damit dieses Motto-Ziel auch bei der Zielerreichung unterstützt. Wenn du ein SMART-Ziel hast, wo du ab einem gewissen Zeitpunkt siehst, OK, egal, was ich tue, dieses SMART-Ziel wird nicht erreichbar sein. Dann ist aus meiner Sicht dieses Motto-Ziel auch nicht mehr wirklich hilfreich.</p> | <p>mehr erreichbar ist, dann ist aus meiner Sicht das Motto-Ziel auch nicht mehr wirklich hilfreich. Es ist eine ganz wichtige Voraussetzung für das SMART-Ziel, dass es tatsächlich machbar ist.</p>                                              |                                                                             |                                                                            |
| B6        | II.12.UZ  | 89     | 103  | <p>Ja, es adressiert halt zwei unterschiedliche Ebenen. Deswegen kann ich halt nicht sagen, das eine oder das andere motiviert mich unter Umständen stärker, weil mein SMART-Ziel hat ja am Ende des Tages, und das ist halt im Vertrieb auch ganz wichtig, hat ja einen Einfluss auf meine Bezahlung. Das ist bezahlungsrelevant, deswegen ist das für mich im Prin-</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Beide Ziele adressieren andere Ebenen. Mein Motto-Ziel hilft mir den Druck bei der Zielerreichung zu kanalisieren und die Zielerreichungswege nochmal zu reflektieren. Mein SMART-Ziel ist bezahlungsrelevant und daher mein oberstes Ziel.</p> | <p>Das Motto-Ziel ist so lange motivieren, wie das Ziel erreichbar ist.</p> | <p>Motto-Ziele sind so lange motivierend, wie das Ziel erreichbar ist.</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                                                                                | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | <p>zip das Ziel, was ich auch als allererstes vor Augen haben muss. So. Dieses Motto-Ziel hilft mir aber, denke ich, den Druck bei der Zielerreichung ein Stückweit zu kanalisieren und auch, ich sage mal, die Zielerreichungswege einfach nochmal zu reflektieren und zu hinterfragen. Weil der Punkt ist ja der, wenn du so ein SMART-Ziel hast und das ist bezahlungsrelevant, dann ist das natürlich schon wichtig und das ist eine ganz wichtige Voraussetzung. Ich glaube, dein SMART-Ziel muss tatsächlich SMART-sein, also erreichbar. (I: Ja, auf jeden Fall.) Damit dieses Motto-Ziel auch bei der Zielerreichung unterstützt. Wenn du ein SMART-Ziel hast, wo du ab einem gewissen Zeitpunkt siehst, OK, egal, was ich tue, dieses SMART-Ziel wird nicht erreichbar sein. Dann ist aus meiner Sicht dieses Motto-Ziel auch nicht mehr wirklich hilfreich.</p> | <p>Wenn ab einem gewissen Zeitpunkt klar wird, dass das SMART-Ziel nicht mehr erreichbar ist, dann ist aus meiner Sicht das Motto-Ziel auch nicht mehr wirklich hilfreich. Es ist eine ganz wichtige Voraussetzung für das SMART-Ziel, dass es tatsächlich machbar ist.</p> |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |
| B6        | II.6.ST   | 112    | 118  | <p>Ja, sehr positiv bei der Zielsetzung, weil von meinem Empfinden auf meine Einstellung Rücksicht genommen worden ist, also bei der Definition des Motto-Ziels ist sehr konkret mein Gefühl angesprochen worden, wo ich dann hinterher bei der Finalisierung des</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Ich finde die Kombination sehr positiv bei der Zielsetzung. Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine.</p>                                                                                                         | <p>Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung, da einen das Motto-Ziel persönlich anspricht und eigene Einstellungen berücksichtigt.</p> | <p>Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung.<br/>Gründe:<br/>- Motto-Ziel sprechen einen persönlich an<br/>- Eigene Einstellung</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                   | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Motto-Ziels auch festgestellt hab, OK, das entspricht gerade tatsächlich meinen Assoziationen und meinen Gedanken und Gefühlen zu diesem Bild. Und das hat mir den Eindruck gegeben, dass dieses Motto-Ziel meine SMART-Ziel-Erreichung sehr positiv beeinflussen kann.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Dadurch, dass ich mich von meinem Motto-Ziel persönlich angesprochen fühle, also auf meine Einstellung Rücksicht genommen wird.                                                                                                                                                                                                                      |                                                       | gen werden berücksichtigt<br>- Positivere und offenere Einstellung<br>- Annahme des Ziel als Herausforderung, nicht zurückschrecken |
| B6        | II.6.ST   | 232    | 239  | Ja sehr gut, weil du als Vertriebler doch sehr eigenverantwortlich und eigenmotiviert arbeiten musst. Der Vorteil ist, deine Ziele sind halt auf der einen Seite sehr digital. Es ist halt klar messbar, ein großer Vorteil. Auf der anderen Seite ist dieses digitale Ziel eben auch möglicherweise nachteilig in Bezug auf das Thema der Identifizierung mit dem Ziel. Und ich glaube, dieses Thema der Eigenmotivation wird durch diese Motto-Zielsetzung sehr, sehr positiv beeinflusst. Deswegen glaube ich, dass die Eigenverantwortlichkeit, der eigene Antrieb, durch das Setzen von Motto-Zielen sehr positiv beeinflusst werden kann. | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel wirkt sich positiver auf die Eigenmotivation aus, als ein SMART-Ziel alleine. Gerade im Vertrieb muss man sehr eigenmotiviert und eigenverantwortlich arbeiten. Der Vorteil von SMART-Zielen ist, dass sie gut messbar sind. Das ist aber auch möglicherweise nachteilig für die Eigenmotivation. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. |                                                                                                                                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                              | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                       |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | II.6.ST   | 152    | 161  | Das heißt die aktuelle Pipelinesituation, die ja unsere Zielerreichung bestimmt, die ist nach wie vor sehr herausfordernd. Da ändert sich auch nichts dadurch, dass ich ein Motto-Ziel definiere. So. Wenn ich aber dieses Motto-Ziel habe, hilft mir das, meine Einstellung zu diesen Zielen positiv zu beeinflussen, indem ich halt sage, OK, ich akzeptiere es für mich, dass es eben ein großer Schritt ist. Ich nehme das aber als Herausforderung an und sitze nicht wie das Kaninchen vor der Schlange und fange jetzt an zu zittern in Starre und tue nichts mehr. Sondern ganz im Gegenteil: Ich versuche halt, aus der aktuellen Situation das Beste zu machen. Und bin dementsprechend auch positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe und auch in Konversationen intern wie extern. | Die aktuelle Pipelinesituation und somit auch indirekt die Zielerreichung ist nach wie vor sehr herausfordernd. Das ändert sich nicht durch mein Motto-Ziel. Durch mein Motto-Ziel bin ich positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe und auch in Konversationen intern wie extern. Ich nehme das Ziel als Herausforderung an und schrecke nicht davor zurück. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung durch die positivere und offenerere Einstellung. Ich nehme das Ziel als Herausforderung an und schrecke nicht davor zurück. |                                                                                                                                                                           |
| B6        | II.7.MA   | 121    | 131  | Kann ich mir sehr gut vorstellen. Ich sage mal, dass das die Reflektion nochmal unterstützt. Ich glaube nicht anders, weil das, was definiert worden ist, das ist ja in dir drin. Aber manchmal geht es halt im Tagesgeschäft vielleicht auch ein Stückweit verloren, sich auf diese Dinge zu konzentrieren. Auf seine Einstellung und auf seine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Kann ich mir sehr gut vorstellen, dass das die Reflektion nochmal unterstützt. Ich glaube es bewirkt keine wirkliche Verhaltensänderung weil das definierte Ziel                                                                                                                                                                                                                     | Es wirkt sich auf das Verhalten aus, indem Verhaltensweisen, die sonst im Alltagsstress verloren gehen beibehalten werden.                                                       | Motto-Ziele wirken sich auf das Verhalten aus, ändern es aber nicht komplett. Gründe:<br>- Verhaltensweisen, die sonst im Alltagsstress verloren gehen werden beibehalten |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | positiven Gedanken für so ein Thema, weil das Tagesgeschäft mit der Menge, die so auf uns einfließt mittlerweile, das ist halt schon manchmal echt eine Welle, die dich überrollt. Da ist es auch sehr wichtig, dass man sich dieses Motto-Ziel halt reflektiert. Es sei denn, ob man sich dieses Bild als Desktophintergrund nimmt, oder irgendwo in einer Tasche parat hat oder einfach mal zwischendurch auch reflektiert, weil es in den Unterlagen drin ist oder so. Das ist halt wichtig, dass man sich die Zeit dafür auch nimmt.                                                                                    | aus einem selbst heraus kommt und somit in einem drin ist. Wenn einen das Tagesgeschäft überrollt, gehen die Einstellung und positive Gedanken für das Ziel teilweise verloren. Das Motto-Ziel erinnert einen daran.                                                                                                                             |                                                                                                                                                        | - Ziel wird als Herausforderung wahrgenommen. Kein Zurückschrecken. |
| B6        | II.7.MA   | 150    | 163  | Also wirklich vorsichtig und differenziert betrachten, weil die Einstellung natürlich sehr viel damit zu tun hat, ob ich mein Ziel auch wirklich erreichen kann. Das heißt die aktuelle Pipelinesituation, die ja unsere Zielerreichung bestimmt, die ist nach wie vor sehr herausfordernd. Da ändert sich auch nichts dadurch, dass ich ein Motto-Ziel definiere. So. Wenn ich aber dieses Motto-Ziel habe, hilft mir das, meine Einstellung zu diesen Zielen positiv zu beeinflussen, indem ich halt sage, OK, ich akzeptiere es für mich, dass es eben ein großer Schritt ist. Ich nehme das aber als Herausforderung an | Die Einstellung hat sehr viel damit zu tun, ob ich mein Ziel auch wirklich erreiche. Die aktuelle Pipelinesituation und somit auch indirekt die Zielerreichung ist nach wie vor sehr herausfordernd. Das ändert sich nicht durch mein Motto-Ziel. Durch mein Motto-Ziel bin ich positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe | Es es ist keine komplette Verhaltensänderung, sondern eher eine Reflektion. Man nimmt das Ziel als Herausforderung an und schreckt nicht davor zurück. |                                                                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                  | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                        |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | und sitze nicht wie das Kaninchen vor der Schlange und fange jetzt an zu zittern in Starre und tu nichts mehr. Sondern ganz im Gegenteil: Ich versuche halt, aus der aktuellen Situation das Beste zu machen. Und bin dementsprechend auch positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe und auch in Konversationen intern wie extern. Als Manager werde ich natürlich versuchen auch, nochmal mehr, was ich mir ohnehin auf die Fahne geschrieben hab. Deswegen ist es halt keine komplette Verhaltensänderung, sondern eher eine Reflektion. | und auch in Konversationen intern wie extern. Ich nehme das Ziel als Herausforderung an und schrecke nicht davor zurück. Deswegen sehe ich es nicht als komplette Verhaltensänderung, sondern eher als eine Reflektion. |                                                                      |                                                                                                                                            |
| B6        | II.8.ST   | 46     | 50   | Ja, OK. Ich hab jetzt, zu Beginn hatte ich gesagt sehr herausfordernd, weiter Weg zu gehen. Die Identifikation mit dem Motto-Ziel, also was dahinter steht, führt halt aus meiner Sicht dazu, dass man diese Herausforderung als positive Herausforderung und dann quasi als Abenteuer wahrnimmt. Und im Zielsetzungsprozess sagt okay, ist ein Abenteuer, aber ich hab eine positive Einstellung dazu, dass ich das schaffen kann.                                                                                                                               | Ja, durch mein Motto-Ziel hat sich meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota geändert. Aus einer Herausforderung wird eine positive Herausforderung, die man eher als Abenteuer wahrnimmt.            | Die Einschätzung hat sich von Herausforderung zu Abenteuer geändert. | Motto-Ziele haben eine Einstellungsänderung zum Ziel zur Folge. Man nimmt das Ziel als Herausforderung an und schreckt nicht davor zurück. |
| B6        | II.8.ST   | 150    | 163  | Also wirklich vorsichtig und differenziert betrachten, weil die Einstellung natürlich sehr viel damit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Die Einstellung hat sehr viel damit zu tun, ob ich mein Ziel auch                                                                                                                                                       | Das Motto-Ziel hat eine Einstellungsänderung zur Folge. Man          |                                                                                                                                            |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z2: Generalisierung                                                           | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>zu tun hat, ob ich mein Ziel auch wirklich erreichen kann. Das heißt die aktuelle Pipelinesituation, die ja unsere Zielerreichung bestimmt, die ist nach wie vor sehr herausfordernd. Da ändert sich auch nichts dadurch, dass ich ein Motto-Ziel definiere. So. Wenn ich aber dieses Motto-Ziel habe, hilft mir das, meine Einstellung zu diesen Zielen positiv zu beeinflussen, indem ich halt sage, OK, ich akzeptiere es für mich, dass es eben ein großer Schritt ist. Ich nehme das aber als Herausforderung an und sitze nicht wie das Kaninchen vor der Schlange und fange jetzt an zu zittern in Starre und tu nichts mehr. Sondern ganz im Gegenteil: Ich versuche halt, aus der aktuellen Situation das Beste zu machen. Und bin dementsprechend auch positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe und auch in Konversationen intern wie extern. Als Manager werde ich natürlich versuchen auch, nochmal mehr, was ich mir ohnehin auf die Fahne geschrieben hab. Deswegen ist es halt keine komplette Verhaltensänderung, sondern eher eine Reflektion.</p> | <p>wirklich erreiche. Die aktuelle Pipelinesituation und somit auch indirekt die Zielerreichung ist nach wie vor sehr herausfordernd. Das ändert sich nicht durch mein Motto-Ziel. Durch mein Motto-Ziel bin ich positiver und offener in dem, wie ich mein tägliches Ziel angehe und auch in Konversationen intern wie extern. Ich nehme das Ziel als Herausforderung an und schrecke nicht davor zurück. Deswegen sehe ich es nicht als komplette Verhaltensänderung, sondern eher als eine Reflektion.</p> | <p>nimmt das Ziel als Herausforderung an und schreckt nicht davor zurück.</p> |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | II.8.ST   | 221    | 224  | Insgesamt in der Praktikabilität, weil die, ich sage mal, die Ziele, die so im Allgemeinen gesetzt werden in einer Firma, um halt auch wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, die werden halt immer wieder runtergebrochen auf SMART-Ziele. Deswegen glaube ich nicht, dass Motto-Ziele SMART-Ziele ersetzen können. Aber im Zusammenwirken diese Motto-Ziele zu SMART-Zielen zu definieren, da sehe ich einen sehr, sehr großen Vorteil, weil es eben die Einstellung zu den Zielen positiv beeinflussen kann.                                                                 | Motto-Ziele können SMART-Ziele meiner Ansicht nach in einem Unternehmen nicht ersetzen, da im Unternehmenskontext der finanziell angestrebte Erfolg in Zahlen runtergebrochen wird. In Motto-Zielen in Kombination mit SMART-Zielen sehe ich einen sehr großen Vorteil, da sie die Einstellung zu den Zielen positiv beeinflussen können. | Kombination vorteilhaft, da sie die Einstellung zu den Zielen positiv beeinflussen können.             |                                                                                                     |
| B6        | II.9.ST   | 178    | 187  | Verpflichtung hört sich für mich sehr negativ an. (I: Ja, aber genau deswegen /) Ich verstehe das Bild eher positiv, lass mal kurz mein Feedback geben. Das würde ich halt eher positiv sehen und mit diesem Positiven und diesem, es kommt aus dir heraus und reflektiert deine Gefühle und Einstellungen, ist es vielleicht mehr ein Einstellungsthema, und sagst, du fühlst dich halt dir selber und deiner Authentizität verpflichtet. Als weniger dem Ziel. Wenn die Fragestellung ganz klar die ist, schwarz oder weiß, fühle ich mich dadurch mehr verpflichtet, würde | Mein Motto-Ziel es kommt ja aus mir heraus und reflektiert meine Gefühle und Einstellungen, wodurch es mehr ein Einstellungsthema ist. Da ich mich stärker mir selbst, also meiner Authentizität verpflichtet fühle, habe einen stärkere innere Verpflichtung meinem Motto-Ziel gegenüber.                                                | Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker, da die eigene Authentizität wichtiger ist. | Der innere Antrieb Motto-Ziele zu erreichen ist stärker. Grund: Eigene Authentizität ist wichtiger. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                            | Z3: Erste Reduktion                                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | ich (I: Entweder, oder.) es sogar fast wirklich bejahen. Aber mit eben auch diesem Hinweis, dass ich sage mal, dieses Thema der Einstellung viel positiver betrachten würde, als der Wortsinn Verpflichtung es vermittelt.                                                                      |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                |                                                                                                                |
| B6        | II.10.ST  | 204    | 204  | Aus dem eigenen Antrieb heraus ja, das würde ich schon sagen.                                                                                                                                                                                                                                   | Durch mein Motto-Ziel in Kombination mit meinem SMART-Ziel habe ich einen stärkeren inneren Antrieb mein Ziel zu erreichen.                                                                | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination.                                 | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination.                                 |
| B6        | II.11.UZ  | 209    | 212  | Also im Vergleich dazu sehe ich die Vorteile, dass die eigene Einstellung und damit die eigenen Stärken, die eigene Fokussierung sehr stark angesprochen werden. Dass dadurch, dass die Ziele sehr intuitiv erstellt werden, der, ich sage mal, der Identifikationsgrad sehr hoch ist. (I: OK.) | Motto-Ziele sprechen die eigene Fokussierung sehr stark an und erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen. Durch die intuitive Erstellung ist der Identifikationsgrad sehr hoch. | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen.                                              | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen.                                              |
| B6        | II.11.UZ  | 24     | 30   | Also, im Rahmen der Erklärung, ja? Also, im Rahmen der Erläuterung war es Reflektion. In dem Moment der Definition des Zielbildes war es intuitiv und spontan. Iso, das war ja auch Sinn und Zweck der Sache, dass man eben nicht direkt nachdenkt, sondern e-                                  | Der Zielsetzungsprozess hat mich zur Reflexion angeregt. Die Zielbildung hat intuitiv und spontan funktioniert, dadurch, dass das Unterbewusstsein adressiert wurde. Die Reflexion         | Durch die Einbindung des Unterbewusstseins hat der Zielsetzungsprozess sehr spontan und intuitiv funktioniert. | Durch die Einbindung des Unterbewusstseins hat der Zielsetzungsprozess sehr spontan und intuitiv funktioniert. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | her das Unterbewusstsein adressiert. Das wurde ja hinterher auch nochmal besprochen. Also von daher war es anfangs wirklich spontan und intuitiv, und die Reflektion hat dann entsprechend eingesetzt mit dem Gespräch mit [Person]. Da war es eigentlich für mich ein reflektiver Prozess.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | hat dann besonders im Gespräch stattgefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                     |                                                                                                                                                                                       |
| B6        | II.11.UZ  | 15     | 21   | Positive durchgehend. Negative gar nicht, weil ich war da sehr offen von meiner Einstellung und war sehr gespannt. Von daher war es durchweg sehr positiv. Gefühle, die es ausgelöst hat, der Prozess, war vor allen Dingen Neugier. Interesse. Spannendes neues Thema. Dann positive Assoziation, sage ich mal, mit den Bildern und Gefühlen, die abgefragt worden sind. Und am Ende des Tages, weil wir auch geguckt haben, passt dieses Ziel tatsächlich zu dem, was ich an Gedanken im Kopf hatte, war das Thema Identifikation mit diesem Motto-Ziel war sehr positiv. | Der Zielsetzungsprozess hat ausschließlich positive Gefühle (z. B. Neugier, Interesse) in mir ausgelöst. Keine Negativen, da ich war sehr offen und gespannt an die Sache heran gegangen bin. Und ich habe mich sehr positiv mit meinem Motto-Ziel indentifiziert. Die Bilder haben positive Assoziationen und Gefühle ausgelöst. | Sehr positive Identifizierung mit Motto-Ziel.       | Motto-Ziele spechen einen persönlich an. Gründe:<br>- Hohe Identifikation durch Reflexion<br>- Eigene Einstellungen werden berücksichtigt<br>- Motto-Ziele werden selbst mitgestaltet |
| B6        | II.11.UZ  | 39     | 41   | Dann in dem Prozess, durch die Reflektion, war die Identifikation eben mit dem Motto-Ziel, mit der Zielsetzung halt auch entsprechend hoch. Das hat gepasst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Durch die Reflexion war die Identifikation mit dem Motto-Ziel sehr hoch.                                                                                                                                                                                                                                                          | Hohe Identifikation mit Motto-Ziel durch Reflexion. |                                                                                                                                                                                       |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                                                         | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| B6        | II.11.UZ  | 112    | 118  | Ja, sehr positiv bei der Zielsetzung, weil von meinem Empfinden auf meine Einstellung Rücksicht genommen worden ist, also bei der Definition des Motto-Ziels ist sehr konkret mein Gefühl angesprochen worden, wo ich dann hinterher bei der Finalisierung des Motto-Ziels auch festgestellt hab, OK, das entspricht gerade tatsächlich meinen Assoziationen und meinen Gedanken und Gefühlen zu diesem Bild. Und das hat mir den Eindruck gegeben, dass dieses Motto-Ziel meine SMART-Ziel-Erreichung sehr positiv beeinflussen kann. | Ich finde die Kombination sehr positiv bei der Zielsetzung. Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel ist motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Dadurch, dass ich mich von meinem Motto-Ziel persönlich angesprochen fühle, also auf meine Einstellung Rücksicht genommen wird. | Eigene Einstellungen werden berücksichtigt. Dadurch fühlt man sich persönlich angesprochen. |                     |
| B6        | II.11.UZ  | 209    | 212  | Also im Vergleich dazu sehe ich die Vorteile, dass die eigene Einstellung und damit die eigenen Stärken, die eigene Fokussierung sehr stark angesprochen werden. Dass dadurch, dass die Ziele sehr intuitiv erstellt werden, der, ich sage mal, der Identifikationsgrad sehr hoch ist. (I: OK.)                                                                                                                                                                                                                                        | Ich kann mich viel besser mit meinem Motto-Ziel identifizieren, dadurch, dass ich es selbst mitgestaltet habe. Die eigenen Stärken und Fokussierungen werden stark angesprochen und die Erstellung war sehr intuitiv.                                                                        | Die persönliche Identifizierung ist höher, da es selbst mitgestaltet wurde.                 |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                                                                   | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                          |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | III.16.UZ | 294    | 299  | Da musst du schauen. Wenn wir in der Lage sind, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zielsetzungsprozess zu verbessern, damit auch, ich sag mal, eine höhere Akzeptanz der Ziele und damit auch wahrscheinlich eine größere Identifikation im Tagesgeschäft mit dem, was man tut und damit auch dem Unternehmen zu erreichen, dann kann das nur positiven Einfluss auf die Zielerreichung haben, und auf die, ich sag mal, die Mitarbeiterbindung.                                                      | Motto-Ziele könnten durch höhere Akzeptanz der Ziele und größere Identifikation mit dem Tagesgeschäft auch einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben.                                                                                                                                                                     | Erhöhte Mitarbeiterbindung durch gesteigerte Zielidentifikation und -akzeptanz.                                                                       | Erhöhte Mitarbeiterbindung. Gründe:<br>- Gesteigerte Zielidentifikation<br>- Gesteigerte Zielakzeptanz                                                       |
| B6        | II.12.UZ  | 221    | 224  | Insgesamt in der Praktikabilität, weil die, ich sage mal, die Ziele, die so im Allgemeinen gesetzt werden in einer Firma, um halt auch wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, die werden halt immer wieder runtergebrochen auf SMART-Ziele. Deswegen glaube ich nicht, dass Motto-Ziele SMART-Ziele ersetzen können. Aber im Zusammenwirken diese Motto-Ziele zu SMART-Zielen zu definieren, da sehe ich einen sehr, sehr großen Vorteil, weil es eben die Einstellung zu den Zielen positiv beeinflussen kann. | Motto-Ziele können SMART-Ziele meiner Ansicht nach in einem Unternehmen nicht ersetzen, da im Unternehmenskontext der finanziell angestrebte Erfolg in Zahlen runtergebrochen wird. In Motto-Zielen in Kombination mit SMART-Zielen sehe ich einen sehr großen Vorteil, da sie die Einstellung zu den Zielen positiv beeinflussen können. | Motto-Ziele sind nicht messbar und können SMART-Ziele daher nicht ersetzen. Im Unternehmenskontext wird der angestrebte Erfolg in Zahlen ausgedrückt. | Motto-Ziele sind nicht messbar und können SMART-Ziele daher nicht ersetzen. Grund: Im Unternehmenskontext wird der angestrebte Erfolg in Zahlen ausgedrückt. |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                    |
|-----------|--------------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | III.13(1).ST | 252    | 254  | Habe ich mich nicht so intensiv jetzt mit auseinander gesetzt, dass ich da eine klare Einschätzung zu treffen könnte. Das würde ich jetzt a priori nicht sagen, dass das nur für bestimmte Ziele geht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Spontan würde ich sagen, dass man Motto-Ziele für alle Ziele verwenden kann.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Einsetzbar für alle Ziele.                                                                  | Einsetzbar für alle Ziele. Für unterschiedliche SMART-Ziele lassen sich auch unterschiedliche Motto-Ziele formulieren. |
| B6        | III.13(1).ST | 194    | 201  | Genau so. Genau so in der Form. Weil ich es ja anfangs gesagt habe, dass ich die Motto-Ziele gemeinsam mit dem SMART-Ziel jetzt hier betrachten würde. Du kannst ja, für unterschiedliche SMART-Ziele kannst du ja wiederum andere Motto-Ziele definieren. Das ist auch das, was [Person] erklärt hat. Das heißt du kannst für jedes SMART-Ziel, was du hast, diesen Prozess immer neu starten, um halt dazu auch Bilder zu assoziieren. Von daher ist ja dieses Motto-Ziel mit dem SMART-Ziel verknüpft. Insgesamt glaube ich aber, dass das Motto-Ziel oder unterschiedliche Motto-Ziele zu SMART-Zielen sich sehr ähneln werden, weil diese Motto-Ziele eben Einstellungen auch reflektieren. | Ich würde Motto-Ziele eher in Kombination mit SMART-Zielen betrachten. Für unterschiedliche SMART-Ziele lassen sich auch unterschiedliche Motto-Ziele formulieren. Dadurch sind die beiden Ziele verknüpft. Ich denke aber, dass sich unterschiedliche Motto-Ziele zu unterschiedlichen SMART-Zielen sehr ähneln würden, weil Motto-Ziele auch Einstellungen reflektieren. | Für unterschiedliche SMART-Ziele lassen sich auch unterschiedliche Motto-Ziele formulieren. |                                                                                                                        |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                           | Z2: Generalisierung                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                                                            |
|-----------|--------------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | III.13(2).ST | 241    | 248  | Auch. Also, ich sage mal in anderen Unternehmensbereichen sollten die Mitarbeiter eigentlich auch sich Gedanken darüber machen, dass der Kunde am Ende des Tages derjenige ist, der den Unternehmenserfolg bringt. Also im Prinzip die auch die Produkte, die dann für den Kunden verkauft werden. Und alle anderen Funktionen im Unternehmen führen ja im Prinzip, oder sollten im Prinzip dazu führen, dass der Verkauf unterstützt wird, die Kundenzufriedenheit unterstützt wird, das Ansehen des Unternehmens unterstützt wird. Insofern eignet sich das auch für alle anderen Bereiche aus meiner Sicht. | Meiner Meinung nach können Motto-Ziele unternehmensweit eingeführt werden. Alle Unternehmensbereiche arbeiten schließlich auf die Kundenzufriedenheit hin.                                                    | Unternehmensweite Einführung möglich.                                                        | Unternehmensweite Einführung möglich.                                                                                          |
| B6        | III.13.ST    | 232    | 239  | Ja sehr gut, weil du als Vertriebler doch sehr eigenverantwortlich und eigenmotiviert arbeiten musst. Der Vorteil ist, deine Ziele sind halt auf der einen Seite sehr digital. Es ist halt klar messbar, ein großer Vorteil. Auf der anderen Seite ist dieses digitale Ziel eben auch möglicherweise nachteilig in Bezug auf das Thema der Identifizierung mit dem Ziel. Und ich glaube, dieses Thema der Eigenmotivation wird durch diese Motto-Zielsetzung sehr, sehr positiv beeinflusst. Des-                                                                                                              | Motto-Ziele eignen sich sehr gut für die Verwendung im Vertrieb, da man sehr eigenverantwortlich und eigenmotiviert arbeiten muss. SMART-Ziele sind nachteilig hinsichtlich der Identifizierung mit dem Ziel. | Eignen sich gut, da stark eigenmotiviertes und eigenverantwortliches Arbeiten gefordert ist. | Eignen sich gut.<br>Gründe:<br>- Stark eigenmotiviertes Arbeiten gefordert<br>- Stark eigenverantwortliches Arbeiten gefordert |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                                                           | Z3: Erste Reduktion                                                                                                  |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | wegen glaube ich, dass die Eigenverantwortlichkeit, der eigene Antrieb, durch das Setzen von Motto-Zielen sehr positiv beeinflusst werden kann.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                               |                                                                                                                      |
| B6        | III.14.UZ | 258    | 265  | Ja, das ist halt die Frage, nicht? Ich glaube, so bottom up von den Mitarbeitern, wenn du mit denen sprichst, ist die Einstellung und die Rückmeldung, könnte ich mir vorstellen, durchaus sehr positiv. Damit so ein Thema zusätzlich aber auch in so einen Zielsetzungsprozess mit eingebracht wird, muss natürlich die Akzeptanz dieser Zielsetzung auf Managementebene auch da sein. Man nimmt sich die Arbeit mit den Mitarbeitern auch ganz konkret in diesen Prozess mit einzusteigen, den Mitarbeitern dann auch die Möglichkeit zu geben, diese Ziele mit in den Zielsetzungsprozess zu integrieren | Die Rückmeldung der Mitarbeiter wäre meiner Ansicht nach sehr positiv. Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen, damit sie auch fest in den Zielsetzungsprozess integriert werden. Die entsprechenden Vorgesetzten nehmen sich ja später auch die Zeit, um mit den Mitarbeitern Motto-Ziele zu setzen. | Bereitschaft auf Führungsebene ist notwendig. Dann können Motto-Ziele auch fest in den Zielsetzungsprozess integriert werden. | Bereitschaft auf Führungsebene ist notwendig. Grund: Motto-Ziele fest in den Zielsetzungsprozess integrieren.        |
| B6        | III.15.UZ | 275    | 283  | Ich glaube, also SMART ist ja eindeutig definiert. Deswegen auch gängige Praxis. Ich glaube, die Akzeptanz für Motto-Ziele zu erreichen ist sehr schwierig, wenn der konkrete Nutzen und die Verbindung von diesem Motto-Ziel auf die SMART-Ziele nicht klar kommuniziert werden. Also das Verständnis muss da sein, es muss                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SMART-Ziele sind durch ihre Klarheit gängige Praxis. Ich sehe als Herausforderung die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass Motto-Ziele ihnen einen Mehrwert bieten. Der konkrete Nutzen und                                                                                                                                                | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter, um Akzeptanz zu erreichen.                                           | Adäquate Kommunikation wichtig. Gründe:<br>- Mitarbeiter müssen Mehrwerte verstehen<br>- Gefahr esoterisch zu wirken |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                                                              | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | die Offenheit da sein, es muss aber eben auch klar artikuliert werden, inwieweit hat das, was durch die Motto-Ziele angesprochen wird - nämlich das Unterbewusstsein, also System 2, im Vergleich zu System 1, also dann die ganzen kognitiven Prozesse, die in dir ablaufen - inwieweit hat das wirklich konkreten Einfluss. Und zum einen muss das sehr klar definiert werden und rübergebracht werden, damit man es versteht.                                                                                                                                                                                                 | die Verbindung von dem Motto-Ziel zu dem SMART-Ziel muss klar kommuniziert werden. Ansonsten ist es schwierig Akzeptanz für Motto-Ziele zu erreichen.                                                        |                                                                                                  |                     |
| B6        | III.15.UZ | 283    | 290  | Und auf der anderen Seite muss eben auch die Offenheit da sein, von HR Abteilung, von Management, solche Themen mit in einen Zielsetzungsprozess zu integrieren. Das ist sehr wichtig. Weil es kann natürlich sein, wenn es nicht richtig kommuniziert wird, dass so ein Thema als sehr esoterisch betrachtet wird. Wenn man sagt, wir führen ein Motto-Ziel ein und so ein Motto-Ziel kann jetzt zum Beispiel heißen, mein Junge geht Angeln, neugierig und abenteuerlustig. Und jeder sagt, ey, das ist mir jetzt zu abgedreht, das hat keinen konkreten Einfluss auf meine Ziele. Da muss halt Verständnis geschaffen werden. | Damit Motto-Ziele nicht als zu esoterisch abgestempelt werden, ist die Kommunikation im Vorfeld sehr wichtig. Es muss Offenheit von Organen vorhanden sein, die den Zielsetzungsprozess beeinflussen können. | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter, um esoterische Auffassung zu vermeiden. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                           | Z2: Generalisierung                                                                                        | Z3: Erste Reduktion                                                                                                  |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6        | III.16.UZ | 82     | 86   | und einfach auch kreativer zu werden. Also, die Kreativität zu sagen, hey, wir gehen halt auch mal neue Wege. Ja? Das ist glaube ich ein extrem wichtiger Punkt in dem Prozess. Also, es stößt kreatives Denken an, aus meiner Sicht. Neue Sichtweisen einzunehmen, neue Ideen zu entwickeln, so würde ich das beschreiben.                                                                                                                              | Mein Motto-Ziel hilft mir neue Perspektiven einzunehmen, neue Ideen zu entwickeln - einfach kreativer zu denken. Der Prozess stößt das an.                    | Es steigert meine Kreativität durch die Einnahme neuer Perspektiven.                                       | Steigert die Kreativität. Grund: Einnahme neuer Perspektiven.                                                        |
| B6        | III.16.UZ | 294    | 299  | Da musst du schauen. Wenn wir in der Lage sind, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zielsetzungsprozess zu verbessern, damit auch, ich sag mal, eine höhere Akzeptanz der Ziele und damit auch wahrscheinlich eine größere Identifikation im Tagesgeschäft mit dem, was man tut und damit auch dem Unternehmen zu erreichen, dann kann das nur positiven Einfluss auf die Zielerreichung haben, und auf die, ich sag mal, die Mitarbeiterbindung. | Eine höhere Akzeptanz der Ziele und damit auch wahrscheinlich eine größere Identifikation im Tagesgeschäft, kann nur zu einer besseren Zielerreichung führen. | Gesteigerte Zielerreichung durch eine höhere Akzeptanz der Ziele und Identifikation mit dem Tagesgeschäft. | Gesteigerte Zielerreichung. Gründe:<br>- Höhere Akzeptanz der Ziele<br>- Höhere Identifikation mit dem Tagesgeschäft |

## Anhang 26: Z1-Z3 für B7

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                         | Z3: Erste Reduktion                                       |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| B7        | I.1.ST    | 16     | 20   | Also ich war mir am Anfang nicht so sicher, ob das wirklich mir auch helfen würde, das mit dem Motto-Ziel, und das hat wirklich gut funktioniert, gerade auch bei den Beispielen. Aber war dann wirklich überrascht, also dass es auch tatsächlich die Bilder und auch die Wörter positive Assoziationen in mir ausgelöst haben.                                                                                                                                                                                       | Zu Beginn war ich unsicher, ob mir das Motto-Ziel wirklich helfen wird. Später war ich dann überrascht, dass die Bilder und Wörter im Zielsetzungsprozess so positive Assoziationen in mir ausgelöst haben. | Bilder und Wörter haben positive Assoziationen ausgelöst.   | Bilder und Wörter haben positive Assoziationen ausgelöst. |
| B7        | I.1(1).ST | 33     | 39   | Der letzte Schritt allerdings enorm. Der, wo ich die positiven Folgen für mein neues Lebensgefühl formulieren sollte. Da habe ich mich wirklich in Situationen hineinversetzt, in die ich mich auch während der Quotenerreichung, also in Kundengespräch und Co., wo ich mich wirklich in diesen Situationen befinden werde und überlegt, wie wird mein neues Ziel davon was ändern? Und das hat definitiv schon zur Reflektion, auch zum Verhalten von alten Situationen, also Situationen der Vergangenheit, geführt | Besonders der letzte Schritt des Zielsetzungsprozess hat mich zur Reflexion angeregt. Ich habe mir vorgestellt, wie sich mein Verhalten in Kundensituationen konkret durch mein Motto-Ziel ändert.          | Durch den letzten Schritt hat eine Reflexion stattgefunden. | Eine Reflexion hat stattgefunden.                         |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                                                                                | Z3: Erste Reduktion                                                                    |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| B7        | I.2.ST    | 28     | 29   | Insgesamt muss ich einfach sagen, dass ich mich motiviert gefühlt hab, durch den Zielsetzungsprozess und auf jeden Fall schon gemerkt hab, dass das mir helfen wird.                                                                                                                                                                                                  | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender.                                                                                                                   | Der Motto-Ziel-Prozess war motivierender.                                                          | Motto-Ziel-Prozess war motivierender.<br>Gründe:<br>- Gefühlskomponente<br>- Reflexion |
| B7        | I.2.ST    | 43     | 47   | Ja, enorm viel mehr motivierend. SMART-Ziele ist ja relativ unmotivierend, oder war relativ unmotivierend für mich, eigentlich. Da weiß ich zwar ganz genau, was ich dann wann wie erreichen möchte, aber durch die Motto-Ziele habe ich dann eine Gefühlskomponente noch dazu. Das heißt, ich fand den gesamten Prozess sehr motivierend. Auch durch die Reflektion. | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender. Die Gefühlskomponente fehlt bei dem SMART-Zielsetzungsprozess. Auch durch die Reflektion war nochmal motivierend. | Der Motto-Ziel-Prozess war durch die Gefühlskomponente und die Reflexion enorm viel motivierender. |                                                                                        |
| B7        | I.3.SW    | 50     | 53   | Ja, also, ich würde sagen ähnlich. Also nicht großartig schwieriger, nicht großartig einfacher. Sondern es war halt ein geführter Prozess, ich weiß, was ich machen muss, in dem Fall hat mir das Online-Tool das erklärt. Von daher relativ gleich schwer.                                                                                                           | Beide Prozesse sind für mich ähnlich schwer bzw. leicht. Bei einem geführten Prozess muss man ja nur den Anweisungen folgen.                                                                 | Beide Prozesse sind ähnlich, da sie geführt sind.                                                  | Beide Prozesse sind ähnlich. Grund: Beides geführte Prozesse.                          |
| B7        | II.4.UZ   | 58     | 58   | Motivierend.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mein Motto-Ziel hat auf mich eine motivierende Wirkung.                                                                                                                                      | Es wirkt motivierend.                                                                              | Motto-Ziele wirken motivierend.                                                        |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                                                               |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B7        | II.4.UZ   | 58     | 64   | Das gibt mir ein Gefühl von Sicherheit und auch ein Gefühl von, ja, von Akzeptanz. Also in der Form, dass ich, wenn ich der Captain eines Schiffes bin und das lenke, dass ich mir dann keine Gedanken darüber machen muss, was die anderen irgendwie denken, ob das jetzt irgendwelche Probleme sind. Ich lenke das Schiff und deshalb kann ich eben das machen, was ich machen möchte und was ich für richtig empfinde, weil ich eben der Captain bin. Das heißt ein Gefühl von Selbstbestimmtheit, Selbstsicherheit auch. | Mein Motto-Ziel gibt mir eine Art Erlaubnis mich so verhalten zu dürfen, wie es für die Zielerreichung notwendig ist. Es gibt mir ein Gefühl von Selbstbestimmtheit und Selbstsicherheit. | Es gibt ein Gefühl von Selbstbestimmtheit und Selbstsicherheit und hilft Unsicherheiten zu überwinden. | Motto-Ziele geben ein Gefühl von Selbstbestimmtheit und Selbstsicherheit und helfen Unsicherheiten zu überwinden. |
| B7        | II.5.ST   | 68     | 70   | Ja, also mein SMART-Ziel motiviert mich ehrlich gesagt nicht besonders stark. Also, wenig. Und mein Motto-Ziel auf jeden Fall. Also, das motiviert mich auf jeden Fall so zu handeln, wie ich handeln sollte, um meine Quota möglichst gut zu erreichen.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mein Motto-Ziel motiviert mich stärker als mein SMART-Ziel. Es motiviert mich so zu handeln, wie ich handeln sollte, um meine Quota möglichst gut zu erreichen.                           | Das Motto-Ziel motiviert stärker zielrealisierend zu handeln.                                          | Motto-Ziele motivieren stärker zielrealisierend zu handeln.                                                       |
| B7        | II.6.ST   | 75     | 80   | Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Also, gerade weil Motto-Ziele diese Gefühlskomponente mit reinbringen, die SMART-Ziele überhaupt nicht haben, habe ich das Gefühl, dass das eine sehr, sehr gute Ergänzung wäre. Und wichtig wäre dabei trotzdem,                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel wirkt durch die Gefühlskomponente des Motto-Ziels motivierender als ein SMART-Ziel alleine.                                            | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung durch die Gefühlskomponente des Motto-Ziels.      | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Grund: Gefühlskomponente des Motto-Ziels.                   |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                                          |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | denke ich, dass die für sich alleine privat formuliert werden. Dass das der Chef auch gar nicht vielleicht weiß, was man für ein Motto-Ziel sich setzt, weil das schon etwas relativ Privates ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wichtig wäre dabei trotzdem, dass man sein Motto-Ziel ohne den Chef formulieren kann.                                                                                                              |                                                                                                              |                                                                                                              |
| B7        | II.7.ST   | 33     | 39   | Der letzte Schritt allerdings enorm. Der, wo ich die positiven Folgen für mein neues Lebensgefühl formulieren sollte. Da habe ich mich wirklich in Situationen hineinversetzt, in die ich mich auch während der Quotenerreichung, also in Kundengespräch und Co., wo ich mich wirklich in diesen Situationen befinden werde und überlegt, wie wird mein neues Ziel davon was ändern? Und das hat definitiv schon zur Reflektion, auch zum Verhalten von alten Situationen, also Situationen der Vergangenheit, geführt | Besonders der letzte Schritt des Zielsetzungsprozess hat mich zur Reflexion angeregt. Ich habe mir vorgestellt, wie sich mein Verhalten in Kundensituationen konkret durch mein Motto-Ziel ändert. | In dem Prozess vorgestellt, wie sich das Verhalten in Kundensituationen konkret durch das Motto-Ziel ändert. | Motto-Ziele wirken sich auf das Verhalten aus. Gründe:<br>- Gefühlskomponente<br>- Visualisierung im Prozess |
| B7        | II.7.ST   | 75     | 80   | Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Also, gerade weil Motto-Ziele diese Gefühlskomponente mit reinbringen, die SMART-Ziele überhaupt nicht haben, habe ich das Gefühl, dass das eine sehr, sehr gute Ergänzung wäre. Und wichtig wäre dabei trotzdem, denke ich, dass die für sich alleine privat formuliert werden. Dass das der Chef auch gar nicht vielleicht weiß, was man für ein Motto-Ziel                                                                                                                    | Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass mein Motto-Ziel mein Verhalten beeinflussen wird. Gerade weil Motto-Ziele diese Gefühlskomponente mit einbringen, die bei SMART-Zielen komplett fehlt.      | Es wirkt sich durch die Gefühlskomponente auf das Verhalten aus.                                             |                                                                                                              |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                                      | Z3: Erste Reduktion                                                                                       |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | sich setzt, weil das schon etwas relativ Privates ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                          |                                                                                                           |
| B7        | II.8.ST   | 88     | 93   | Meine Einstellung – ja. (Lacht.) Ich würde sagen, meine Einstellung hat sich in der Form verändert, dass ich wirklich mit einer anderen Attitüde an die ganze Sache herangehe. Also vorher eben, dass ich, wenn ich da jetzt einen Begriff finden müsste, technisch, also dass ich eher so eine technische Herangehensweise dann hatte. Also dass ich einfach die Zahl gesehen hab, mein smartes Ziel, und jetzt eben ein bisschen vielleicht euphorischer den Wert anschau.                                                                              | Ja, durch mein Motto-Ziel hat sich meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota geändert. Ich sehe mein SMART-Ziel nun euphorischer. Vorher hatte ich eine eher technische Herangehensweise an das Ziel.                                                                                                                                 | Die Einschätzung hat sich geändert. Sie ist nun euphorischer.                            | Einstellungsänderung hat stattgefunden. Sie ist euphorischer geworden.                                    |
| B7        | II.9.SW   | 100    | 109  | Hier würde ich sogar sagen, also die Frage finde ich schwer zu beantworten. Ich hätte spontan gesagt, ich fühle mich mehr verpflichtet, mein SMART-Ziel zu erreichen. Innerlich verpflichtet, einfach weil davon mein Gehalt abhängt. Wenn ich mein SMART-Ziel nicht erreiche, dann erreiche ich mein Gehalt nicht und mein Motto-Ziel ist eine gute Ergänzung, aber es ist halt eben nicht primär für das abhängig. Ja. Wahrscheinlich würde ich mich trotzdem mehr meinem SMART-Ziel verpflichtet fühlen, das zu erreichen, weil nur wenn ich jetzt ge- | Ich finde die Frage schwer zu beantworten. Ich fühle mich stärker verpflichtet mein SMART-Ziel zu erreichen, da davon mein Gehalt abhängt. Mein Motto-Ziel ist eine gute Ergänzung. Es ist aber nicht direkt relevant für meine Bezahlung. Mein SMART-Ziel verpflichtet mich mehr, da ich weiß, dass ich auch ohne Motto-Ziel meine Quote mindestens so | Der innere Antrieb das SMART-Ziel zu erreichen ist stärker, da davon das Gehalt abhängt. | Der innere Antrieb das SMART-Ziel zu erreichen ist stärker. Grund: Das Gehalt ist om SMART-Ziel abhängig. |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | rade nicht wie der Kapitän handle, dann weiß ich ja zumindest, dass es so gut, wie es vorher auch funktioniert hat, noch funktionieren wird. Ja. Aber ich würd sagen, die Verpflichtung stärker für SMART, aber der Wunsch das zu erfüllen wahrscheinlich stärker beim Motto-Ziel.            | gut wie bisher erreiche.                                                                                                                    |                                                                                                     |                                                                                                             |
| B7        | II.10.ST  | 114    | 114  | Ja, auf jeden Fall.                                                                                                                                                                                                                                                                           | Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen verpflichten mich stärker mein Ziel zu erreichen.                                                | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination.                      | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination.                              |
| B7        | II.11.UZ  | 122    | 123  | Vorteile. Ja, also Gefühlskomponente. Selbstreflexion. Dann (.....) was sind die Vorteile? Selbstreflexion... Ja, passt so.                                                                                                                                                                   | Die mit der Motto-Zielsetzung einhergehende Selbstreflexion stellt einen Vorteil dar. Die Gefühlskomponente.                                | Selbstreflexion ist ein Vorteil.                                                                    | Selbstreflexion ist ein Vorteil.                                                                            |
| B7        | II.11.UZ  | 117    | 118  | Das ist wieder die Gefühlskomponente. SMART-Ziele sprechen einfach den logischen Aspekt an und Motto-Ziele ganz klar halt das Gefühl. Ich denke, der Vorteil.                                                                                                                                 | Der Vorteil ist, dass Motto-Ziele die Gefühlskomponente mit ansprechen.                                                                     | Die persönliche Identifizierung ist höher, da es die Gefühle anspricht.                             | Die persönliche Identifizierung ist höher. Grund: Spricht die Gefühle an.                                   |
| B7        | II.12.UZ  | 141    | 145  | Ich glaube, zu viele Motto-Ziele zu haben, wäre eher verwirrend. Also ich denke, vielleicht – ja, was man noch machen könnte, wäre ein Motto-Ziel zum allgemeinen Verhalten im Vertrieb, also wie müsste man sich beim Kunden verhalten, wie müsste man auftreten. Aber ich würde nicht fünf, | Zu viele Motto-Ziele zu haben, wäre meiner Ansicht nach verwirrend. Zusätzlich zu dem Quota-Motto-Ziel könnte man noch eins zum allgemeinen | Zu viele Motto-Ziele wären unübersichtlich. Eins zum allgemeinen Auftreten bei dem Kunden wäre gut. | Zu viele Motto-Ziele wären unübersichtlich. Ein weiteres zum allgemeinen Auftreten bei dem Kunden wäre gut. |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                           | Z2: Generalisierung                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                           |
|-----------|--------------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |              |        |      | sechs, sieben, acht, neun, zehn<br>Motto-Ziele entwerfen                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Verhalten bzw. Auftreten beim Kunden formulieren.                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                                                                               |
| B7        | III.13.ST    | 137    | 139  | Ja, auf jeden Fall. Also, ich denke schon, dass sich die im Vertrieb eignen. Einfach, da Vertriebler jeden Tag rausgehen müssen, immer stark motiviert sein MÜSSEN, auch, und alles, was die Motivation erhöhen kann, kann nur positiv sein.                                                                                                        | Motto-Ziele eignen sich sehr gut für die Verwendung im Vertrieb, da man sehr eigenmotiviert arbeiten muss. Alles was die Motivation erhöht, kann nur positiv sein.                            | Eignen sich gut, da stark eigenmotiviertes Arbeiten gefordert ist.                                  | Eignen sich gut.<br>Grund: Stark eigenmotiviertes Arbeiten gefordert.                                         |
| B7        | III.13(1).ST | 141    | 145  | Ich glaube, zu viele Motto-Ziele zu haben, wäre eher verwirrend. Also ich denke, vielleicht – ja, was man noch machen könnte, wäre ein Motto-Ziel zum allgemeinen Verhalten im Vertrieb, also wie müsste man sich beim Kunden verhalten, wie müsste man auftreten. Aber ich würde nicht fünf, sechs, sieben, acht, neun, zehn Motto-Ziele entwerfen | Zu viele Motto-Ziele zu haben, wäre meiner Ansicht nach verwirrend. Zusätzlich zu dem Quota-Motto-Ziel könnte man noch eins zum allgemeinen Verhalten bzw. Auftreten beim Kunden formulieren. | Motto-Ziele sind nicht auf bestimmte Ziele beschränkt. Man sollte eher die Anzahl begrenzen.        | Motto-Ziele sind nicht auf bestimmte Ziele beschränkt.                                                        |
| B7        | III.13(2).ST | 147    | 149  | Ja, auf jeden Fall auch, überall. Also ich denk, das kann überall was bringen, wenn man die Motivation erhöht und auch eben selbst reflektiert, wo man überhaupt hin möchte, was man ändern möchte. Auf jeden Fall.                                                                                                                                 | Meiner Meinung nach können Motto-Ziele unternehmensweit eingeführt werden. Eine erhöhte Motivation und Reflexion ist überall zuträglich.                                                      | Unternehmensweite Einführung möglich. Eine erhöhte Motivation und Reflexion ist überall zuträglich. | Unternehmensweite Einführung möglich.<br>Grund: Eine erhöhte Motivation und Reflexion ist überall zuträglich. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                               | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B7        | III.14.UZ | 159    | 161  | Also, man müsste beziffern können, wie lange das dauert, wie viel Mehrwert es bringt, finanziell fürs Unternehmen, und wahrscheinlich müsste die ganze Führungsriege das erst mal selbst persönlich gemacht haben, um den Mehrwert für sich selbst festzustellen.                                                                                                                                                                                                                                       | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Dazu müsste die Führungsebene auch selbst Motto-Ziele haben und man müsste beziffern wie lange das dauert und welchen finanziellen Mehrwert es bringt.                                             | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung notwendig.                                                                                                                  | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung notwendig.                                                                                                                                                                              |
| B7        | III.14.UZ | 77     | 80   | Und wichtig wäre dabei trotzdem, denke ich, dass die für sich alleine privat formuliert werden. Dass das der Chef auch gar nicht vielleicht weiß, was man für ein Motto-Ziel sich setzt, weil das schon etwas relativ Privates ist.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Es soll auch die Möglichkeit bestehen selbst sein Motto-Ziel zu formulieren. Ich will nicht unbedingt, dass mein Chef es kennt.                                                                                                                                                   | Es sollte nicht die Notwendigkeit bestehen das Motto-Ziel offen zu legen.                                                                                                           | Es sollte nicht die Notwendigkeit bestehen Motto-Ziele offen zu legen.                                                                                                                                                                          |
| B7        | III.14.UZ | 152    | 161  | Man müsste mit einer Studie belegen, erst mal, dass das einen tatsächlichen Effekt auf das Verhalten und möglicherweise auch eben auf den Umsatz, auf die Motivation, auf die langfristige Motivation von Mitarbeitern hat, um erst mal den Mehrwert von den Motto-Zielen überhaupt erst mal klar beziffern zu können. Da der Aufwand, der da gegenüber steht, dass alle genau so ein Motto-Ziel sich setzen müssen, ein Tool einzuführen, vielleicht irgendwie auch erst eins entwickeln, wo man nicht | Man sollte Motto-Ziele in einer Pilotstudie testen und dadurch belegen, dass sie einen tatsächlichen Effekt auf das Verhalten, die langfristige Motivation von Mitarbeitern und möglicherweise auf den Umsatz haben. So kann der Mehrwert von Motto-Zielen klar beziffern werden, | Machbarkeitsnachweis und Erfolgsrechnung in Pilotstudie notwendig, um Effekt auf das Verhalten, motivationalen Effekt und letztendlich den finanziellen Effekt beziffern zu können. | Machbarkeitsnachweis und Erfolgsrechnung in Pilotstudie notwendig.<br>Gründe:<br>- Effekt auf das Verhalten bestätigen<br>- Motivationalen Effekt bestätigen<br>- Finanziellen Nutzen beziffern<br>- Alles was neu ist, wird pauschal abgelehnt |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                   | Z2: Generalisierung                                                                                                                          | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | einfach das vom Züricher so und so nehmen kann, könnte das relativ viel Aufwand sein. Also, man müsste beziffern können, wie lange das dauert, wie viel Mehrwert es bringt, finanziell fürs Unternehmen, und wahrscheinlich müsste die ganze Führungsriege das erst mal selbst persönlich gemacht haben, um den Mehrwert für sich selbst festzustellen. | um den Aufwand zu rechtfertigen.                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                              |                     |
| B7        | III.14.UZ | 159    | 161  | Also, man müsste beziffern können, wie lange das dauert, wie viel Mehrwert es bringt, finanziell fürs Unternehmen, und wahrscheinlich müsste die ganze Führungsriege das erst mal selbst persönlich gemacht haben, um den Mehrwert für sich selbst festzustellen.                                                                                       | Auf der Führungsebene muss Bereitschaft dazu bestehen Motto-Ziele einzuführen. Dazu müsste die Führungsebene auch selbst Motto-Ziele haben und man müsste beziffern wie lange das dauert und welchen finanziellen Mehrwert es bringt. | Man müsste die Kosten und den finanziellen Nutzen beziffern.                                                                                 |                     |
| B7        | III.14.UZ | 177    | 181  | Also, wenn es keine Zahlen, Daten, Fakten gibt um zu belegen, dass das wirklich einen effektiven Mehrwert auch liefert oder auch im Umsatz, glaube ich, sind die Chancen nicht so besonders hoch, weil erst mal alles, was neu ist, abgelehnt wird. Sobald man nicht jemanden aus der hohen Führungsriege schafft zu gewinnen                           | Es müssten Zahlen, Daten und Fakten vorhanden sein, die den Mehrwert von Motto-Zielen darstellen. Alles was neu ist, wird erstmal abgelehnt. Deshalb muss man jemanden aus dem oberen Management als Fürsprecher                      | Es müssten Zahlen, Daten und Fakten vorhanden sein, die den Mehrwert von Motto-Zielen darstellen. Alles was neu ist, wird erstmal abgelehnt. |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | nen, und der nicht dann als Ambassador, als Zielsprecher dafür agiert, ist das ziemlich schwer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | für Motto-Ziele gewinnen.                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                         |                                                                                             |
| B7        | III.15.UZ | 167    | 171  | Hindernisse? Ja. Das Motto-Ziel an sich. Wenn man es nie gemacht hat, versteht man nicht so wirklich genau, wo der Mehrwert liegt. Gerade, weil heutzutage viel Wert immer nur auf Metriken gelegt wird und auf klare Zahlen, Daten, Fakten. Weniger aufs Gefühl, vor allem im Business. Sodass die Leute vielleicht auf Anhieb gar nicht erst mal verstehen, dass das eine sehr, sehr gute Ergänzung sein könnte, um Leute zu motivieren. | Ich sehe als Herausforderung die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass Motto-Ziele ihnen einen Mehrwert bieten. Wenn man selbst noch kein Motto-Ziel hatte, ist es schwer den Mehrwert zu verstehen. Gerade auch, weil heute sehr viel Wert auf Metriken und weniger auf das Gefühl gelegt wird. | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter, da neue Zielart ohne Metriken. | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter. Grund: neue Zielart ohne Metriken. |
| B7        | III.15.UZ | 177    | 181  | Also, wenn es keine Zahlen, Daten, Fakten gibt um zu belegen, dass das wirklich einen effektiven Mehrwert auch liefert oder auch im Umsatz, glaube ich, sind die Chancen nicht so besonders hoch, weil erst mal alles, was neu ist, abgelehnt wird. Sobald man nicht jemanden aus der hohen Führungsriege schafft zu gewinnen, und der nicht dann als Ambassador, als Zielsprecher dafür agiert, ist das ziemlich schwer.                  | Es müssten Zahlen, Daten und Fakten vorhanden sein, die den Mehrwert von Motto-Zielen darstellen. Alles was neu ist, wird erstmal abgelehnt. Deshalb muss man jemanden aus dem oberen Management als Fürsprecher für Motto-Ziele gewinnen.                                                       | Alles was neu ist, wird erstmal abgelehnt.                                              | Ablehnung von Neuem.                                                                        |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                            |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B7        | III.16.UZ | 68     | 70   | Ja, also mein SMART-Ziel motiviert mich ehrlich gesagt nicht besonders stark. Also, wenig. Und mein Motto-Ziel auf jeden Fall. Also, das motiviert mich auf jeden Fall so zu handeln, wie ich handeln sollte, um meine Quota möglichst gut zu erreichen.                             | Mein Motto-Ziel motiviert mich stärker als mein SMART-Ziel. Es motiviert mich so zu handeln, wie ich handeln sollte, um meine Quota möglichst gut zu erreichen.                           | Das Motto-Ziel motiviert stärker zielrealisierend zu handeln.                           | Erhöhte Motivation der Mitarbeiter.<br>Gründe:<br>- Motiviert stärker zielrealisierend zu handeln<br>- Eignet sich gut um eigenmotiviertes Arbeiten zu fördern |
| B7        | III.16.UZ | 137    | 139  | Ja, auf jeden Fall. Also, ich denke schon, dass sich die im Vertrieb eignen. Einfach, da Vertriebler jeden Tag rausgehen müssen, immer stark motiviert sein MÜSSEN, auch, und alles, was die Motivation erhöhen kann, kann nur positiv sein.                                         | Motto-Ziele eignen sich sehr gut für die Verwendung im Vertrieb, da man sehr eigenmotiviert arbeiten muss. Alles was die Motivation erhöht, kann nur positiv sein.                        | Eignen sich gut um eigenmotiviertes Arbeiten zu fördern.                                |                                                                                                                                                                |
| B7        | III.16.UZ | 147    | 149  | Ja, auf jeden Fall auch, überall. Also ich denk, das kann überall was bringen, wenn man die Motivation erhöht und auch eben selbst reflektiert, wo man überhaupt hin möchte, was man ändern möchte. Auf jeden Fall.                                                                  | Meiner Meinung nach können Motto-Ziele unternehmensweit eingeführt werden. Eine erhöhte Motivation und Reflexion ist überall zuträglich.                                                  | Eine erhöhte Motivation ist sämtliche Abteilungen positiv.                              |                                                                                                                                                                |
| B7        | III.16.UZ | 185    | 188  | Ach so. Ja, mehr Umsatz, positiveres Arbeitsklima, mehr Motivation, Klarheit der Mitarbeiter, wie sie agieren wollen. Warum sie so agieren wollen. Dann vielleicht auch eine höhere Selbsterkenntnis und dadurch ein besserer Umgang mit anderen Leuten, durch die Selbstreflektion. | Durch Motto-Ziele könnte ein positiveres Arbeitsklima entstehen, also ein besserer Umgang mit anderen Leuten. Dadurch, dass die Mitarbeiter mehr Klarheit hätten, wie sie agieren wollen. | Verbessertes Arbeitsklima durch mehr Klarheit über das angestrebte soziale Miteinander. |                                                                                                                                                                |

## Anhang 27: Z1-Z3 für B8

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z2: Generalisierung                                                                                                                                             | Z3: Erste Reduktion                                                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | I.1.ST    | 21     | 35   | Na ja, also, da muss ich ja jetzt erst mal drüber nachdenken. Also, positiv – also in mir hat der erst mal grundsätzlich positive Gedanken ausgelöst. Keine negativen. Mir fallen da jetzt negativ – also mein erster Gedanke auf die Frage war erst mal positiv, d.h. dieser ganze Prozess, dieser ganze Zielsetzungsprozess war für mich ein positiver Prozess. Positive Gedanken, was waren die positiven Gedanken? Ja, grundsätzlich, dass ich mich bezogen auf ein Ziel – also ich ziehe mir selber den Schuh an. Ich schaue, wie kann ich mein Ziel erreichen und welcher Prozess steht dahinter. Was habe ich für eine Einstellung gegenüber dieser Zielsetzung? Und diese Einstellung, dieser Zielsetzungsprozess hat in mir bewirkt, dass ich eine positive Einstellung gegenüber diesem Ziel habe. Also quasi, dass ich dieses Ziel erreichen kann, wenn ich da eine positive Einstellung zu habe oder wenn ich mir überlege, wie ich zu diesem Ziel eine positive – also der Gedanke, wie ich zu diesem Ziel eine positive Einstellung | Der Zielsetzungsprozess hat ausschließlich positive Gedanken in mir ausgelöst. Es war sehr positiv, dass ich in dem Prozess involviert war und mein Ziel selbst gestalten konnte. Dabei habe ich überlegt, wie ich mein Ziel erreichen kann und welche Einstellung ich gegenüber dem Ziel habe. Zudem hat sich meine Einstellung zum Ziel dadurch positiv verändert. Ich habe die Einstellung, dass ich dieses Ziel erreichen kann, wenn ich da eine positive Einstellung zu habe. | Der Zielsetzungsprozess hat ausschließlich positive Gedanken ausgelöst. Besonders durch die Mitgestaltung des Ziels und die Einstellungsänderung zum Positiven. | Nur positive Gedanken. Gründe:<br>- Mitgestaltung des Ziels<br>- Einstellungsänderung zum Positiven |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z2: Generalisierung                                                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | haben kann, ist ja ein positiver Gedanke. Deswegen hat der in sich in mir positive Gefühle zu diesem Ziel erst mal ausgelöst. Wenn ich jetzt darüber nachdenke, der erste Gedanke zu diesem Ziel an sich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                             |
| B8        | I.1(1).ST | 53     | 53   | Ja stark. Stark zur Reflektion angeregt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Der Zielsetzungsprozess hat mich stark zur Reflexion angeregt.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Es hat eine Reflexion stattgefunden.                                                                                         | Es hat eine Reflexion stattgefunden.<br>Gründe:<br>- Überlegungen, wie das Ziel erreicht werden<br>- Überlegungen, welche persönliche Einstellung zu dem Ziel vorhanden ist |
| B8        | I.1(1).ST | 21     | 35   | Na ja, also, da muss ich ja jetzt erst mal drüber nachdenken. Also, positiv – also in mir hat der erst mal grundsätzlich positive Gedanken ausgelöst. Keine negativen. Mir fallen da jetzt negativ – also mein erster Gedanke auf die Frage war erst mal positiv, d.h. dieser ganze Prozess, dieser ganze Zielsetzungsprozess war für mich ein positiver Prozess. Positive Gedanken, was waren die positiven Gedanken? Ja, grundsätzlich, dass ich mich bezogen auf ein Ziel – also ich ziehe mir selber den Schuh an. Ich schaue, wie kann ich mein Ziel erreichen | Der Zielsetzungsprozess hat ausschließlich positive Gedanken in mir ausgelöst. Es war sehr positiv, dass ich in dem Prozess involviert war und mein Ziel selbst gestalten konnte. Dabei habe ich überlegt, wie ich mein Ziel erreichen kann und welche Einstellung ich gegenüber dem Ziel habe. Zudem hat sich meine Einstellung zum Ziel | Überlegungen während des Prozesses, wie das Ziel erreicht werden kann und welche persönliche Einstellung dazu vorhanden ist. |                                                                                                                                                                             |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                      | Z2: Generalisierung                                 | Z3: Erste Reduktion                       |
|-----------|-----------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|           |           |        |      | und welcher Prozess steht dahinter. Was habe ich für eine Einstellung gegenüber dieser Zielsetzung? Und diese Einstellung, dieser Zielsetzungsprozess hat in mir bewirkt, dass ich eine positive Einstellung gegenüber diesem Ziel habe. Also quasi, dass ich dieses Ziel erreichen kann, wenn ich da eine positive Einstellung zu habe oder wenn ich mir überlege, wie ich zu diesem Ziel eine positive – also der Gedanke, wie ich zu diesem Ziel eine positive Einstellung haben kann, ist ja ein positiver Gedanke. Deswegen hat der in sich in mir positive Gefühle zu diesem Ziel erst mal ausgelöst. Wenn ich jetzt darüber nachdenke, der erste Gedanke zu diesem Ziel an sich. | dadurch positiv verändert. Ich habe die Einstellung, dass ich dieses Ziel erreichen kann, wenn ich da eine positive Einstellung zu habe. |                                                     |                                           |
| B8        | I.2.ST    | 95     | 99   | Ja ganz klar Motto. I: OK. Ja und die Gründe, die hast du ja eigentlich grad auch schon gesagt. Dadurch, dass es aus dir selbst kommt und dass es einfach was wirkliches, was mit dir selbst zusammenhängt, ist. [...] B8: Ja [...]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln deutlich motivierender                                                                | Der Motto-Ziel-Prozess war ganz klar motivierender. | Der Motto-Ziel-Prozess ist motivierender. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                                 |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | I.3.ST    | 112    | 114  | Ich fand den Prozess, ein Motto-Ziel zu entwickeln – habe ich als sehr positiven Prozess in Erinnerung und somit war der auch nicht schwer. Es war für mich etwas sehr einfaches, sehr schönes, dieses Ziel zu definieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Für mich war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln sehr einfach und schön.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Der Prozess ist sehr einfach.                                          | Der Prozess ist sehr einfach.                                                       |
| B8        | II.4.UZ   | 145    | 151  | Na ja, ich hatte – das würde ich jetzt bei mir direkt nicht sagen. Also, sicher lag es daran, dass ich grundsätzlich eine positive Einschätzung gegenüber meiner Quote schon hatte. Deswegen, das hat sich jetzt noch stärker positiv – ich hab jetzt grundsätzlich noch einen etwas gesettletes, also ein bisschen ein gesetzteres Grundgefühl gegenüber meiner Quote. Das hat dieses ganze Thema noch ein bisschen in mir beruhigt und somit hatte es positiven Einfluss damit, dass es mich bestätigt hat in meiner Einschätzung. In meiner grundsätzlichen Haltung. | Ich hatte ohnehin schon eine eher positive Einstellung zu meiner Quote. Die ist jetzt noch stärker positiv geworden. Es bestätigt mich in meiner meiner grundsätzlichen Haltung. Das Motto-Ziel hat dieses ganze Thema noch ein bisschen in mir ein bisschen beruhigt. Durch mein Motto-Ziel hat sich also meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota geändert. | Es wirkt beruhigend und bestätigend in meiner Grundhaltung.            | Motto-Ziele wirken beruhigend und bestätigend in der Grundhaltung.                  |
| B8        | II.4.UZ   | 80     | 86   | Ja, SMART-Ziele sind für mich nicht besonders – aus dem Grund, da ich sie ja noch nicht mal memorise, quasi, mich daran erinnern kann, sind sie ja auch nicht motivierend. Sie können sogar kurzfristig demotivierend sein. Es ist halt ein sehr starker Prozess                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Mein Motto-Ziel hat auf mich eine sehr motivierende Wirkung, weil ich das Gefühl habe, ich tue es für mich und für das, was mich wirklich glücklich macht                                                                                                                                                                                                                        | Es wirkt motivierend, da es Verhalten stärkt, welches glücklich macht. | Motto-Ziele wirken motivierend. Grund: Stärkt Verhalten, das einen glücklich macht. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                     | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | aus dem Bewusstsein, wo man mit Verstand versucht ranzugehen. Das Motto-Ziel ist sehr motivierend, weil ich das Gefühl habe, ich tue es für mich und für das, was mich wirklich glücklich macht und treibt. Und somit ist es viel mehr motivierend.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | und treibt. SMART-Ziele sind für mich nicht wirklich motivierend, da ich mich noch nicht mal daran erinnern kann. Mein SMART-Ziel kann mich auch kurzfristig demotivieren. Der Prozess ist sehr stark vom Verstand bestimmt.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                       |
| B8        | II.4.UZ   | 134    | 141  | Also ich sage mal so: Ich bin grundsätzlich sehr ein positiv-energetischer Typ und wenn ich mir dann solche Motto-Ziele oder so ein Motto-Ziel setze, dann steigert das mein Selbstbewusstsein. Also, ich hab quasi einen Leitfaden, an dem ich mich – da musst du ein anderes Wort für finden – aber in gewisser Weise noch dran aufgeile. So eine Art Leitfaden, den ich als Bestätigung dafür nehme, dass das, was ich tue, richtig ist und dass ich das tue, was mich wirklich glücklich macht. Ich glaube, dass das sehr stark positiv sein wird auch auf mein Verhalten, somit mein Verhalten auch positiv beeinflusst. | Ich bin ohnehin schon ein positiv-energetischer Typ. Durch mein Motto-Ziel wird mein Selbstbewusstsein jedoch noch einmal gesteigert. Es ist für mich eine Art Leitfaden, den ich als Bestätigung dafür nehme, dass das, was ich tue, richtig ist und dass ich das tue, was mich wirklich glücklich macht. Ich glaube, dass mein Verhalten auch positiv beeinflusst. | Es macht selbstbewusster, da es bestätigend hinsichtlich des Verhaltens wirkt. Es bestätigt, dass Verhalten richtig ist es das ist, was einen wirklich glücklich macht. | Motto-Ziele machen selbstbewusster.<br>Gründe:<br>- Wirken bestätigend hinsichtlich des Verhaltens<br>- Bestätigen, dass das Verhalten richtig ist und einen wirklich glücklich macht |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                                                                                                        | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | II.4.UZ   | 121    | 121  | Ehrlich, tiefgründig und stark motivierend. Fast erleuchtend.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Mein Motto-Ziel hat eine starke, tiefgründige, fast erleuchtende Wirkung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Es verbindet mit einem selbst. Es hat eine starke, tiefgründige, fast erleuchtende Wirkung.                                                                | Motto-Ziele verbinden mit einem selbst. Grund: Haben eine starke, tiefgründige, fast erleuchtende Wirkung.                                                  |
| B8        | II.5.ST   | 80     | 86   | Ja, SMART-Ziele sind für mich nicht besonders – aus dem Grund, da ich sie ja noch nicht mal memorise, quasi, mich daran erinnern kann, sind sie ja auch nicht motivierend. Sie können sogar kurzfristig demotivierend sein. Es ist halt ein sehr starker Prozess aus dem Bewusstsein, wo man mit Verstand versucht ranzugehen. Das Motto-Ziel ist sehr motivierend, weil ich das Gefühl habe, ich tue es für mich und für das, was mich wirklich glücklich macht und treibt. Und somit ist es viel mehr motivierend. Wenn ich dich voll labere, sag einfach Bescheid | Mein Motto-Ziel hat auf mich eine sehr motivierende Wirkung, weil ich das Gefühl habe, ich tue es für mich und für das, was mich wirklich glücklich macht und treibt. SMART-Ziele sind für mich nicht wirklich motivierend, da ich mich noch nicht mal daran erinnern kann. Mein SMART-Ziel kann mich auch kurzfristig demotivieren. Der Prozess ist sehr stark vom Verstand bestimmt. | Das Motto-Ziel motiviert stärker, da es Verhalten anstößt, das glücklich macht.                                                                            | Motto-Ziele motivieren stärker. Grund: Stoßen Verhalten an, das glücklich macht.                                                                            |
| B8        | II.6.ST   | 125    | 131  | In Verbindung? Ja, ich (...) Man könnte es vielleicht nachfolgend, nachgelagert – man könnte sich dieses Motto-Ziel setzen und sich danach, nachgelagert, nochmal ein SMART-Ziel setzen. Könnte ich mir vorstellen, dass das eine gute Kombination ist, wobei ich                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Das SMART-Ziel könnte eine Ergänzung zum Motto-Ziel                                                                                                                                                                                                                                       | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Das SMART-Ziel könnte eine Ergänzung zum Motto-Ziel sein und sollte erst nachgelagert gesetzt werden | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. Das SMART-Ziel könnte eine Ergänzung zum Motto-Ziel sein und sollte erst nachgelagert gesetzt werden. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Z2: Generalisierung                                                                                                                                                                                                    | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | aber das Motto-Ziel als Basis wertvoller finde, als nur das SMART-Ziel. Weißt du? Die Richtung sollte schon sein, dass du ein Motto-Ziel zuerst setzt und darauf basierend, auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, darauf dann SMART-Ziele definierst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | sein und sollte erst nachgelagert gesetzt werden. Die Richtung sollte so sein, dass man ein Motto-Ziel zuerst setzt und basierend auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, darauf dann das SMART-Ziele definiert. Das Motto-Ziel finde ich als Basis wertvoller.                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                               |
| B8        | II.7.ST   | 134    | 141  | Also ich sage mal so: Ich bin grundsätzlich sehr ein positiv-energetischer Typ und wenn ich mir dann solche Motto-Ziele oder so ein Motto-Ziel setze, dann steigert das mein Selbstbewusstsein. Also, ich hab quasi einen Leitfaden, an dem ich mich – da musst du ein anderes Wort für finden – aber in gewisser Weise noch dran aufgeile. So eine Art Leitfaden, den ich als Bestätigung dafür nehme, dass das, was ich tue, richtig ist und dass ich das tue, was mich wirklich glücklich macht. Ich glaube, dass das sehr stark positiv sein wird auch auf mein Verhalten, somit mein Verhalten auch positiv beeinflusst. | Ich bin ohnehin schon ein positiv-energetischer Typ. Durch mein Motto-Ziel wird mein Selbstbewusstsein jedoch noch einmal gesteigert. Es ist für mich eine Art Leitfaden, den ich als Bestätigung dafür nehme, dass das, was ich tue, richtig ist und dass ich das tue, was mich wirklich glücklich macht. Ich glaube, dass mein Verhalten auch positiv beeinflusst. | Es beeinflusst das Verhalten positiv. Es wirkt sich in Form von positiver Bestätigung auf das Verhalten aus. Es ist eine Bestätigung dafür, dass das Verhalten richtig ist und dass es einen wirklich glücklich macht. | Motto-Ziele beeinflussen das Verhalten positiv. Gründe:<br>- Wirken sich in Form von positiver Bestätigung auf das Verhalten aus.<br>- Sind eine Bestätigung dafür, dass das Verhalten richtig ist und dass es einen wirklich glücklich macht |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                             | Z2: Generalisierung                                                                                               | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                    |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | II.8.MA   | 44     | 50   | Genau. Ja, und das aktuelle Befinden war nicht grundsätzlich positiv. Also, ich bin halt eher so ein positiv denkender Mensch, deswegen war dieses aktuelle Empfinden nicht negativ, aber es war eher negativ als positiv. Also, der erste Initiale Gedanke war ja erstmal, dass das Ziel – ich habe einfach an die negativeren Dinge gedacht. Erst mal das Ziel ist vorgegeben, ich kann es ja eh nicht ändern, etc. pp. Und dieser Zielsetzungsprozess, der hat mich quasi dazu geleitet, einen positiveren Gedanken zu fassen.     | Das aktuelle Befinden hinsichtlich meiner Quote war zwar eher negativ als positiv. Es handelt sich um ein vorgegebenes Ziel, auf das ich ohnehin keinen Einfluss habe. Durch den Motto-Ziel-Prozess habe ich einen positiveren Gedanken gefasst.                                | Durch den Motto-Ziel-Prozess ist das aktuelle Befinden, welches eher negativ als positiv war, positiver geworden. | Durch den Motto-Ziel-Prozess ist das aktuelle Befinden, welches eher negativ als positiv war, positiver geworden.<br>Grund: Reflexion. |
| B8        | II.8.ST   | 57     | 63   | Zielsetzung im Sinne von, bezogen auf ein bestimmtes Ziel, was jetzt grundsätzlich erst mal negativ behaftet war. Die Zielsetzung der Quotenerreichung. Die Reflexion hat dadurch bewirkt, dass ich mit einer grundsätzlichen Lebenseinstellung, einer positiven Einstellung herangehe und somit auch mit einer positiven Einstellung an die Zielerreichung herangehe. Weißt du, was ich mein? Also meine grundsätzliche Haltung hat sich geändert, sie ist positiv, und ich hab das angewandt, um auch an die Zielsetzung zu kommen. | Ja, durch mein Motto-Ziel hat sich meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota geändert. Die Reflexion hat bewirkt, dass ich mit einer grundsätzlich positiveren Lebenseinstellung, an die Zielerreichung herangehe. Das Ziel war vorher eher negativ behaftet. | Die Einschätzung hat sich durch die Reflexion geändert.                                                           |                                                                                                                                        |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                                                                                             | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| B8        | II.8.MA   | 125    | 131  | In Verbindung? Ja, ich (...) Man könnte es vielleicht nachfolgend, nachgelagert – man könnte sich dieses Motto-Ziel setzen und sich danach, nachgelagert, nochmal ein SMART-Ziel setzen. Könnte ich mir vorstellen, dass das eine gute Kombination ist, wobei ich aber das Motto-Ziel als Basis wertvoller finde, als nur das SMART-Ziel. Weißt du? Die Richtung sollte schon sein, dass du ein Motto-Ziel zuerst setzt und darauf basierend, auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, darauf dann SMART-Ziele definierst. | Ein Motto-Ziel in Kombination mit einem SMART-Ziel motivierender als ein SMART-Ziel alleine. Das SMART-Ziel könnte eine Ergänzung zum Motto-Ziel sein und sollte erst nachgelagert gesetzt werden. Die Richtung sollte so sein, dass man ein Motto-Ziel zuerst setzt und basierend auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, darauf dann das SMART-Ziele definiert. Das Motto-Ziel finde ich als Basis wertvoller. | Man solle zuerst ein Motto-Ziel setzen und basierend auf dieser positiven Haltung gegenüber einem Ziel, anschließend das SMART-Ziel definieren. |                     |
| B8        | II.8.MA   | 145    | 151  | Na ja, ich hatte – das würde ich jetzt bei mir direkt nicht sagen. Also, sicher lag es daran, dass ich grundsätzlich eine positive Einschätzung gegenüber meiner Quote schon hatte. Deswegen, das hat sich jetzt noch stärker positiv – ich hab jetzt grundsätzlich noch einen etwas gesettletes, also ein bisschen ein gesetzteres Grundgefühl gegenüber meiner Quote. Das hat dieses ganze                                                                                                                                         | Ich hatte ohnehin schon eine eher positive Einstellung zu meiner Quote. Die ist jetzt noch stärker positiv geworden. Es bestätigt mich in meiner meiner grundsätzlichen Haltung. Das Motto-Ziel hat dieses ganze Thema noch ein bisschen in                                                                                                                                                                                 | Die bisherige eher positive Einschätzung hat sich positiv verstärkt.                                                                            |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z2: Generalisierung                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                  |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Thema noch ein bisschen in mir beruhigt und somit hatte es positiven Einfluss damit, dass es mich bestätigt hat in meiner Einschätzung. In meiner grundsätzlichen Haltung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | mir ein bisschen beruhigt. Durch mein Motto-Ziel hat sich also meine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung meiner Quota geändert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                     |                                                                                                                      |
| B8        | II.9.ST   | 158    | 174  | Oh, oh, oh. Das ist aber eine spannende Frage, warte mal. Ein innerer Antrieb – also ich finde, na ja, das Motto-Ziel ist ja eine innere Verpflichtung der Glückseligkeit, quasi. Mein Motto-Ziel kommt ja aus mir selbst, aus meiner Meinung gegenüber Glück. Also zumindest einer positiven Haltung. Und ich meine, somit bin ich da verpflichtet, stark verpflichtet, das Motto-Ziel einzuhalten. Nicht ganz so stark verpflichtet bin ich gegenüber dem SMART-Ziel, weil das SMART-Ziel würde ich noch viel temporärer einschätzen, als etwas, was ich, wenn ich es nicht erreiche, dann wäre ich kurzfristig unglücklich bzw. würde sagen, ja, Mist, dass ich es nicht erreicht habe. Ich würde Ärger einholen vom Management und wäre schlecht gelaunt. Aber die Verpflichtung mir gegenüber ist nicht so stark, wie bei einem Motto-Ziel. Ich würde mir dann – das Wort Flucht kommt mir dann in den | Ich habe einen stärkeren inneren Verpflichtung meinem Motto-Ziel gegenüber, da es eine innere Verpflichtung der Glückseligkeit ist. Mein SMART-Ziel ist viel temporärer, genauso wie die damit verbundenen Gefühle und Konsequenzen, falls ich es nicht erreiche. Zudem kann ich die Schuld nur bei mir suchen, wenn ich mein Motto-Ziel nicht erreiche. Beim SMART-Ziel kann ich auch immer andere Umstände dafür verantwortlich machen. Ich nehme mich meinem SMART-Ziel nicht so an, wie meinem Motto-Ziel. | Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker, da es eine innere Verpflichtung der Glückseligkeit ist. | Der innere Antrieb Motto-Ziele zu erreichen ist stärker. Grund: Es ist eine innere Verpflichtung der Glückseligkeit. |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                           | Z2: Generalisierung                                                                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                       |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | Kopf. Wenn ich das SMART-Ziel nicht erreiche, sage ich jetzt mal, und ich habe da halt eine andere Bindung zu. Dann würde ich sagen – ich nehme mich der SMART-Ziele nicht so an, wie den Motto-Zielen. Beim SMART-Ziel würde ich dann sagen, da kann ich womöglich auch nicht so viel für und mache das Beste draus. Bei einem Motto-Ziel, weil es ja aus dem Inneren kommt, würde ich sagen, ja, du hast dir hier das Ziel gesetzt und du bist jetzt quasi selber schuld, wenn du es nicht erreichst, weißt du? |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |
| B8        | II.10.ST  | 181    | 183  | Das ist eigentlich eine gute Kombination. (I: OK.) (.....) Ja. Finde ich ist eine gute Kombination, weil das Motto-Ziel verpflichtend wirkt und somit in Kombination mit dem SMART-Ziel dann zur Zielerreichung beiträgt. Könnte ich mir gut vorstellen, ja.                                                                                                                                                                                                                                                      | Ich finde die Kombination gut, da das Motto-Ziel verpflichtend wirkt. Die Kombination beider Zieltypen ist sicher zuträglich für die Zielerreichung.                                          | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. Grund: Das Motto-Ziel wirkt verpflichtend.           | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. Grund: Das Motto-Ziel wirkt verpflichtend.                                 |
| B8        | II.11.UZ  | 67     | 77   | Das Motto-Ziel wurde von mir gesetzt und kam aus dem inneren Befinden, vielleicht auch in gewisser Weise aus dem Unterbewusstsein. Es kommt ja aus dem Unterbewusstsein, aus dem tief Inneren. Wenn es jetzt laut ist, wunder dich nicht, das ist einfach nur der Tunnel. Aus dem tiefsten Inneren                                                                                                                                                                                                                | Mein Motto-Ziel wurde von mir selbst im Einklang mit meinen unterbewussten, inneren Befinden gesetzt. Dadurch kann ich mich viel besser mit meinem Motto-Ziel identifizieren. Mein Motto-Ziel | Das Motto-Ziel lässt sich besser merken. Das Motto-Ziel lässt sich sicher problemlos über Jahre zumindest gefühlsmäßig beschreiben. | Man kann sich besser an Motto-Ziele erinnern. Es lässt sich sicher problemlos über Jahre zumindest gefühlsmäßig beschreiben. Grund: Es ist tiefgründiger. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Z2: Generalisierung                                                       | Z3: Erste Reduktion                                   |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | kam von mir, aus meiner seelischen unterbewussten Empfindung. Und ein SMART-Ziel ist ein, ich würde jetzt mal sagen, akademisches, von meinem Bewusstsein konstruiertes Ziel, was bei weitem nicht so tiefgründig ist. Also, ich sage jetzt mal so, dieses Motto-Ziel, was ich da beschlossen habe, das werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus dem FF immer wieder – zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können. Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. Also keine Ahnung, was ich für SMART-Ziele habe. | werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus dem FF immer wieder – zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können. Ein SMART-Ziel ist sehr akademisch und vom Bewusstsein konstruiert und somit nicht so tiefgründig. Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. |                                                                           |                                                       |
| B8        | II.11.UZ  | 186    | 188  | Vorteile... Tiefgründiger. (...) Auf jeden Fall tiefgründiger, es ist somit – man kann sich besser dran erinnern, man kann besser danach leben, sage ich jetzt mal. Also, langlebiger ist es. Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mein Motto-Ziel wirkt tiefgründiger, deshalb kann ich mich daran besser erinnern und man kann besser danach leben. Es ist langlebiger.                                                                                                                                                                                                      | Man kann sich besser an das Motto-Ziel erinnern, da es tiefgründiger ist. |                                                       |
| B8        | II.11.UZ  | 67     | 77   | Das Motto-Ziel wurde von mir gesetzt und kam aus dem inneren Befinden, vielleicht auch in gewisser Weise aus dem Unterbewusstsein. Es kommt ja aus dem Unterbewusstsein, aus dem tief Inneren. Wenn es jetzt laut ist, wunder dich nicht, das ist einfach nur der                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mein Motto-Ziel wurde von mir selbst im Einklang mit meinen unterbewussten, inneren Befinden gesetzt. Dadurch kann ich mich viel besser mit meinem Motto-                                                                                                                                                                                   | Es ist mit dem Unterbewusstsein abgestimmt und somit tiefgründiger.       | Motto-Ziele sind mit dem Unterbewusstsein abgestimmt. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z2: Generalisierung                                                                  | Z3: Erste Reduktion                                                                              |
|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | <p>Tunnel. Aus dem tiefsten Inneren kam von mir, aus meiner seelischen unterbewussten Empfindung. Und ein SMART-Ziel ist ein, ich würde jetzt mal sagen, akademisches, von meinem Bewusstsein konstruiertes Ziel, was bei weitem nicht so tiefgründig ist. Also, ich sage jetzt mal so, dieses Motto-Ziel, was ich da beschlossen habe, das werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus dem FF immer wieder – zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können. Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. Also keine Ahnung, was ich für SMART-Ziele habe.</p> | <p>Ziel identifizieren. Mein Motto-Ziel werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus dem FF immer wieder – zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können. Ein SMART-Ziel ist sehr akademisch und vom Bewusstsein konstruiert und somit nicht so tiefgründig. Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches.</p> |                                                                                      |                                                                                                  |
| B8        | II.11.UZ  | 67     | 77   | <p>Das Motto-Ziel wurde von mir gesetzt und kam aus dem inneren Befinden, vielleicht auch in gewisser Weise aus dem Unterbewusstsein. Es kommt ja aus dem Unterbewusstsein, aus dem tief Inneren. Wenn es jetzt laut ist, wunder dich nicht, das ist einfach nur der Tunnel. Aus dem tiefsten Inneren kam von mir, aus meiner seelischen unterbewussten Empfindung. Und ein SMART-Ziel ist ein,</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Mein Motto-Ziel wurde von mir selbst im Einklang mit meinen unterbewussten, inneren Befinden gesetzt. Dadurch kann ich mich viel besser mit meinem Motto-Ziel identifizieren. Mein Motto-Ziel werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus</p>                                                                                                                               | <p>Die persönliche Identifizierung ist höher, da es mein Befinden widerspiegelt.</p> | <p>Die persönliche Identifizierung ist höher. Grund: Es spiegelt das eigene Befinden wieder.</p> |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                                                         | Z3: Erste Reduktion                                                                                                |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |           |        |      | ich würde jetzt mal sagen, akademisches, von meinem Bewusstsein konstruiertes Ziel, was bei weitem nicht so tiefgründig ist. Also, ich sage jetzt mal so, dieses Motto-Ziel, was ich da beschlossen habe, das werde ich wahrscheinlich die nächsten zwei Jahre aus dem FF immer wieder – zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können. Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. Also keine Ahnung, was ich für SMART-Ziele habe. | dem FF immer wieder – zumindest wenn ich es nicht in Worte fassen kann, aber gefühlsmäßig beschreiben können. Ein SMART-Ziel ist sehr akademisch und vom Bewusstsein konstruiert und somit nicht so tiefgründig. Dieses SMART-Ziel, glaube ich, ist für mich etwas sehr Vergessliches. |                                                                                                             |                                                                                                                    |
| B8        | II.12.UZ  | 191    | 195  | Ja, also es gibt einen Nachteil, finde ich – ich finde ein Motto-Ziel ist jetzt nicht so gut messbar, wie ein SMART-Ziel. Also wenn ich jetzt überlege, ein Motto-Ziel, man nimmt sich was vor, aber das eigene Lebensgefühl misst quasi die Qualität oder die Erreichung des Motto-Ziels. Aber ich glaube echt, es ist schwieriger das zu messen, wie weit jetzt so ein Ziel dann durch das Motto-Ziel erreicht ist.                                                                                   | Der Nachteil von Motto-Zielen gegenüber SMART-Zielen ist, dass sie nicht gut messbar sind. Das eigene Lebensgefühl wäre die Maßeinheit für die Erreichung des Motto-Ziels.                                                                                                             | Sie sind nicht gut messbar. Das eigene Lebensgefühl wäre die Maßeinheit für die Erreichung des Motto-Ziels. | Motto-Ziele sind schwerer messbar. Das eigene Lebensgefühl wäre die Maßeinheit für die Erreichung des Motto-Ziels. |
| B8        | II.12.UZ  | 219    | 232  | Ja. Was ich gerade sagte – ich könnte mir vorstellen, dass stark messbare Ziele – es beißt sich jetzt ein bisschen mit dem, was ich gerade gesagt habe, weil im                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | In Bereichen, in denen Metriken vorgegeben sind, sind Motto-Ziele vermutlich etwas schwerer                                                                                                                                                                                            | Motto-Ziele sind schwer messbar.                                                                            |                                                                                                                    |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>Vertrieb haben wir ja starke Ziele nach Zahlen und nach Quoten und wie auch immer. Somit ist es da schwieriger einsetzbar. Das Motto-Ziel ist, finde ich, so schwer messbar und somit in solchen Bereichen, finde ich, auch schwieriger einsetzbar. Wobei da eine Kombination aus Motto und SMART vielleicht Sinn macht. (I: Ja. OK.) Was ist denn mit - ich würde es in Bereichen, so, HR, würde ich das ganz stark sehen. Oder in Marketing oder irgendwo, wo man innovativ denken muss oder wo man kreativ sein muss. In so was, würde ich sagen, spielen so Motto-Ziele, finde ich, eine – genau. Ich hab nochmal drüber nachgedacht. In solchen Bereichen ist es eigentlich wertvoller als im Sales. Im Sales ist es schwieriger einsetzbar oder in Finance oder in Mathe ist es schwieriger einsetzbar, als in solchen kreativen Dingen. Aber im Sales ist es einsetzbar, was das Thema grundsätzliche Lebenshaltung und Umgang mit schwierigen Situationen, stressigen Situationen angeht. Aber was die Zahlen angeht, ist es natürlich schwierig.</p> | <p>einsetzbar, als in Bereichen, in denen man kreativ oder innovativ denken muss. Zum Beispiel im Marketing. Im Sales ist es einsetzbar, was das Thema grundsätzliche Lebenshaltung und Umgang mit schwierigen und stressigen Situationen angeht. Aber was die Zahlen angeht, ist es natürlich schwierig. Hinsichtlich der Zahlen sehe ich eine Kombination auch SMART- und Motto-Zielen sinnvoll.</p> |                     |                     |

| Interview | Kategorie    | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Z2: Generalisierung                                                | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                |
|-----------|--------------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | III.13.ST    | 207    | 212  | Na ja, ich meine, Vertrieb ist ja nicht unbedingt etwas, was man so gut lernen kann, sondern das ist eine Haltung, eine Einstellung gegenüber Dingen. Und Motto-Ziele, finde ich, definieren eine Haltung oder spezialisieren eine Haltung, eine Einstellung gegenüber vielen Herausforderungen. Ich finde, das Ding ist eben im Sales eher einsetzbar als vielleicht in eher so analytischen Themen, wo man nach strikteren Regeln, sag ich mal, noch handeln muss. | Meiner Ansicht nach kann man Vertrieb nicht so gut lernen, da Vertrieb stark Einstellungssache ist. Motto-Ziele eignen sich sehr gut für die Verwendung im Vertrieb, da man sehr eigenmotiviert arbeiten muss. Darüber hinaus lässt sich durch Motto-Ziele gut eine Haltung gegenüber vielen Herausforderungen formen. | Eignen sich gut, da stark eigenmotiviertes Arbeiten gefordert ist. | Eignen sich gut. Grund: Stark eigenmotiviertes Arbeiten ist gefordert.                                                                             |
| B8        | III.13(1).SW | 207    | 212  | Na ja, ich meine, Vertrieb ist ja nicht unbedingt etwas, was man so gut lernen kann, sondern das ist eine Haltung, eine Einstellung gegenüber Dingen. Und Motto-Ziele, finde ich, definieren eine Haltung oder spezialisieren eine Haltung, eine Einstellung gegenüber vielen Herausforderungen. Ich finde, das Ding ist eben im Sales eher einsetzbar als vielleicht in eher so analytischen Themen, wo man nach strikteren Regeln, sag ich mal, noch handeln muss. | Vertrieb ist meiner Ansicht nach Einstellung gegenüber Dingen, die man nicht so gut lernen kann. Da Motto-Ziele eine Haltung ausdrücken sehe ich die Anwendung eher im Vertrieb und weniger in analytischen Bereichen, wo man strikte Regeln einhalten muss.                                                           | Nur eingeschränkt einsetzbar. Weniger in analytischen Bereichen.   | Motto-Ziele sind begrenzt einsetzbar. Eher in kreativen und innovativen Bereichen, als in analytischen Bereichen. Grund: Fördern kreatives Denken. |
| B8        | III.13(2).SW | 219    | 232  | Ja. Was ich gerade sagte – ich könnte mir vorstellen, dass stark messbare Ziele – es beißt sich jetzt ein bisschen mit dem, was                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | In Bereichen, in denen Metriken vorgegeben sind, sind                                                                                                                                                                                                                                                                  | Eher in kreativen und innovativen Bereichen einsetzbar,            |                                                                                                                                                    |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Z2: Generalisierung                            | Z3: Erste Reduktion |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|
|           |           |        |      | <p>ich gerade gesagt habe, weil im Vertrieb haben wir ja starke Ziele nach Zahlen und nach Quoten und wie auch immer. Somit ist es da schwieriger einsetzbar. Das Motto-Ziel ist, finde ich, so schwer messbar und somit in solchen Bereichen, finde ich, auch schwieriger einsetzbar. Wobei da eine Kombination aus Motto und SMART vielleicht Sinn macht. (I: Ja. OK.) Was ist denn mit - ich würde es in Bereichen, so, HR, würde ich das ganz stark sehen. Oder in Marketing oder irgendwo, wo man innovativ denken muss oder wo man kreativ sein muss. In so was, würde ich sagen, spielen so Motto-Ziele, finde ich, eine – genau. Ich hab nochmal drüber nachgedacht. In solchen Bereichen ist es eigentlich wertvoller als im Sales. Im Sales ist es schwieriger einsetzbar oder in Finance oder in Mathe ist es schwieriger einsetzbar, als in solchen kreativen Dingen. Aber im Sales ist es einsetzbar, was das Thema grundsätzliche Lebenshaltung und Umgang mit schwierigen Situationen, stressigen Situationen angeht. Aber was die Zahlen angeht, ist es natürlich schwierig.</p> | <p>Motto-Ziele vermutlich etwas schwerer einsetzbar, als in Bereichen, in denen man kreativ oder innovativ denken muss. Zum Beispiel im Marketing. Im Sales ist es einsetzbar, was das Thema grundsätzliche Lebenshaltung und Umgang mit schwierigen und stressigen Situationen angeht. Aber was die Zahlen angeht, ist es natürlich schwierig. Hinsichtlich der Zahlen sehe ich eine Kombination auch SMART- und Motto-Zielen sinnvoll.</p> | <p>da sie entsprechende Denkweise fördern.</p> |                     |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Z2: Generalisierung                                                                                                          | Z3: Erste Reduktion                                                                                                                                         |
|-----------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | III.14.UZ | 99     | 107  | Ja ich denke jetzt auch mal, wenn du ein schlechtes Verhältnis zu einem Manager hast und du besprichst so ein Motto-Ziel, dann hast du wiederum ein Problem. Weil dieses Motto-Ziel ja sehr auch die Persönlichkeit und nicht das Zwischenmenschliche, auf das Menschliche, darauf beruht. Ich finde, so etwas besprichst du nicht mit jemandem, den du nicht magst. (I: Genau.) Ein SMART-Ziel könnte ich mir vorstellen kannst du auch mit jemandem besprechen, zu dem du absolut kein Verhältnis hast. Deswegen finde ich, muss, um ein ordentliches Motto-Ziel zu formulieren, entweder Anonymität herrschen oder ein gutes Verhältnis, ein positives Verhältnis zu deinem Gesprächspartner oder deinem Vorgesetzten. | Wenn ich ein schlechtes Verhältnis mit meinem Manager habe, möchte ich soetwas privates nicht mit ihm besprechen. In dem Fall sollte mein Motto-Ziel anonym bleiben. Wenn ich ein gutes Verhältnis zu meinem Manager habe, wäre es auch ok mein Motto-Ziel mit ihm zu definieren. Ein SMART-Ziel hingegen könnte ich mit jedem besprechen. | Privatsphäre wahren oder gutes Verhältnis zum Vorgesetzten notwendig.                                                        | Für die Definition von Motto-Zielen ist es wichtig die Privatsphäre zu wahren. Alternativ wäre ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten oder Dritte notwendig. |
| B8        | III.14.UZ | 197    | 199  | Ja, das was ich vorhin gesagt hab, dass der Gesprächspartner, zu dem man solche Motto-Ziele hat oder aufsetzt, sollte Vertrauensperson sein oder man sollte es anonymisieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Der Gesprächspartner, mit dem man Motto-Ziele definiert sollte eine Vertrauensperson sein oder es sollte anonym stattfinden.                                                                                                                                                                                                               | Der Gesprächspartner, mit dem man Motto-Ziele definiert sollte eine Vertrauensperson sein oder es sollte anonym stattfinden. |                                                                                                                                                             |



| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Z1: Paraphrasierung                                                                                                                                                              | Z2: Generalisierung                                                                 | Z3: Erste Reduktion                                                                   |
|-----------|-----------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| B8        | III.14.UZ | 243    | 245  | Ja, es müssten entweder Dritte ins Spiel kommen, mit denen man solche Themen bespricht. Oder man müsste – man müsste sowieso ein etwas persönlicheres Verhältnis zu seinen Mitarbeitern und Kollegen haben, um solche Themen tiefgründiger zu besprechen.                                                                                                                                                                            | Es muss ein persönlicheres Verhältnis zum Manager vorhanden sein, um solche Themen zu besprechen. Ist dieses nicht vorhanden, sollten Dritte hinzugezogen werden.                | Privatsphäre wahren, gutes Verhältnis zum Vorgesetzten oder Dritte notwendig.       |                                                                                       |
| B8        | III.14.UZ | 201    | 202  | Ja oder halt mit einem externen Trainer auch machen, so wie wir es jetzt gemacht haben. Würde auch gehen, nicht? (B8: Genau.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Es wäre gut, wenn man sein Motto-Ziel mit entsprechendem Personal formulieren könnte.                                                                                            | Es wäre gut, wenn Motto-Ziele mit entsprechendem Personal formuliert werden können. |                                                                                       |
| B8        | III.14.UZ | 249    | 249  | Nein, also man könnte ja mal so einen Test Run machen, aber nein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Man könnte Motto-Ziele in einer Pilotstudie testen.                                                                                                                              | Machbarkeitsnachweis in Pilotstudie.                                                | Machbarkeitsnachweis in Pilotstudie.                                                  |
| B8        | III.16.UZ | 253    | 258  | Ja, ich glaube, dass gerade, was den Bereich Mitarbeiterentwicklung angeht, dass es da unheimlich positiv wirken wird, langfristig. Ich glaube, dass das ein sehr gutes langfristiges Investment ist in das Unternehmen. So der erste Punkt. Ich meine, ich glaube, dass das auch auf das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Manager oder grundsätzlich so das Arbeitsklima positiv beeinflusst, da man offener miteinander umgeht. | Durch Motto-Ziele könnte ein positiveres Arbeitsklima entstehen. Zum Beispiel auch das Verhältnis zwischen Manager und Mitarbeiter oder ein grundsätzlich offeneres Miteinander. | Verbessertes Arbeitsklima durch offeneren Umgang mit dem Vorgesetzten und Kollegen. | Verbessertes Arbeitsklima. Grund: Offenerer Umgang mit dem Vorgesetzten und Kollegen. |

| Interview | Kategorie | Anfang | Ende | Zitat                                                                                                                                                                                        | Z1: Paraphrasierung                                                | Z2: Generalisierung         | Z3: Erste Reduktion         |
|-----------|-----------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| B8        | III.16.UZ | 260    | 262  | Ich glaube, dass das auch dann grundsätzlich positiv auf die Zielerreichung im Endeffekt, positiven Einfluss auf die Zielerreichung hat, dieses Motto-Ziel, die Einführung von Motto-Zielen. | Motto-Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Zielerreichung. | Gesteigerte Zielerreichung. | Gesteigerte Zielerreichung. |

Anhang 28: Z4 für Frage 1

| Teil I, Frage 1, Starke Ausprägung (I.1.ST. ...): Welche positiven/negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? |                                                                       |    |                                                 |    |    |                                                            |                                                           |                                    |                                                                      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                     | B1                                                                    | B2 | B3                                              | B4 | B5 | B6                                                         | B7                                                        | B8                                 | 2. Reduktion                                                         | Code |
| Aussage                                                                                                                             | Der Zielsetzungsprozess ist bei Motto-Zielen einfacher und schneller. |    | Positive Wahrnehmung des Prozesses.             |    |    | Sehr positive Identifikation mit Motto-Ziel.               |                                                           | Nur positive Gedanken.             | Der Zielsetzungsprozess bei Motto-Zielen löst positive Gedanken aus. | 1.4B |
|                                                                                                                                     | Emotional leiten lassen                                               |    |                                                 |    |    |                                                            |                                                           |                                    |                                                                      | 2.1B |
| Details / Grund                                                                                                                     |                                                                       |    | Einbringen der Persönlichkeit                   |    |    |                                                            |                                                           |                                    |                                                                      | 3.1B |
|                                                                                                                                     |                                                                       |    | Mehr Spaß                                       |    |    |                                                            |                                                           |                                    |                                                                      | 4.1B |
|                                                                                                                                     |                                                                       |    | Beschäftigung mit Zielsetzung auf anderer Ebene |    |    |                                                            |                                                           |                                    |                                                                      | 5.1B |
|                                                                                                                                     |                                                                       |    |                                                 |    |    | Bilder haben positive Assoziationen und Gefühle ausgelöst. | Bilder und Wörter haben positive Assoziationen ausgelöst. |                                    |                                                                      | 6.2B |
|                                                                                                                                     |                                                                       |    |                                                 |    |    |                                                            |                                                           | Mitgestaltung des Ziels            |                                                                      | 7.1B |
|                                                                                                                                     |                                                                       |    |                                                 |    |    |                                                            |                                                           | Einstellungsänderung zum Positiven |                                                                      | 8.1B |
|                                                                                                                                     |                                                                       |    |                                                 |    |    |                                                            |                                                           |                                    |                                                                      |      |

| Teil I, Frage 1, Schwache Ausprägung (I.1.SW. ...): Welche positiven/negativen Gedanken hat der Zielsetzungsprozess in dir ausgelöst? |    |                                        |    |                                        |                                        |    |    |    |                                                                                      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------|----|----------------------------------------|----------------------------------------|----|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                       | B1 | B2                                     | B3 | B4                                     | B5                                     | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                                                         | Code |
| Aussage                                                                                                                               |    | Bestätigung des bisherigen Verhaltens. |    | Gefühl der Bestätigung.                | Bestätigung des bisherigen Verhaltens. |    |    |    | Die Anwendung von Motto-Ziele führen zu einer Bestätigung des bisherigen Verhaltens. | 1.3B |
| Details / Grund                                                                                                                       |    |                                        |    | Einbindung im Zielsetzungsprozess      |                                        |    |    |    |                                                                                      | 2.1B |
|                                                                                                                                       |    |                                        |    | Bestätigung der eigenen Handlungsweise |                                        |    |    |    |                                                                                      | 3.1B |

Anhang 29: Z4 für Frage 1(1)

| Teil I, Frage 1(1), Starke Ausprägung (I.1(1).ST. ...): Inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflexion angeregt? |    |                                                                    |                                      |    |    |                                   |                                   |                                                                         |                                   |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----|----|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|
|                                                                                                                                             | B1 | B2                                                                 | B3                                   | B4 | B5 | B6                                | B7                                | B8                                                                      | 2. Reduktion                      | Code |
| Aussage                                                                                                                                     |    | Es hat eine Reflexion stattgefunden.                               | Es hat eine Reflexion stattgefunden. |    |    | Eine Reflexion hat stattgefunden. | Eine Reflexion hat stattgefunden. | Es hat eine Reflexion stattgefunden.                                    | Eine Reflexion hat stattgefunden. | 1.5B |
| Details / Grund                                                                                                                             |    | Überlegungen, wie die aktuelle Situation verbessert werden könnte. |                                      |    |    |                                   |                                   | Überlegungen, wie das Ziel erreicht werden könnte.                      |                                   | 2.2B |
|                                                                                                                                             |    |                                                                    |                                      |    |    |                                   |                                   | Überlegungen, welche persönliche Einstellung zu dem Ziel vorhanden ist. |                                   | 3.1B |
|                                                                                                                                             |    |                                                                    | Durch Fragen                         |    |    | Durch Fragen                      |                                   |                                                                         |                                   | 4.2B |
|                                                                                                                                             |    |                                                                    | Durch Bilder                         |    |    |                                   |                                   |                                                                         |                                   | 5.1B |
|                                                                                                                                             |    |                                                                    |                                      |    |    | Durch Gespräch                    |                                   |                                                                         |                                   | 6.1B |

| Teil I, Frage 1(1), Mittlere Ausprägung (I.1(1).MA. ...): Inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt? |    |    |    |                                                                     |    |    |    |    |                                                            |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|---------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                | B1 | B2 | B3 | B4                                                                  | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                               | Code |
| Aussage                                                                                                                                        |    |    |    | Keine besondere Reflexion.                                          |    |    |    |    | Keine besondere Reflexion durch Motto-Ziele stattgefunden. | 1.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                |    |    |    | Durch Beschäftigung mit dem Thema, findet eh schon Reflexion statt. |    |    |    |    |                                                            |      |

| Teil I, Frage 1(1), Schwache Ausprägung (I.1(1).SW ...): Inwiefern haben dich die Schritte des Zielsetzungsprozesses zur Reflektion angeregt? |                                       |    |    |    |                                                                                                                                            |    |    |    |                                                         |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|---------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                               | B1                                    | B2 | B3 | B4 | B5                                                                                                                                         | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                            | Code |
| Aussage                                                                                                                                       | Es hat keine Reflexion stattgefunden. |    |    |    | Bestätigung der bisherigen Arbeitsweise. Das Motto-Ziel ist durch das bisherige Handeln entstanden, nicht das Motto-Ziel hat eine Wirkung. |    |    |    | Es hat keine Reflexion stattgefunden durch Motto-Ziele. | 1.2B |

Anhang 30: Z4 für Frage 2

| Teil I, Frage 2, Starke Ausprägung (I.2.ST. ...): Wie motivierend war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |                                           |    |    |                                                    |    |                                                    |                                       |                                           |                                                    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                    | B1                                        | B2 | B3 | B4                                                 | B5 | B6                                                 | B7                                    | B8                                        | 2. Reduktion                                       | Code |
| Aussage                                                                                                                                            | Der Motto-Ziel-Prozess ist motivierender. |    |    | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender. |    | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender. | Motto-Ziel-Prozess war motivierender. | Der Motto-Ziel-Prozess ist motivierender. | Der Motto-Ziel-Prozess war deutlich motivierender. | 1.5B |
|                                                                                                                                                    |                                           |    |    |                                                    |    |                                                    | Gefühlskomponente                     |                                           |                                                    | 2.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                    |                                           |    |    |                                                    |    | Neue Perspektive zum Ziel                          |                                       |                                           |                                                    | 3.1B |
|                                                                                                                                                    |                                           |    |    |                                                    |    | Bezug zum Unterbewusstsein                         |                                       |                                           |                                                    | 4.1B |
|                                                                                                                                                    |                                           |    |    | Motto-Ziele prägen sich besser ein                 |    |                                                    |                                       |                                           |                                                    | 5.1B |
|                                                                                                                                                    |                                           |    |    | Regt zum Nachdenken an                             |    |                                                    | Reflexion                             |                                           |                                                    | 6.1B |
|                                                                                                                                                    | Einfachheit                               |    |    |                                                    |    |                                                    |                                       |                                           |                                                    | 7.1B |
|                                                                                                                                                    | Hohe Identifikation mit Motto-Ziel        |    |    |                                                    |    |                                                    |                                       |                                           |                                                    | 8.1B |

| Teil I, Frage 2, Mittlere Ausprägung (I.2.MA. ...): Wie motivierend war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |    |                                                                                        |    |    |    |    |    |    |                                          |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                      | B1 | B2                                                                                     | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                             | Code |
| Aussage                                                                                                                                              |    | Beide Prozesse sind ähnlich motivierend.                                               |    |    |    |    |    |    | Beide Prozesse sind ähnlich motivierend. | 1.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                      |    | Eigenmotivation<br>Kein Unterschied, ob Bilder verwendet oder Fakten vorgegeben werden |    |    |    |    |    |    |                                          |      |

| Teil I, Frage 2, Schwache Ausprägung (I.2.SW. ...): Wie motivierend war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |    |    |    |    |                                             |    |    |    |                                             |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---------------------------------------------|----|----|----|---------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                      | B1 | B2 | B3 | B4 | B5                                          | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                | Code |
| Aussage                                                                                                                                              |    |    |    |    | Der Motto-Ziel-Prozess hat nicht motiviert. |    |    |    | Der Motto-Ziel-Prozess hat nicht motiviert. | 1.1B |



| Teil I, Frage 2, Unzutreffend Ausprägung (I.2.UZ ...): Wie motivierend war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |    |    |                                       |    |    |    |    |    |                                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------|----|----|----|----|----|---------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                         | B1 | B2 | B3                                    | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                          | Code |
| Aussage                                                                                                                                                 |    |    | Die Prozesse sind nicht vergleichbar. |    |    |    |    |    | Die Prozesse sind nicht vergleichbar. | 1.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                         |    |    | Ganz andere Prozesse.                 |    |    |    |    |    |                                       |      |

Anhang 31: Z4 für Frage 3

| Teil I, Frage 3, Starke Ausprägung (I.3.ST. ...): Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |                                     |    |                                                    |                                                          |    |                                                                                    |    |                               |                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------|-------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                               | B1                                  | B2 | B3                                                 | B4                                                       | B5 | B6                                                                                 | B7 | B8                            | 2. Reduktion                        | Code |
| Aussage                                                                                                                                                       | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfach. |    | Der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln ist einfach. | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfach und hat Spaß gemacht. |    | Der Prozess ist sehr einfach.                                                      |    | Der Prozess ist sehr einfach. | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfach. | 1.5B |
| Details / Grund                                                                                                                                               | Multiple-Choice.                    |    |                                                    |                                                          |    |                                                                                    |    |                               |                                     | 2.1B |
|                                                                                                                                                               |                                     |    |                                                    |                                                          |    | Keine Berücksichtigung von inhaltlichen Vorgaben. benötigt. Keine Zahlengrundlage. |    |                               |                                     | 3.1B |

| Teil I, Frage 3, Schwache Ausprägung (I.3.SW. ...): Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |    |                              |    |    |                                                                    |    |                              |    |                              |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|----|------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                 | B1 | B2                           | B3 | B4 | B5                                                                 | B6 | B7                           | B8 | 2. Reduktion                 | Code |
| Aussage                                                                                                                                                         |    | Beide Prozesse sind ähnlich. |    |    | Der Motto-Ziel-Prozess war einfach, genauso wie der SMART-Prozess. |    | Beide Prozesse sind ähnlich. |    | Beide Prozesse sind ähnlich. | 1.3B |

| Teil I, Frage 3, Schwache Ausprägung (I.3.SW. ...): Wie schwierig bzw. einfach war der Prozess Motto-Ziele zu entwickeln im Vergleich zu SMART-Zielen für dich? |  |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---------------------------|--|--|--|
| Details / Grund                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  | Beides geführte Prozesse. |  |  |  |
|                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |

Anhang 32: Z4 für Frage 4

| Teil II, Frage 4, Unzutreffend (II.4.UZ. ...): Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben? |                                                            |                                              |                                                                                                                                                               |    |                                                                               |                                                            |    |                                                                    |                                                    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                  | B1                                                         | B2                                           | B3                                                                                                                                                            | B4 | B5                                                                            | B6                                                         | B7 | B8                                                                 | 2. Reduktion                                       | Code |
| Aussage                                                                                                                          | Motto-Ziele wirken beruhigend, wie ein Ruhepol und erdend. |                                              | Motto-Ziele wirken beruhigend.                                                                                                                                |    | Motto-Ziele wirken beruhigend.                                                |                                                            |    | Motto-Ziele wirken beruhigend und bestätigend in der Grundhaltung. | Motto-Ziele wirken beruhigend.                     | 1.4B |
| Details / Grund                                                                                                                  |                                                            |                                              | - Helfen Distanz zum Alltag einzunehmen<br>- In das Bild abschweben, anstatt sich in Dinge hinein-zusteigern<br>- Nehmen dem Alltag etwas die Ernsthaftigkeit |    | Problemlösung braucht seine Zeit und durch das Motto-Ziel nimmt man sie sich. |                                                            |    |                                                                    |                                                    |      |
| Aussage                                                                                                                          |                                                            | Motto-Ziele haben eine fokussierende Wirkung |                                                                                                                                                               |    |                                                                               | Motto-Ziele helfen sich auf das Wesentliche zu fokussieren |    |                                                                    | Motto-Ziele helfen dabei, sich auf das Wesentliche | 2.2B |

| Teil II, Frage 4, Unzutreffend (II.4.UZ. ...): Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben? |    |                                                                                                                                                                                                              |                       |                                                                   |    |                                                                                                               |                                                                                   |                                              |                                                  |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                  | B1 | B2                                                                                                                                                                                                           | B3                    | B4                                                                | B5 | B6                                                                                                            | B7                                                                                | B8                                           | 2. Reduktion                                     | Code |
| Details / Grund                                                                                                                  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeit sinnvoll einteilen</li> <li>- Ziele fokussieren</li> <li>- Überblick behalten</li> <li>- Fernhalten von Reibereien, Unbändigkeiten oder Belastungen</li> </ul> |                       |                                                                   |    | Reflexion des Zielerreichungswege.                                                                            |                                                                                   |                                              | zu fokussieren.                                  |      |
| Aussage                                                                                                                          |    |                                                                                                                                                                                                              | Es wirkt motivierend. |                                                                   |    |                                                                                                               | Motto-Ziele wirken motivierend.                                                   | Motto-Ziele wirken motivierend.              | Motto-Ziele wirken motivierend.                  | 3.3B |
| Details / Grund                                                                                                                  |    |                                                                                                                                                                                                              |                       |                                                                   |    |                                                                                                               |                                                                                   | Stärkt Verhalten, das einen glücklich macht. |                                                  |      |
| Aussage                                                                                                                          |    |                                                                                                                                                                                                              |                       | Motto-Ziele machen selbstsicherer und frei in den Entscheidungen. |    | Motto-Ziele machen offener und mutiger. Dadurch hinterfragt man im Kundengespräch bestimmte Themen gezielter. | Motto-Ziele geben ein Gefühl von Selbstbestimmtheit und Selbstsicherheit und hel- | Motto-Ziele machen selbstbewusster.          | Durch Motto-Ziele fühlt man sich selbstsicherer. | 4.4B |

| Teil II, Frage 4, Unzutreffend (II.4.UZ. ...): Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben? |    |    |    |    |                                                                          |                                                                          |                                   |                                                 |                                                                                                                                     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                  | B1 | B2 | B3 | B4 | B5                                                                       | B6                                                                       | B7                                | B8                                              | 2. Reduktion                                                                                                                        | Code |
| Details / Grund                                                                                                                  |    |    |    |    |                                                                          |                                                                          | fen Unsicherheiten zu überwinden. |                                                 | - Wirken bestätigend hinsichtlich des Verhaltens<br>- Bestätigen, dass das Verhalten richtig ist und einen wirklich glücklich macht |      |
| Aussage                                                                                                                          |    |    |    |    | Motto-Ziele wirken bestätigend hinsichtlich der bisherigen Arbeitsweise. |                                                                          |                                   | Motto-Ziele bestätigen das bisherige Verhalten. |                                                                                                                                     | 5.1B |
| Aussage                                                                                                                          |    |    |    |    | Motto-Ziele stimmen optimistischer alle Probleme lösen zu können.        | Motto-Ziele stimmen optimistischer und helfen Hindernisse zu überwinden. |                                   |                                                 | Motto-Ziele stimmen einen positiv und optimistisch.                                                                                 | 6.2B |
| Details / Grund                                                                                                                  |    |    |    |    |                                                                          | Positive Assoziationen                                                   |                                   |                                                 |                                                                                                                                     | 7.1B |

| Teil II, Frage 4, Unzutreffend (II.4.UZ. ...): Wie würdest du die subjektiven Wirkungen deines Motto-Ziels auf dich beschreiben? |    |    |    |    |    |                                       |    |                                                             |                                              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                  | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6                                    | B7 | B8                                                          | 2. Reduktion                                 | Code |
| Aus-                                                                                                                             |    |    |    |    |    | Motto-Ziele steigern die Kreativität. |    |                                                             | Motto-Ziele steigern die Kreativität.        | 8.1B |
| Details /                                                                                                                        |    |    |    |    |    | Einnahme neuer Perspektiven.          |    |                                                             |                                              |      |
| Aussage                                                                                                                          |    |    |    |    |    |                                       |    | Motto-Ziele verbinden mit einem selbst.                     | Motto-Ziele haben eine tiefgründige Wirkung. | 9.1B |
| Details / Grund                                                                                                                  |    |    |    |    |    |                                       |    | Haben eine starke, tiefgründige, fast erleuchtende Wirkung. |                                              |      |

Anhang 33: Z4 für Frage 5

| Teil II, Frage 5, Starke Ausprägung (II.5.ST. ...): Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein SMART oder dein Motto-Ziel denkst? |                 |    |    |                                                     |                                           |    |                                                              |                                           |                                                                              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|----|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                    | B1              | B2 | B3 | B4                                                  | B5                                        | B6 | B7                                                           | B8                                        | 2. Reduktion                                                                 | Code |
| Aussage                                                                                                                                            |                 |    |    | Motto-Ziele motivieren stärker als SMART-Ziele.     |                                           |    | Motto-Ziele motivieren stärker, zielrealisierend zu handeln. | Motto-Ziele motivieren stärker.           | Motto-Ziele motivieren stärker als SMART-Ziele, zielrealisierend zu handeln. | 1.3B |
|                                                                                                                                                    | Details / Grund |    |    |                                                     | In den Zielsetzungsprozess mit einbezogen |    |                                                              |                                           |                                                                              |      |
|                                                                                                                                                    |                 |    |    | Freie Gestaltung des Ziels                          |                                           |    |                                                              |                                           |                                                                              | 3.1B |
|                                                                                                                                                    |                 |    |    | Leiten lassen von Gefühl, ohne nachdenken zu müssen |                                           |    |                                                              |                                           |                                                                              | 4.1B |
|                                                                                                                                                    |                 |    |    |                                                     |                                           |    |                                                              | Stoßen Verhalten an, das glücklich macht. |                                                                              | 5.1B |



| Teil II, Frage 5, Mittlere Ausprägung (II.5.MA. ...): Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein SMART oder dein Motto-Ziel denkst? |    |                                    |    |    |                                              |                                    |    |    |                                    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------|----|----|----------------------------------------------|------------------------------------|----|----|------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                      | B1 | B2                                 | B3 | B4 | B5                                           | B6                                 | B7 | B8 | 2. Reduktion                       | Code |
| Aussage                                                                                                                                              |    | Die Ziele sind nicht vergleichbar. |    |    | Die Ziele sind nicht vergleichbar.           | Die Ziele sind nicht vergleichbar. |    |    | Die Ziele sind nicht vergleichbar. | 1.3B |
| Details / Grund                                                                                                                                      |    |                                    |    |    | Beide Ziele zusammen ergeben die Motivation. |                                    |    |    |                                    |      |

| Teil II, Frage 5, Schwache Ausprägung (II.5.SW. ...): Inwiefern fühlst du dich stärker motiviert, wenn du an dein SMART oder dein Motto-Ziel denkst? |                                       |    |                                       |    |    |    |    |    |                                       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----|---------------------------------------|----|----|----|----|----|---------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                      | B1                                    | B2 | B3                                    | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                          | Code |
| Aussage                                                                                                                                              | Motto-Ziele motivieren nicht stärker. |    | Motto-Ziele motivieren nicht stärker. |    |    |    |    |    | Motto-Ziele motivieren nicht stärker. | 1.2B |
| Details / Grund                                                                                                                                      | Falsches Bild                         |    |                                       |    |    |    |    |    |                                       | 2.1B |
|                                                                                                                                                      |                                       |    | der konkrete Aspekt fehlt.            |    |    |    |    |    |                                       | 3.1B |

Anhang 34: Z4 für Frage 6

| Teil II, Frage 6, Starke Ausprägung (II.6.ST. ...): Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker motivieren ein Ziel zu verfolgen? |                                                       |                                                       |                                                       |                                                       |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                       |                                                       |                                                                                         |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                                   | B1                                                    | B2                                                    | B3                                                    | B4                                                    | B5                                                                                              | B6                                                                                               | B7                                                    | B8                                                    | 2. Reduktion                                                                            | Code |
| Aussage                                                                                                                                                                           | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. | Motto-Ziele unterstützen SMART-Ziele zu erreichen                                               | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung                                             | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. | Die Kombination motiviert stärker zur Zielverfolgung. | Die Kombination von SMART-Zielen und Motto-Zielen motiviert stärker zur Zielverfolgung. | 1.8B |
| Details / Grund                                                                                                                                                                   |                                                       |                                                       |                                                       |                                                       |                                                                                                 | Positivere und offenere Einstellung. Annahme des Ziel als Herausforderung, nicht zurückschrecken |                                                       |                                                       |                                                                                         | 2.1B |
|                                                                                                                                                                                   |                                                       |                                                       |                                                       | Freie Gestaltung des Motto-Ziels.                     |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                       |                                                       |                                                                                         | 3.1B |
|                                                                                                                                                                                   |                                                       | Es verstärkt bestimmte Verhaltensweisen.              |                                                       |                                                       | Spiegeln eine Haltung und Arbeitsweise wieder, die zur Erreichung der SMART-Ziele notwendig ist |                                                                                                  |                                                       |                                                       |                                                                                         | 4.2B |
|                                                                                                                                                                                   |                                                       |                                                       |                                                       |                                                       |                                                                                                 | Motto-Ziele sprechen einen persönlich an                                                         | Gefühlskomponente des Motto-Ziels                     |                                                       |                                                                                         | 5.2B |

| Teil II, Frage 6, Starke Ausprägung (II.6.ST. ...): Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker motivieren ein Ziel zu verfolgen? |    |    |    |    |                                            |    |                                                                                                       |              |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|
| B1                                                                                                                                                                                | B2 | B3 | B4 | B5 | B6                                         | B7 | B8                                                                                                    | 2. Reduktion | Code |
|                                                                                                                                                                                   |    |    |    |    | Eigene Einstellungen werden berücksichtigt |    |                                                                                                       |              |      |
|                                                                                                                                                                                   |    |    |    |    |                                            |    | Das SMART-Ziel könnte eine Ergänzung zum Motto-Ziel sein und sollte erst nachgelagert gesetzt werden. |              | 6.1B |

Anhang 35: Z4 für Frage 7

| Teil II, Frage 7, Starke Ausprägung (II.7.ST. ...): Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? |                                                              |    |                                                                                                                                                                                                  |                                                     |    |    |                                                |                                                |                                                            |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                     | B1                                                           | B2 | B3                                                                                                                                                                                               | B4                                                  | B5 | B6 | B7                                             | B8                                             | 2. Reduktion                                               | Code |
| Aussage                                                                                                                                                             | Motto-Ziele wirken sich sehr deutlich auf das Verhalten aus. |    | Motto-Ziele wirken sich auf das Verhalten aus.                                                                                                                                                   | Motto-Ziele wirken sich auf das Verhalten aus.      |    |    | Motto-Ziele wirken sich auf das Verhalten aus. | Motto-Ziele beeinflussen das Verhalten positiv | Motto-Ziele beeinflussen das zukünftige Verhalten positiv. | 1.5B |
| Details / Grund                                                                                                                                                     | In Form von Beruhigung.                                      |    | In Form von Beruhigung.<br>Gründe:<br>- Hilft Distanz zum Alltag einzunehmen<br>- In das Bild abschweben, anstatt sich in Dinge hineinzusteigern<br>- Nimmt dem Alltag etwas die Ernsthaftigkeit | In Form von Beruhigung.                             |    |    |                                                |                                                |                                                            | 2.3B |
|                                                                                                                                                                     |                                                              |    |                                                                                                                                                                                                  | Machen selbstsicherer, freier in den Entscheidungen |    |    |                                                |                                                |                                                            | 3.1B |
|                                                                                                                                                                     |                                                              |    |                                                                                                                                                                                                  |                                                     |    |    | Gefühlskomponente                              |                                                |                                                            | 4.1B |

| Teil II, Frage 7, Starke Ausprägung (II.7.ST. ...): Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? |    |    |    |    |    |                           |                                                                                                        |              |      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|--|
| B1                                                                                                                                                                  | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7                        | B8                                                                                                     | 2. Reduktion | Code |  |
|                                                                                                                                                                     |    |    |    |    |    | Visualisierung im Prozess |                                                                                                        |              | 5.1B |  |
|                                                                                                                                                                     |    |    |    |    |    |                           | Wirken sich in Form von positiver Bestätigung auf das Verhalten aus                                    |              | 6.1B |  |
|                                                                                                                                                                     |    |    |    |    |    |                           | Sind eine Bestätigung dafür, dass das Verhalten richtig ist und dass es einen wirklich glücklich macht |              | 7.1B |  |

| Teil II, Frage 7, Mittlere Ausprägung (II.7.MA. ...): Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? |    |                                                                                                                     |    |    |    |                                                                                |    |    |              |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|--------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------|------|
|                                                                                                                                                                       | B1 | B2                                                                                                                  | B3 | B4 | B5 | B6                                                                             | B7 | B8 | 2. Reduktion | Code |
| Aussage                                                                                                                                                               |    | Motto-Ziele ändern das bisherige Verhalten nicht, sie verstärken und fokussieren es nur. Sie dienen als Erinnerung. |    |    |    | Motto-Ziele wirken sich auf das Verhalten aus, ändern es aber nicht komplett.  |    |    |              | 1.2B |
| Details / Grund                                                                                                                                                       |    |                                                                                                                     |    |    |    | Verhaltensweisen, die sonst im Alltagsstress verloren gehen werden beibehalten |    |    |              |      |
|                                                                                                                                                                       |    |                                                                                                                     |    |    |    | Ziel wird als Herausforderung wahrgenommen. Kein Zurückschrecken.              |    |    |              |      |

| Teil II, Frage 7, Schwache Ausprägung (II.7.SW. ...): Inwieweit kannst du dir vorstellen, dass du dich aufgrund deines Motto-Ziels in Zukunft anders verhalten wirst? |    |    |    |    |                                         |    |    |    |                                                                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-----------------------------------------|----|----|----|---------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                       | B1 | B2 | B3 | B4 | B5                                      | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                                        | Code |
| Aussage                                                                                                                                                               |    |    |    |    | Wirkt sich nicht auf das Verhalten aus. |    |    |    | Motto-Ziele wirken sich nicht auf das Verhalten in der Zukunft aus. | 1.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                                       |    |    |    |    | Es entspricht bereits dem Motto-Ziel.   |    |    |    |                                                                     |      |

Anhang 36: Z4 für Frage 8

| Teil II, Frage 8, Starke Ausprägung (II.8.ST. ...): Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert? |                                     |    |                                                                                                                |    |    |                                                                            |                                         |                                                                                                                   |                                     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                          | B1                                  | B2 | B3                                                                                                             | B4 | B5 | B6                                                                         | B7                                      | B8                                                                                                                | 2. Reduktion                        | Code |
| Aussage                                                                                                                                                  | Die Einstellung hat sich verändert. |    | Die Einschätzung hat sich geändert                                                                             |    |    | Motto-Ziele haben eine Einstellungsänderung zum Ziel zufolge.              | Einstellungsänderung hat stattgefunden. | Durch den Motto-Ziel-Prozess ist das aktuelle Befinden, welches eher negativ als positiv war, positiver geworden. | Die Einschätzung hat sich geändert. | 1.5B |
| Details / Grund                                                                                                                                          | Sie ist entspannter geworden.       |    | Die Art und Weise mit dem Ziel umzugehen ist entspannter. Das Motto-Ziel beruhigt bei herausfordernden Zielen. |    |    |                                                                            |                                         |                                                                                                                   |                                     | 2.2B |
|                                                                                                                                                          |                                     |    |                                                                                                                |    |    | Man nimmt das Ziel als Herausforderung an und schreckt nicht davor zurück. |                                         |                                                                                                                   |                                     | 3.1B |



| Teil II, Frage 8, Starke Ausprägung (II.8.ST. ...): Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert? |    |    |    |    |    |    |                                |            |              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|--------------------------------|------------|--------------|------|
|                                                                                                                                                          | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7                             | B8         | 2. Reduktion | Code |
|                                                                                                                                                          |    |    |    |    |    |    | Sie ist euphorischer geworden. |            |              | 4.1B |
|                                                                                                                                                          |    |    |    |    |    |    |                                | Reflexion. |              | 5.1B |

| Teil II, Frage 8, Schwache Ausprägung (II.8.SW. ...): Hat sich deine Einschätzung hinsichtlich der Erreichung deiner Quote durch dein Motto-Ziel geändert? |    |                                  |    |                                          |                                                                  |    |    |    |                                  |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------|----|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----|----|----|----------------------------------|------|
|                                                                                                                                                            | B1 | B2                               | B3 | B4                                       | B5                                                               | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                     | Code |
| Aussage                                                                                                                                                    |    | Keine Änderung der Einschätzung. |    | Die Einstellung hat sich nicht geändert. | Keine Änderung hinsichtlich der Einstellung zur Quoterreichung.  |    |    |    | Keine Änderung der Einschätzung. | 1.3B |
| Details / Grund                                                                                                                                            |    | Die Zahl ändert sich nicht.      |    | Die Zahl ändert sich nicht.              | Es hilft bei der Zielerreichung, ändert aber nichts an der Zahl. |    |    |    |                                  |      |

Anhang 37: Z4 für Frage 9

| Teil II, Frage 9, Starke Ausprägung (II.9.ST. ...): Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung dein SMART oder dein Motto-Ziel zu erreichen? |                                                           |    |                                                             |    |    |                                                          |    |                                                          |                                                          |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                | B1                                                        | B2 | B3                                                          | B4 | B5 | B6                                                       | B7 | B8                                                       | 2. Reduktion                                             | Code |
| Aussage                                                                                                                                                        | Motto-Ziele wirken stärker Zielbindend.                   |    | Der innere Antrieb das Motto-Ziel zu erreichen ist stärker. |    |    | Der innere Antrieb Motto-Ziele zu erreichen ist stärker. |    | Der innere Antrieb Motto-Ziele zu erreichen ist stärker. | Der innere Antrieb Motto-Ziele zu erreichen ist stärker. | 1.4B |
| Details / Grund                                                                                                                                                | Selbst gestaltet                                          |    | Selbst mitgestaltet                                         |    |    |                                                          |    |                                                          |                                                          | 2.2B |
|                                                                                                                                                                | Einfacher sich mit einem visuellen Ziel zu identifizieren |    |                                                             |    |    |                                                          |    |                                                          |                                                          | 3.1B |
|                                                                                                                                                                |                                                           |    | Viel realistischer                                          |    |    |                                                          |    |                                                          |                                                          | 4.1B |
|                                                                                                                                                                |                                                           |    | Man findet sich selbst drin wieder                          |    |    |                                                          |    |                                                          |                                                          | 5.1B |
|                                                                                                                                                                |                                                           |    |                                                             |    |    | Eigene Authentizität ist wichtiger.                      |    | Es ist eine innere Verpflichtung der Glückseligkeit      |                                                          | 6.2B |

| Teil II, Frage 9, Mittlere Ausprägung (II.9.MA. ...): Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung dein SMART oder dein Motto-Ziel zu erreichen? |    |                                                                                    |    |                                                                                  |                                                                                           |    |    |    |                                                 |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                  | B1 | B2                                                                                 | B3 | B4                                                                               | B5                                                                                        | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                    | Code |
| Aussage                                                                                                                                                          |    | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich.                                    |    | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich.                                  | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich.                                           |    |    |    | Der innere Antrieb ist für beide Ziele ähnlich. | 1.3B |
|                                                                                                                                                                  |    | SMART-Ziel bestimmt das Gehalt. Das Motto-Ziel unterstützt nur die Quotenreichung. |    |                                                                                  | Das SMART-Ziel bestimmt das Gehalt. Das Motto-Ziel die Arbeitsweise und das Wohlbefinden. |    |    |    |                                                 | 2.2B |
| Details / Grund                                                                                                                                                  |    |                                                                                    |    | Das Motto-Ziel eher im selbst gestaltbaren Bereich. Das SMART-Ziel geschäftlich. |                                                                                           |    |    |    |                                                 | 3.1B |

| Teil II, Frage 9, Schwache Ausprägung (II.9.SW. ...): Inwieweit gibt es bei dir eine stärkere innere Verpflichtung dein SMART oder dein Motto-Ziel zu erreichen? |    |    |    |    |    |    |                                                             |    |                                                             |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|-------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                  | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7                                                          | B8 | 2. Reduktion                                                | Code |
| Aussage                                                                                                                                                          |    |    |    |    |    |    | Der innere Antrieb das SMART-Ziel zu erreichen ist stärker. |    | Der innere Antrieb das SMART-Ziel zu erreichen ist stärker. | 1.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                                  |    |    |    |    |    |    | Das Gehalt ist vom SMART-Ziel abhängig.                     |    |                                                             |      |

Anhang 38: Z4 für Frage 10

| Teil II, Frage 10, Starke Ausprägung (II.10.ST. ...): Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass dich Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker verpflichten dein Ziel zu erreichen? |                                                                            |    |                                                                                |                                                                                |    |                                                                                |                                                                                |                                                                                |                                                                                                              |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                                             | B1                                                                         | B2 | B3                                                                             | B4                                                                             | B5 | B6                                                                             | B7                                                                             | B8                                                                             | 2. Reduktion                                                                                                 | Code |
| Aussage                                                                                                                                                                                     | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch Motto-Ziele. |    | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. |    | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. | Der innere Antrieb das Ziel zu erreichen verstärkt sich durch die Kombination. | Der innere Antrieb, das Ziel zu erreichen, verstärkt sich durch die Kombination aus SMART- und Motto-Zielen. | 1.6B |
| Details / Grund                                                                                                                                                                             | Visueller Aspekt kommt hinzu.                                              |    |                                                                                |                                                                                |    |                                                                                |                                                                                |                                                                                |                                                                                                              | 2.1B |
|                                                                                                                                                                                             |                                                                            |    |                                                                                | Das Motto-Ziel wurde selbst mitgestaltet.                                      |    |                                                                                |                                                                                |                                                                                |                                                                                                              | 3.1B |
|                                                                                                                                                                                             |                                                                            |    |                                                                                |                                                                                |    |                                                                                |                                                                                | Das Motto-Ziel wirkt verpflichtend.                                            |                                                                                                              | 4.1B |

| Teil II, Frage 10, Schwache Ausprägung (II.10.SW. ...): Inwiefern kannst du dir vorstellen, dass dich Motto-Ziele in Verbindung mit SMART-Zielen stärker verpflichten dein Ziel zu erreichen? |    |                                                                                                  |    |    |                                                        |    |    |    |                                                                                         |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------|----|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                                               | B1 | B2                                                                                               | B3 | B4 | B5                                                     | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                                                            | Code |
| Aussage                                                                                                                                                                                       |    | Ambivalent.<br>Der innere Antrieb ist nicht stärker durch Motto-Ziele aber auch nicht schwächer. |    |    | Kein stärkerer innerer Antrieb, das Ziel zu erreichen. |    |    |    | Der innere Antrieb ist nicht stärker durch die Kombination aus SMART- und Motto-Zielen. | 1.2B |

Anhang 39: Z4 für Frage 11

| Teil II, Frage 11, Unzutreffend (II.11.UZ. ...): Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |                                                        |    |                                                                                                |                                |    |                                                                   |    |                                                                                                                              |                                                                   |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                           | B1                                                     | B2 | B3                                                                                             | B4                             | B5 | B6                                                                | B7 | B8                                                                                                                           | 2. Reduktion                                                      | Code |
| Aussage                                                                                                                   | Motto-Ziele lassen sich besser im Gedächtnis behalten. |    |                                                                                                | Bilder prägen sich besser ein. |    |                                                                   |    | Man kann sich besser an Motto-Ziele erinnern. Es lässt sich sicher problemlos über Jahre zumindest gefühlsmäßig beschreiben. | Motto-Ziele lassen sich besser im Gedächtnis behalten.            | 1.3B |
| Details / Grund                                                                                                           |                                                        |    |                                                                                                |                                |    |                                                                   |    | Es ist tiefergründiger.                                                                                                      |                                                                   | 2.1B |
| Aussage                                                                                                                   |                                                        |    | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen oder Schwächen auszugleichen. |                                |    | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen. |    |                                                                                                                              | Motto-Ziele erlauben einem die eigenen Stärken weiter auszubauen. | 3.2B |

| Teil II, Frage 11, Unzutreffend (II.11.UZ. ...): Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |                                                                                                                                                                                                                             |    |                                                                                                                                 |                                                                        |    |    |    |    |                                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---------------------------------------|------|
|                                                                                                                           | B1                                                                                                                                                                                                                          | B2 | B3                                                                                                                              | B4                                                                     | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                          | Code |
| Aussage                                                                                                                   | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfacher.                                                                                                                                                                                       |    |                                                                                                                                 | Der Prozess ist einfacher.                                             |    |    |    |    | Der Motto-Ziel-Prozess ist einfacher. | 4.2B |
| Details / Grund                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiple-Choice</li> <li>- Leiten von Emotionen</li> <li>- Bilder prägen sich einfacher ein</li> <li>- Über ein Bild findet sich schnell die Verbindung zum SMART-Ziel.</li> </ul> |    |                                                                                                                                 | Durch die Verwendung von Bildern: Bilder haben eine sofortige Wirkung. |    |    |    |    |                                       |      |
| Aussage                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                             |    | Motto-Ziele machen mehr Spaß.                                                                                                   | Motto-Ziele machen mehr Spaß.                                          |    |    |    |    | Motto-Ziele machen mehr Spaß.         | 5.2B |
| Details / Grund                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fordern der Kreativität</li> <li>- Durch Zielsetzung auf abstrakterer Ebene</li> </ul> | Selbst mitgestaltet.                                                   |    |    |    |    |                                       |      |



| Teil II, Frage 11, Unzutreffend (II.11.UZ. ...): Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |                                                 |                                                                               |                                                    |                                                                                        |                                                                     |                                                                                                                |    |                                                       |                                                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                           | B1                                              | B2                                                                            | B3                                                 | B4                                                                                     | B5                                                                  | B6                                                                                                             | B7 | B8                                                    | 2. Reduktion                                          | Code |
| Aussage                                                                                                                   |                                                 | Es ist mit dem Unterbewusstsein abgestimmt. Das SMART-Ziel wird zugänglicher. |                                                    |                                                                                        |                                                                     | Durch die Einbindung des Unterbewusstseins hat der Zielsetzungsprozess sehr spontan und intuitiv funktioniert. |    | Motto-Ziele sind mit dem Unterbewusstsein abgestimmt. | Motto-Ziele sind mit dem Unterbewusstsein abgestimmt. | 6.3B |
| Aussage                                                                                                                   |                                                 |                                                                               | Motto-Ziele nehmen dem Alltag die Ersthaf-tigkeit. |                                                                                        |                                                                     |                                                                                                                |    |                                                       | Motto-Ziele nehmen dem Alltag die Ersthaf-tigkeit.    | 7.1B |
| Details / Grund                                                                                                           |                                                 |                                                                               | - Das Bild<br>- Das Motto                          |                                                                                        |                                                                     |                                                                                                                |    |                                                       |                                                       |      |
| Aussage                                                                                                                   | Einbindung bei der Erstellung von Motto-Zielen. |                                                                               | Motto-Ziele werden selbst mitgestaltet.            | Motto-Ziele werden selbst mitgestaltet, man arbeitet aktiv mit, hat Wahlmöglichkeiten. | Das Motto-Ziel wurde, im Gegensatz zum SMART-Ziel selbst gestaltet. |                                                                                                                |    |                                                       | Motto-Ziele werden selbst mitgestaltet.               | 8.4B |

| Teil II, Frage 11, Unzutreffend (II.11.UZ. ...): Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |                                                             |    |                                                                                                                                                           |                                                             |    |                                                                                                               |                                            |                                            |                                                             |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------|
|                                                                                                                           | B1                                                          | B2 | B3                                                                                                                                                        | B4                                                          | B5 | B6                                                                                                            | B7                                         | B8                                         | 2. Reduktion                                                | Code  |
| Details / Grund                                                                                                           |                                                             |    | Dies ist vorteilhaft weil:<br>- Eigene Stärken gestärkt oder Schwächen ausgleichen<br>- Viel realistischer<br>- Man findet sich selbst selbst drin wieder | Daher macht es mehr Spaß und motiviert.                     |    |                                                                                                               |                                            |                                            |                                                             | 9.2B  |
| Aussage                                                                                                                   |                                                             |    |                                                                                                                                                           |                                                             |    |                                                                                                               | Selbstreflexion ist ein Vorteil.           |                                            | Motto-Ziele regen zur Selbstreflexion an.                   | 10.1B |
| Aussage                                                                                                                   | Die persönliche Identifizierung ist bei Motto-Zielen höher. |    | Motto-Ziele sprechen einen persönlich stärker an.                                                                                                         | Die persönliche Identifizierung ist bei Motto-Zielen höher. |    | Motto-Ziele sprechen einen persönlich an.                                                                     | Die persönliche Identifizierung ist höher. | Die persönliche Identifizierung ist höher. |                                                             |       |
| Details / Grund                                                                                                           | Eigene Mitwirkung.                                          |    | Dies führt zu:<br>- Einer höheren Identifizierung mit dem Ziel<br>- Erhöhte Selbstbestimmung bei der Herangehenweise zur                                  | Selbst mitgestaltet.                                        |    | - Hohe Identifikation durch Reflexion<br>- Eigene Einstellungen werden berücksichtigt<br>- Motto-Ziele werden | Spricht die Gefühle an.                    | Es spiegelt das eigene Befinden wieder.    | Die persönliche Identifizierung ist bei Motto-Zielen höher. | 11.6B |

| Teil II, Frage 11, Unzutreffend (II.11.UZ. ...): Wo siehst du die Vorteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |    |    |                |    |    |                     |    |    |              |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------|----|----|---------------------|----|----|--------------|------|
|                                                                                                                           | B1 | B2 | B3             | B4 | B5 | B6                  | B7 | B8 | 2. Reduktion | Code |
|                                                                                                                           |    |    | Zielerreichung |    |    | selbst mitgestaltet |    |    |              |      |

Anhang 40: Z4 für Frage 12

| Teil II, Frage 12, Unzutreffend (II.12.UZ. ...): Wo siehst du die Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |                                             |    |    |    |    |                                                                     |                                                                 |    |                                                                                 |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----|----|----|----|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                            | B1                                          | B2 | B3 | B4 | B5 | B6                                                                  | B7                                                              | B8 | 2. Reduktion                                                                    | Code |
| Aussage                                                                                                                    | Zu viele Motto-Ziele wären unübersichtlich. |    |    |    |    |                                                                     | Zu viele Motto-Ziele wären unübersichtlich.                     |    | Die Anzahl der Mottoziele muss begrenzt sein, da es sonst unübersichtlich wird. | 1.2B |
| Details / Grund                                                                                                            |                                             |    |    |    |    |                                                                     | Ein weiteres zum allgemeinen Auftreten bei dem Kunden wäre gut. |    |                                                                                 |      |
| Aussage                                                                                                                    |                                             |    |    |    |    | Motto-Ziele sind so lange motivierend, wie das Ziel erreichbar ist. |                                                                 |    | Motto-Ziele sind nur so lange motivierend, wie das Ziel erreichbar ist.         | 2.1B |

| Teil II, Frage 12, Unzutreffend (II.12.UZ. ...): Wo siehst du die Nachteile von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen? |                                                                                 |                                            |                                                                     |    |                                                                                                                                                                               |                                                                             |    |                                                                                                                    |                                                                                                    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                            | B1                                                                              | B2                                         | B3                                                                  | B4 | B5                                                                                                                                                                            | B6                                                                          | B7 | B8                                                                                                                 | 2. Reduktion                                                                                       | Code |
| Aussage                                                                                                                    | Motto-Ziele sind nicht messbar. Dadurch lassen sich nicht alle Fakten abbilden. | Motto-Ziele sind nicht messbar.            | Sie sind nicht messbar. Dadurch fehlt das konkrete an Motto-Zielen. |    | Motto-Ziele sind nicht messbar. Deshalb können sie im Unternehmenskontext in dem der finanziell angestrebte Erfolg in Zahlen runtergebrochen wir nicht alleine funktionieren. | Motto-Ziele sind nicht messbar und können SMART-Ziele daher nicht ersetzen. |    | Motto-Ziele sind schwerer messbar. Das eigene Lebensgefühl wäre die Maßeinheit für die Erreichung des Motto-Ziels. | Motto-Ziele sind nicht messbar.                                                                    | 3.6B |
| Details / Grund                                                                                                            |                                                                                 | Emotionales und kein Faktenbasiertes Ziel. |                                                                     |    |                                                                                                                                                                               | Im Unternehmenskontext wird der angestrebte Erfolg in Zahlen ausgedrückt.   |    |                                                                                                                    |                                                                                                    |      |
| Aussage                                                                                                                    | Für Motto-Ziele ist ein visueller Bezug notwendig.                              |                                            | Es ist ein gewisses Maß an Kreativität notwendig.                   |    |                                                                                                                                                                               |                                                                             |    |                                                                                                                    | Die erfolgreiche Definition von Motto-Zielen hängt von den persönlichen Fähigkeiten der Person ab. | 4.2B |
| Details / Grund                                                                                                            |                                                                                 |                                            |                                                                     |    |                                                                                                                                                                               |                                                                             |    |                                                                                                                    |                                                                                                    |      |

Anhang 41: Z4 für Frage 13

| Teil III, Frage 13, Starke Ausprägung (III.13.ST. ...): Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? |    |                                          |    |                  |                                                       |                                                |                                            |                                               |                                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------|----|------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                            | B1 | B2                                       | B3 | B4               | B5                                                    | B6                                             | B7                                         | B8                                            | 2. Reduktion                             | Code |
| Aussage                                                                                                                                    |    | Motto-Ziele eignen sich gut im Vertrieb. |    | Eignen sich gut. | Eignen sich gut.                                      | Eignen sich gut.                               | Eignen sich gut.                           | Eignen sich gut.                              | Motto-Ziele eignen sich gut im Vertrieb. | 1.6B |
| Details / Grund                                                                                                                            |    |                                          |    |                  | Nehmen kontraproduktiven Zeitdruck aus Verhandlungen. |                                                |                                            |                                               |                                          | 2.1B |
|                                                                                                                                            |    |                                          |    |                  |                                                       | Stark eigenmotiviertes Arbeiten gefordert      | Stark eigenmotiviertes Arbeiten gefordert. | Stark eigenmotiviertes Arbeiten ist gefordert |                                          | 3.3B |
|                                                                                                                                            |    |                                          |    |                  |                                                       | Stark eigenverantwortliches Arbeiten gefordert |                                            |                                               |                                          | 4.1B |

| Teil III, Frage 13, Schwache Ausprägung (III.13.SW. ...): Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? |                                            |    |                                             |    |    |    |    |    |                                                    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----|---------------------------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                              | B1                                         | B2 | B3                                          | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                       | Code |
| Aussage                                                                                                                                      | In <u>Kombination</u> mit SMART-Zielen gut |    | In <u>Kombination</u> mit SMART-Zielen sind |    |    |    |    |    | Motto-Ziele eignen sich im Vertrieb nicht alleine, | 1.2B |

| Teil III, Frage 13, Schwache Ausprägung (III.13.SW. ...): Inwiefern eignen sich Motto-Ziele aus deiner Sicht für die Verwendung im Vertrieb? |                                                                            |    |                                                                                |    |    |    |    |    |                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                              | B1                                                                         | B2 | B3                                                                             | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                                   | Code |
|                                                                                                                                              | einsetzbar im Vertrieb.                                                    |    | Motto-Ziele gut.                                                               |    |    |    |    |    | nur eine Kombination aus SMART- und Motto-Zielen wäre denkbar. |      |
| Details / Grund                                                                                                                              | SMART-Ziele sind aufgrund des Umfangs und der Anzahl schlecht zu behalten. |    |                                                                                |    |    |    |    |    |                                                                | 2.1B |
|                                                                                                                                              |                                                                            |    | Man findet sich dann persönlich wieder                                         |    |    |    |    |    |                                                                | 3.1B |
|                                                                                                                                              |                                                                            |    | Erinnert einen daran wofür man arbeitet und auf welche Weise man arbeiten will |    |    |    |    |    |                                                                |      |

Anhang 42: Z4 für Frage 13(1)

| Teil III, Frage 13(1), Starke Ausprägung (III.13(1).ST. ...): Nur für bestimmte Ziele? |    |                                                                                         |    |                            |                            |                                                                                                                        |                                                        |    |                                                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------|------|
|                                                                                        | B1 | B2                                                                                      | B3 | B4                         | B5                         | B6                                                                                                                     | B7                                                     | B8 | 2. Reduktion                                           | Code |
| Aussage                                                                                |    | Ein Ziel ist ein Ziel, daher kann man Motto-Ziele sicher auch für alle Ziele einsetzen. |    | Einsetzbar für alle Ziele. | Einsetzbar für alle Ziele. | Einsetzbar für alle Ziele. Für unterschiedliche SMART-Ziele lassen sich auch unterschiedliche Motto-Ziele formulieren. | Motto-Ziele sind nicht auf bestimmte Ziele beschränkt. |    | Motto-Ziele sind nicht auf bestimmte Ziele beschränkt. | 1.5B |

| Teil III, Frage 13(1), Schwache Ausprägung (III.13(1).SW. ...): Nur für bestimmte Ziele? |                               |    |                               |    |    |    |    |                                                                            |                                                            |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----|-------------------------------|----|----|----|----|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                          | B1                            | B2 | B3                            | B4 | B5 | B6 | B7 | B8                                                                         | 2. Reduktion                                               | Code |
| Aussage                                                                                  | Nur eingeschränkt einsetzbar. |    | Nur eingeschränkt einsetzbar. |    |    |    |    | Nur eingeschränkt einsetzbar.                                              | Motto-Ziele sind im Vertrieb nur eingeschränkt einsetzbar. | 1.3B |
| Details / Grund                                                                          | Schlechter bei Zahlen.        |    | Schlechter bei Zahlen.        |    |    |    |    | Schlechter in analytischen Bereichen, wo strikten Regeln zu befolgen sind. |                                                            |      |



Anhang 43: Z4 für Frage 13(2)

| Teil III, Frage 13(2), Starke Ausprägung (III.13(2).ST. ...): In anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb? |                                       |    |                                                                                        |                                       |                                                                   |                                       |                                                               |    |                                                            |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                 | B1                                    | B2 | B3                                                                                     | B4                                    | B5                                                                | B6                                    | B7                                                            | B8 | 2. Reduktion                                               | Code |
| Aussage                                                                                                         | Unternehmensweite Einführung möglich. |    | Unternehmensweite Einführung möglich. In Bereichen mit weniger SMART-Zielen einfacher. | Unternehmensweite Einführung möglich. | Unternehmensweite Einführung möglich.                             | Unternehmensweite Einführung möglich. | Unternehmensweite Einführung möglich.                         |    | Der Einsatz von Motto-Zielen ist unternehmensweit möglich. | 1.6B |
| Details / Grund                                                                                                 |                                       |    |                                                                                        |                                       | Jeder erreicht seine Ziele mit seiner individuellen Arbeitsweise. |                                       |                                                               |    |                                                            | 2.1B |
|                                                                                                                 |                                       |    |                                                                                        |                                       |                                                                   |                                       | Eine erhöhte Motivation und Reflexion ist überall zuträglich. |    |                                                            | 3.1B |

| Teil III, Frage 13(2), Mittlere Ausprägung (III.13(2).MA. ...): In anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb? |    |                                                                                        |    |    |    |    |    |    |                                                                                        |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                   | B1 | B2                                                                                     | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion                                                                           | Code |
| Aussage                                                                                                           |    | In den einzelnen Abteilungen müssen Sinnhaftigkeit und Praktikabilität geprüft werden. |    |    |    |    |    |    | In den einzelnen Abteilungen müssen Sinnhaftigkeit und Praktikabilität geprüft werden. | 1.1B |

| Teil III, Frage 13(2), Schwache Ausprägung (III.13(2).SW. ...): In anderen Unternehmensbereichen als im Vertrieb? |    |    |    |    |    |    |    |                                                                                                                   |                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                   | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8                                                                                                                | 2. Reduktion                                                            | Code |
| Aussage                                                                                                           |    |    |    |    |    |    |    | Motto-Ziele sind begrenzt einsetzbar. Eher in kreativen und innovativen Bereichen, als in analytischen Bereichen. | Mottoziele sind eher in kreativen und innovativen Bereichen einsetzbar. | 1.1B |
| Details / Grund                                                                                                   |    |    |    |    |    |    |    | Fördern kreatives Denken.                                                                                         |                                                                         |      |

Anhang 44: Z4 für Frage 14

| Teil III, Frage 14, Unzutreffend (III.14.UZ. ...): Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können? |                                                                                                                 |                                                     |    |                                                          |                                                                           |                                                          |                                                                    |    |                                |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                | B1                                                                                                              | B2                                                  | B3 | B4                                                       | B5                                                                        | B6                                                       | B7                                                                 | B8 | 2. Reduktion                   | Code |
| Aussage                                                                                                                                                        | Offenheit und Bereitschaft der Führungsebene für Motto-Ziele und dafür den Mitarbeitern mehr Freiraum zu geben. | Bereitschaft auf Führungsebene muss vorhanden sein. |    | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung. | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung von Motto-Zielen. | Bereitschaft auf Führungsebene ist notwendig.            | Bereitschaft auf Führungsebene aufgrund von Überzeugung notwendig. |    | Bereitschaft auf Führungsebene | 1.6B |
| Details / Grund                                                                                                                                                |                                                                                                                 |                                                     |    |                                                          |                                                                           | Motto-Ziele fest in den Zielsetzungsprozess integrieren. |                                                                    |    |                                |      |
| Aussage                                                                                                                                                        | Bereitschaft der Mitarbeiter durch innere Überzeugung                                                           | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung.     |    |                                                          | Bereitschaft der Mitarbeiter durch Überzeugung.                           |                                                          |                                                                    |    | Bereitschaft bei Mitarbeitern  | 2.3B |

| Teil III, Frage 14, Unzutreffend (III.14.UZ. ...): Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können? |    |                                                                                                                                               |    |    |                                      |    |                                                                    |                                      |                                                     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                | B1 | B2                                                                                                                                            | B3 | B4 | B5                                   | B6 | B7                                                                 | B8                                   | 2. Reduktion                                        | Code |
| Aussage                                                                                                                                                        | .  | Es muss sich um einen freiwilligen Prozess handeln ohne negative Konsequenzen bei Verweigerung.. Führungskräfte müssen Mitarbeiter animieren. |    |    |                                      |    |                                                                    |                                      | Freiwilliger Prozess                                | 3.1B |
| Aussage                                                                                                                                                        |    | Schulung des Managements.                                                                                                                     |    |    |                                      |    |                                                                    |                                      | Das Management muss geschult werden.                | 4.1B |
| Details / Grund                                                                                                                                                |    | Motto-Ziele fachgerecht bilden können.                                                                                                        |    |    |                                      |    |                                                                    |                                      |                                                     |      |
| Aussage                                                                                                                                                        |    |                                                                                                                                               |    |    | Machbarkeitsnachweis in Pilotstudie. |    | Machbarkeitsnachweis und Erfolgsrechnung in Pilotstudie notwendig. | Machbarkeitsnachweis in Pilotstudie. | Machbarkeitsnachweis und Erfolgsrechnung notwendig. | 5.3B |

| Teil III, Frage 14, Unzutreffend (III.14.UZ. ...): Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können? |                                                       |                                                                                     |    |    |                                                              |    |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |                                             |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                                                | B1                                                    | B2                                                                                  | B3 | B4 | B5                                                           | B6 | B7                                                                                                                                                                                                                                 | B8                                                                                                                                                          | 2. Reduktion                                | Code |
| Details / Grund                                                                                                                                                |                                                       |                                                                                     |    |    |                                                              |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effekt auf das Verhalten bestätigen</li> <li>- Motivationalen Effekt bestätigen</li> <li>- Finanziellen Nutzen beziffern</li> <li>- Alles was neu ist, wird pauschal abgelehnt</li> </ul> |                                                                                                                                                             |                                             |      |
| Aussage                                                                                                                                                        |                                                       | Zielsetzung nicht mit Vorgesetztem. Stattdessen mit speziellem Personal besprechen. |    |    |                                                              |    | Es sollte nicht die Notwendigkeit bestehen Motto-Ziele offen zu legen.                                                                                                                                                             | Für die Definition von Motto-Zielen ist es wichtig die Privatsphäre zu wahren. Alternativ wäre ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten oder Dritte notwendig. | Offenlegen des Motto-Ziels nicht notwendig. | 6.3B |
| Aussage                                                                                                                                                        | Vorgesetzte müssen Mitarbeitern mehr Freiraum bei der |                                                                                     |    |    | Es muss Freiraum für die eigene Arbeitsweise gegeben werden. |    |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             | Mitarbeiter benötigen Freiraum.             | 7.2B |

| Teil III, Frage 14, Unzutreffend (III.14.UZ. ...): Was müsste deiner Meinung nach passieren, damit Motto-Ziele in deinem Unternehmen eingeführt werden können? |    |    |    |    |    |    |    |              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------|------|
| B1                                                                                                                                                             | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | 2. Reduktion | Code |
| Zielsetzung geben.                                                                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |              |      |

## Anhang 45: Z4 für Frage 15

| Teil III, Frage 15, Unzutreffend (III.15.UZ ...): Siehst du Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen? |    |                                                                                                      |                                                          |                                                      |                                                         |                                 |                                                          |    |                                                        |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                             | B1 | B2                                                                                                   | B3                                                       | B4                                                   | B5                                                      | B6                              | B7                                                       | B8 | 2. Reduktion                                           | Code |
| Aussage                                                                                                                     |    | Die Mentalität in Europa stellt einen erschwerenden Faktor für die Verbreitung von Motto-Zielen dar. |                                                          |                                                      |                                                         |                                 |                                                          |    | Europäische Kultur                                     | 1.1B |
| Aussage                                                                                                                     |    |                                                                                                      |                                                          | Mangelnde Offenheit und festhalten an alten Mustern. |                                                         |                                 | Ablehnung von Neuem.                                     |    | Mangelnde Offenheit                                    | 2.2B |
| Aussage                                                                                                                     |    |                                                                                                      |                                                          |                                                      | Diskrepanz zwischen Lebensmotto und Unternehmenszielen. |                                 |                                                          |    | Motto-Ziele können mit Unternehmenszielen kollidieren. | 3.1B |
| Aussage                                                                                                                     |    |                                                                                                      | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter. |                                                      |                                                         | Adäquate Kommunikation wichtig. | Adäquate Kommunikation der Mehrwerte an die Mitarbeiter. |    | Gefahr der Fehlkommunikation.                          | 4.3B |

| Teil III, Frage 15, Unzutreffend (III.15.UZ ...): Siehst du Hindernisse für die Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen? |    |    |    |    |    |                                                                                                                                   |                             |    |              |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|--------------|------|
|                                                                                                                             | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6                                                                                                                                | B7                          | B8 | 2. Reduktion | Code |
| Details / Grund                                                                                                             |    |    |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter müssen Mehrwerte verstehen</li> <li>- Gefahr esoterisch zu wirken</li> </ul> | Neue Zielart ohne Metriken. |    |              | 5.2B |



Anhang 46: Z4 für Frage 16

| Teil III, Frage 16, Unzutreffend (III.16.UZ. ...): Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für dein Unternehmen? |                                        |                                                         |    |                         |                                                                          |                           |                                                                                                              |    |                                                                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|----|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                         | B1                                     | B2                                                      | B3 | B4                      | B5                                                                       | B6                        | B7                                                                                                           | B8 | 2. Reduktion                                                        | Code |
| Aussage                                                                                                                                 |                                        | Gesteigerte Motivation und somit auch bessere Leistung. |    | Gesteigerte Motivation. |                                                                          |                           | Erhöhte Motivation der Mitarbeiter.                                                                          |    | Motto-Ziele steigern die Motivation.                                | 1.3B |
| Details / Grund                                                                                                                         |                                        |                                                         |    |                         |                                                                          |                           | - Motiviert stärker zielrealisierend zu handeln<br>- Eignet sich gut um eigenmotiviertes Arbeiten zu fördern |    |                                                                     |      |
| Aussage                                                                                                                                 | Stärkere Ausrichtung auf den Menschen. |                                                         |    |                         |                                                                          |                           |                                                                                                              |    | Motto-Ziele sind stärker auf den Menschen ausgerichtet. (Emotionen) | 2.1B |
| Aussage                                                                                                                                 |                                        |                                                         |    |                         | Gesteigerte Kreativität, die besonders im Lösungsgeschäft hilfreich ist. | Steigert die Kreativität. |                                                                                                              |    | Motto-Ziele steigern die Kreativität.                               | 3.2B |

| Teil III, Frage 16, Unzutreffend (III.16.UZ. ...): Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für dein Unternehmen? |    |    |                                                                                                |    |                                  |                                                                 |                            |                            |                                                         |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                         | B1 | B2 | B3                                                                                             | B4 | B5                               | B6                                                              | B7                         | B8                         | 2. Reduktion                                            | Code |
| Details / Grund                                                                                                                         |    |    |                                                                                                |    | Offenerer Informationsaustausch. | Einnahme neuer Perspektiven.                                    |                            |                            |                                                         |      |
| Aussage                                                                                                                                 |    |    |                                                                                                |    |                                  | Erhöhte Mitarbeiterbindung.                                     |                            |                            | Motto-Ziele sorgen für eine erhöhte Mitarbeiterbindung. | 4.1B |
| Details / Grund                                                                                                                         |    |    |                                                                                                |    |                                  | - Gesteigerte Zielidentifikation<br>- Gesteigerte Zielakzeptanz |                            |                            |                                                         |      |
| Aussage                                                                                                                                 |    |    | Verbessertes Arbeitsklima durch entsprechende Motto-Ziele.                                     |    |                                  |                                                                 | Verbessertes Arbeitsklima. | Verbessertes Arbeitsklima. | Motto-Ziele sorgen für ein positiveres Arbeitsklima.    | 5.3B |
| Details / Grund                                                                                                                         |    |    | Beispiele wären Pünktlichkeit, Hilfsbereitschaft und Bearbeitungsgeschwindigkeit von Aufgaben. |    |                                  |                                                                 |                            |                            |                                                         | 6.1B |

| Teil III, Frage 16, Unzutreffend (III.16.UZ. ...): Welche Chancen siehst du durch die Einführung von Motto-Zielen für dein Unternehmen? |    |    |    |                                                         |    |                                                                               |                                                                              |                             |                                          |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|---------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|------|
|                                                                                                                                         | B1 | B2 | B3 | B4                                                      | B5 | B6                                                                            | B7                                                                           | B8                          | 2. Reduktion                             | Code |
|                                                                                                                                         |    |    |    |                                                         |    |                                                                               | Mehr Klarheit über das angestrebte soziale Miteinander durch Selbstreflexion |                             |                                          | 7.1B |
|                                                                                                                                         |    |    |    |                                                         |    |                                                                               | Offenerer Umgang mit dem Vorgesetzten und Kollegen.                          |                             |                                          | 8.1B |
| Aussage                                                                                                                                 |    |    |    | Gesteigerte Zielerreichung.                             |    | Gesteigerte Zielerreichung.                                                   |                                                                              | Gesteigerte Zielerreichung. | Motto-Ziele steigern die Zielerreichung. | 9.3B |
| Details / Grund                                                                                                                         |    |    |    | - Gesteigerte Zufriedenheit<br>- Gesteigerte Motivation |    | - Höhere Akzeptanz der Ziele<br>- Höhere Identifikation mit dem Tagesgeschäft |                                                                              |                             |                                          |      |

## Anhang 47: Rekrutierung weiterer Probanden

Hallo X,

meine Anfrage auf den Punkt gebracht: Würdest du dir insgesamt rund 1,5 Std Zeit nehmen, um mich bei meiner Masterarbeit zu unterstützen? Im Konkreten geht es um ca. eine Stunde am 16.06 oder 17.06 und ca. 30-45 Minuten in der KW 25.

Folgend habe ich dir noch ein paar Details zusammengefasst:

Ich schreibe vsl. bis Ende Juli meine Masterarbeit. Diese dreht sich um die beiden Themen Zielsetzungsmethoden und Motivation.

Wie du aus eigener Erfahrung weißt, verwenden wir hier SMART-Ziele. In meiner Arbeit möchte ich herausfinden, inwiefern sich eine neue Zielsetzungsmethodik (s.u. „Was sind Motto-Ziele?“) im Vergleich zu SMART-Zielen im Vertrieb eignet. Dafür sollen in einem ersten Schritt individuelle Motto-Ziele definiert werden (s.u. „Phase 1“). In einem zweiten Schritt folgt dann ein kurzes Interview (s.u. „Phase 2“).

Hier findest du den Plan für einen detaillierteren Einblick in den Ablauf der beiden Phasen der Studie:

### **Phase 1: Zielsetzung**

#### **Wann findet die Zielsetzung statt?**

- Je nach deiner Verfügbarkeit entweder am 16.06 und 17.06.

#### **Wie lange dauert die Zielsetzung und wie läuft sie ab?**

1. Definition des Motto-Ziels zum Thema „Individuelle Quotenerreichung“ mithilfe des [Motto-Ziel-Online-Tools](#). Dafür musst du im [Motto-Ziel-Online-Tool](#) „Themenspezifische Bilderwahl“ auswählen (ca. 10 Minuten).

2. Direkt im Anschluss findet ein Telefonat mit einer Trainerin des Institutes für Selbstmanagement und Motivation Zürich statt. In diesem Gespräch wird das zuvor nur grob definierte Motto-Ziel optimiert (ca. 30-45 Minuten).

*Hinweis: Der ganze Prozess läuft vertraulich ab.*

### **Phase 2: Interview**

#### **Wann findet das Interview statt und welche Fragen werden gestellt?**

In der darauffolgenden Woche möchte ich ein Interview (ca. 30-45 Minuten) mit dir führen (KW 25). Dabei werden wir über die folgenden drei Themen sprechen:

1. Wahrnehmung des Zielsetzungsprozesses für Motto-Ziele
2. Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu SMART-Zielen
3. Einschätzung bezüglich Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Einführung von Motto-Zielen im Unternehmen

*Hinweis: Die Aussagen des Interviews fließen anonymisiert in meine Arbeit ein.*

### **Was sind Motto-Ziele?**

- Motto-Ziele sind in einer bildhaften Sprache formulierte Mottos.

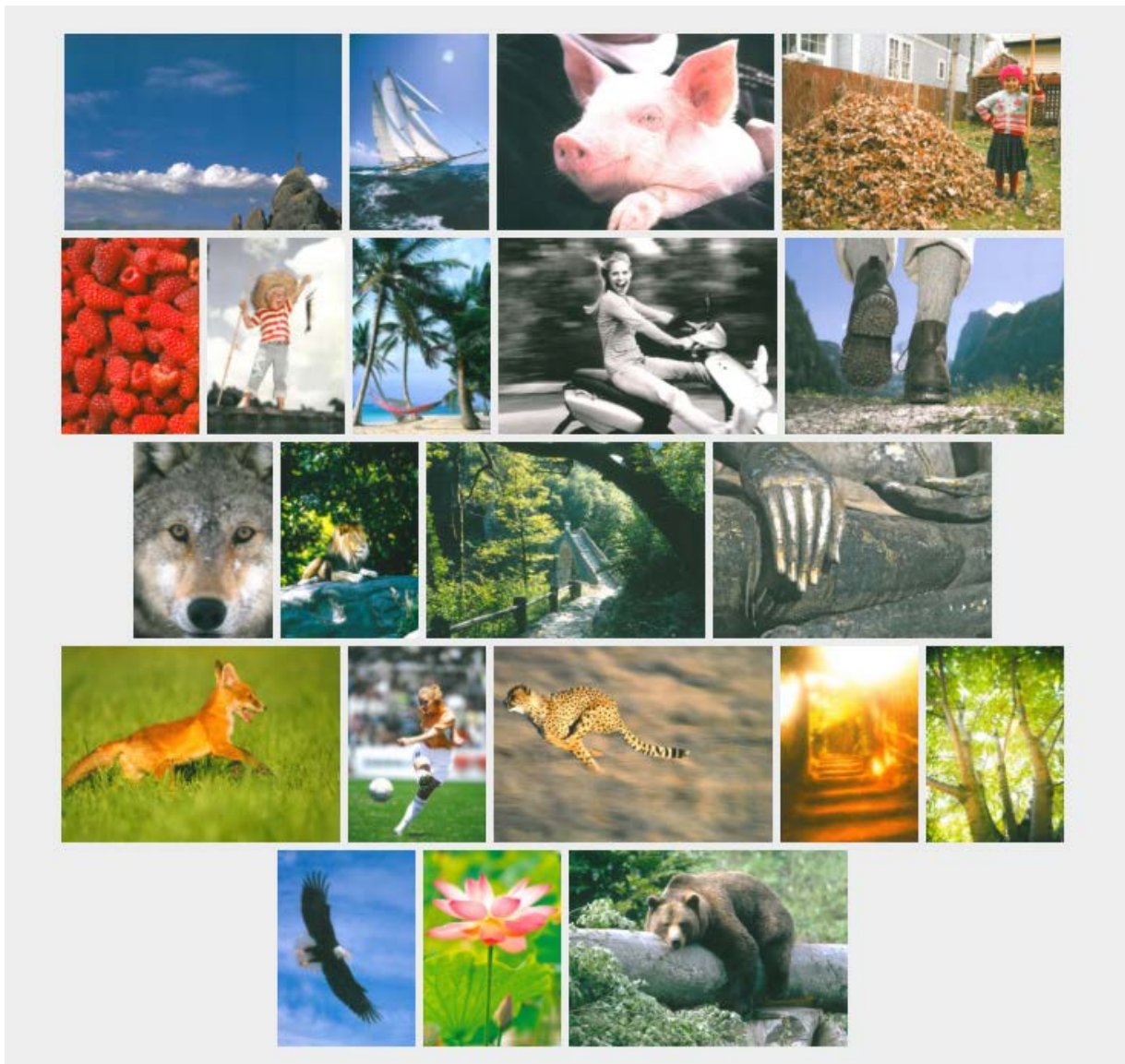
- Im Gegensatz zu SMART-Zielen enthalten sie keine spezifischen Handlungsaufforderungen. Stattdessen handelt es sich um Haltungen, die man zu einem bestimmten Thema definiert (hier: „Individuelle Quotenerreichung“).

- Motto-Ziele können sich Studien zufolge z. B. positiv auf die Motivation und Zielerreichung auswirken oder stressreduzierend wirken.

- Beispiele für Motto-Ziele sind „Mutig schreite ich in meine Freiheit“, „Ich erlaube mir Macht“, „Ich will mich fühlen wie ein Bär, der ein dickes Fell hat“, „Ich will Schritt für Schritt in meinem Tempo voran gehen“.

Ich freue mich auf deine Rückmeldung, beste Grüße  
Niklas

Anhang 48: Ideenkorb (ISMZ, 2013b)



Anhang 49: Beispiele für die Liste positiver Ideen (ISMZ, 2013b)



- Spielerisch
- flauschiges Welpenfell
- die Welt entdecken
- saftiges Grün
- weicher Rasen
- tapsig
- nur so zum Spass
- schlau
- auf sanften Pfoten
- gutes Gehör
- Fuchsinstinkt
- Spuren suchen
- mutig
- auf zur Beute
- Abenteuer
- fröhlich
- beschwingt
- geht seinen Weg
- neugierig entdecken
- entdeckend
- mit Leichtigkeit durch die Welt tapsen
- leichtfüßig
- die ganze Welt steht mir offen
- mit aufgestellten Ohren
- aufmerksam sein
- das Ziel im Blick
- grüne Spielwiese erkunden

## Anhang 50: Vorabinformation für die Motto-Zielsetzung (Phase 1)

Hallo X,

bald ist es so weit! Ende nächster Woche findet die erste Phase meiner Masterarbeitsstudie statt: Die Motto-Zielsetzung.


Bevor es losgeht noch ein paar wichtige Infos:

- Ich werde dich zur vereinbarten Uhrzeit anrufen, um sicherzustellen, dass alles funktioniert.
- **Bitte schaffe dir eine ruhige Umgebung für das Telefonat und die Online-Zielsetzung. Es ist wichtig, dass du frei und ungestört reden kannst und nicht durch Hintergrundgeräusche oder andere Menschen abgelenkt wirst.** Optimal wäre also ein Bürozimmer zu Hause oder ein Konferenzraum im Büro. **Schlecht wäre, wenn du im Café bist, gerade Auto fährst, mitten im Büro sitzt o.ä.**
- Folge bitte während des Termins folgenden Schritten:
  1. Website öffnen: <http://ismz.ch/ZRM/OnlineTool.html>
  2. Die dritte Option „Themenspezifische Bilderwahl“ auswählen.
  3. Bei „Mein Thema“ „*Erreichen meiner individuellen Sales-Quota*“ eintragen. Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer dieses Thema auswählen, um die Ergebnisse vergleichbar zu machen.
  4. **Bitte lies die Anweisungen ganz genau und bis ganz zum Schluss.**
  5. Sobald du fertig bist, rufe bitte bei der Trainerin des ISMZ an. **Am Telefon wird sie dich dann nach deinem Bild und deinem Satz fragen**, den du erarbeitet hast. Danach wird sie dir noch Hintergrundwissen zu Motto-Zielen vermitteln und dein zuvor gebildetes Motto-Ziel mit dir gemeinsam optimieren.
  6. Nach dem Telefonat bist du erst mal entlassen...weiter geht es dann in der nächsten Woche mit deinem Interview 😊.



Falls du sonst noch Fragen hast, melde dich gerne bei mir!

Vielen Dank für deine Unterstützung und ein schönes Wochenende  
Niklas

Anhang 51: Bilder, Basis und optimierte Motto-Ziele der Probanden

| Bild des Teilnehmers                                                                | B | Basis-Motto-Ziel                                                                                                                                                                     | Motto-Ziel                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 1 | Ich will mich fühlen wie auf einem Berg auf dem ich durchatmen und die Ruhe und Stille genießen kann.                                                                                | Ich stehe auf dem Berg und atme durch und genieße die Ruhe und Stille.                                                                     |
|                                                                                     | 8 | Ich will meinen Horizont endlos erweitern, die Welt als Ganzes ist mein Zuhause. Ich möchte durchatmen, wenn ich mich danach fühle und meine Zukunft klar, offen und frei gestalten. | Ich erweitere meinen endlosen Horizont, die ganze Welt ist mein Zuhause. Ich folge in meinem Tempo meiner Freiheit.                        |
|   | 2 | Ich will mich fühlen wie ein Adler hoch in den Lüften.                                                                                                                               | In Freiheit verschaffe ich mir Überblick und mein Adlerblick führt mich zum Erfolg.                                                        |
|                                                                                     | 3 | Ich will frei sein wie ein Adler im Aufwind der Thermik und gleichzeitig fokussiert auf mein Ziel schauen und zugreifen sobald ich eine gute Chance dafür erkenne.                   | Ich bin frei wie der Adler im Aufwind der Thermik, fokussiere meinen Adlerblick auf die fette Beute, fliege im Steilflug an und greife zu. |
|                                                                                     | 4 | Ich will mich frei wie ein Vogel fühlen können und überallhin fliegen können.                                                                                                        | Ich fühle mich frei und stark mit den Flügeln meines Adlers.                                                                               |
|  | 5 | Ich will handeln wie die Natur die immer einen neuen Weg findet und sich dafür ihre Zeit nimmt.                                                                                      | Ich bin wie die Natur, finde immer neue Wege und nehme mir meine Zeit dazu.                                                                |



|                                                                                    |          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>6</p> | <p>Ich will handeln wie der Junge, der ohne innere Begrenzungen mit Beharrlichkeit und Neugier Abenteuer sucht und sich an seinen Erfolgen freut.</p> | <p>Offen, mutig und beharrlich geht mein Junge angeln, entdeckt neugierig Abenteuer und freut sich an seinem fetten Fang.</p>             |
|  | <p>7</p> | <p>Ich will handeln wie der Kapitän eines Schiffes, frei, schnell, bestimmt und selbstsicher mit voller Fahrt voraus ins nächste Abenteuer.</p>       | <p>Ich bin der Kapitän und lenke mein Schiff. Frei, schnell, bestimmt und selbstsicher mit voller Fahrt voraus ins nächste Abenteuer!</p> |

Anhang 52: Zeitplan und Dauer der Motto-Zielsetzung

| <b>Probanden-Nr.</b> | <b>Datum</b>              | <b>Uhrzeit</b>    | <b>Gerundete Dauer des Telefon-coachings (exkl. Online Tool)</b> |
|----------------------|---------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1                    | Donnerstag,<br>16.06.2016 | 09:00 - 10:30 Uhr | 15 Minuten                                                       |
| 2                    |                           | 11:00 - 12:30 Uhr | 25 Minuten                                                       |
| 3                    |                           | 13:00 - 14:30 Uhr | 20 Minuten                                                       |
| 4                    |                           | 14:30 - 16:00 Uhr | 20 Minuten                                                       |
| 5                    | Freitag,<br>17.06.2016    | 09:00 - 10:30 Uhr | 30 Minuten                                                       |
| 6                    |                           | 11:00 - 12:30 Uhr | 25 Minuten                                                       |
| 7                    |                           | 13:00 - 14:30 Uhr | 25 Minuten                                                       |
| 8                    |                           | 14:30 - 16:00 Uhr | 25 Minuten                                                       |
|                      |                           |                   | Durchschnittlich 23 Minuten                                      |

## Anhang 53: Zeitplan und Dauer der Interviews

| <b>Probanden-Nr.</b> | <b>Datum</b>              | <b>Uhrzeit</b>    | <b>Gerundete Dauer</b>  |
|----------------------|---------------------------|-------------------|-------------------------|
| 1                    | Montag,<br>20.06.2016     | 09:00 - 10:00 Uhr | 23 Minuten              |
| 2                    |                           | 15:00 - 16:00 Uhr | 30 Minuten              |
| 3                    | Dienstag,<br>21.06.2016   | 11:00 - 12:00 Uhr | 24 Minuten              |
| 4                    |                           | 14:00 - 15:00 Uhr | 21 Minuten              |
| 5                    | Mittwoch,<br>22.06.2016   | 10:00 - 11:00 Uhr | 26 Minuten              |
| 6                    |                           | 15:30 - 16:30 Uhr | 29 Minuten              |
| 7                    | Donnerstag,<br>22.06.2016 | 11:00 - 12:00 Uhr | 17 Minuten              |
| 8                    |                           | 14:00 - 15:00 Uhr | 24 Minuten              |
|                      |                           |                   | Durchschnittlich 21 Min |

Ich versichere, dass ich diese Thesis selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe.

Die Arbeit wurde noch keiner Kommission zur Prüfung vorgelegt und verletzt in keiner Weise Rechte Dritter.

---

Datum

---

Niklas Eller