

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center (DISC)

Masterarbeit

**Zielwirksamkeit als Herausforderung für Personalentwicklung
– eine empirische Studie zu Motto-Zielen und hohen
spezifischen Zielen**

Zornheim, 13.04.2013
ltma2013@arcor.de

Lars Temme

Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit entweder die maskuline oder die feminine Form von Bezeichnungen verwendet, aber keine Kombinationsform - angesprochen sind jeweils beide.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Personalentwicklung und Zielwirksamkeit	2
2.1 Handlungsfelder der Personalentwicklung im Kontext Zielwirksamkeit	2
2.2 Zum grundlegenden Verständnis von Unternehmenssteuerung	2
2.3 Ziele und zielorientiertes Handeln aus Betriebswirtschaftssicht	3
2.3.1 Ziele und Zielsysteme	3
2.3.2 Führen mit Zielen – Management by Objectives (MbO)	4
2.3.3 Motivation und Ziele	5
2.3.4 Ziele, MbO, Motivation – zur Darstellung aus Betriebswirtschaftssicht	5
2.4 Kritische Betrachtung der Theorie und Praxis zielorientierter Steuerung	6
2.5 Zielwirksamkeit als Thema des New Public Management	8
2.6 Fremd- versus Selbststeuerung – Relevanz für Personalentwicklung	8
2.7 Forschung zu Zielsetzung und zielorientiertem Verhalten	9
3. Theoretische Grundlagen der Studie	10
3.1 Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI)	10
3.2 Modulation der Interaktion der vier PSI - Makrosysteme durch Affekte	14
3.3 Wege zur Unterstützung von Zielwirksamkeit und Motivation	15
3.4 Der Rubikon-Prozess	19
3.5 Zielbindung, Herkunft von Zielen und intrinsische Motivationsquellen	20
3.6 Spezifität von Zielen und zielrealisierendem Handeln	22
3.7 Affektregulation zur Kontrolle und Regulation von Handlungen	25
3.8 Selbststeuerung durch Selbstregulation und Selbstkontrolle	27
3.9 In der Studie verwendete Zieltypen	29
3.9.1 Hohe spezifische Ziele nach Locke und Latham	29
3.9.2 Motto-Ziele nach Storch und Krause	34
4. Studie zu den Zieltypen	38
4.1 Zielsetzung der Studie	38
4.2 Untersuchungssetting	40
4.3 Probanden	41
4.4 Studiendesign, Ablauf	41
4.5 Datenerhebung	41
4.6 Trainingsarten	42

4.7 Untersuchungsinstrumente	43
4.7.1 Demografische Daten, Trennvariablen	43
4.7.2 HAKEMP	43
4.7.3 PANAS	44
4.7.4 Affektbilanz	45
4.7.5 Zielbindung nach Klein	45
4.7.6 Zielbindung nach Brunstein	45
4.7.7 VEV	46
5.0 Ergebnisdarstellung	47
5.1 Stichprobenbeschreibung	47
5.2.1 Auswertung	47
5.2.2 Auswertung zur Handlungsorientierung (HAKEMP)	48
5.2.3 Auswertung der zielbezogenen Affekte (Affektbilanz)	48
5.2.4 Auswertung des negativen und positiven Affekts (PANAS)	50
5.2.5 Auswertung zur Zielbindung nach Klein	51
5.2.6 Auswertung zur Zielbindung nach Brunstein	51
5.2.7 Auswertung der Veränderung des Erlebens und Verhaltens	53
6. Diskussion der Versuchsergebnisse	53
7. Folgerungen für Personalentwicklung	58

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
EG	Extensionsgedächtnis
et al.	et altera
f.	folgende [Seite]
ff.	folgende [Seiten]
HOM	Handlungsorientierung nach Misserfolg
HOP	Prospektive Handlungsorientierung
i. e. L.	in erster Linie
incl.	inclusive
IG	Intensionsgedächtnis
IVS	Intuitive Verhaltenssteuerung
Kap.	Kapitel
MbO	Management by Objectives
LOM	Lageorientierung nach Misserfolg
LOP	prospektive Lageorientierung
OES	Objekterkennungssystem
PSI - Theorie	Persönlichkeits – System - Interaktionen - Theorie
Tab.	Tabelle
resp.	respektive
u. a.	unter anderem
vs.	versus
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZRM	Zürcher Ressourcenmodell

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Systemebenen der Persönlichkeit der PSI-Theorie.....	11
Tabelle 2: Funktionsprofile der vier persönlichkeitsrelevanten Makrosysteme	12
Tabelle 3: Kerndimensionen von Job-Charakteristika	17
Tabelle 4: Motivationstypen	18
Tabelle 5: Datenerhebungsschritte und Untersuchungsinstrumente	42
Tabelle 6: Affektdimensionen des Fragebogens 'PANAS'	44
Tabelle 7: Skalen, Attribute und Items des Fragebogens zur Zielbindung nach Brunstein.....	46
Tabelle 8: Deskriptive Statistiken Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOM).....	48
Tabelle 9: Deskriptive Statistiken prospektive Handlungsorientierung (HOP).....	48
Tabelle 10: Deskriptive Statistiken Affektbilanz.....	48
Tabelle 11: Differenzwerte zwischen Motto-Ziel-Probanden und SMART-Ziel-Probanden beim zielbezogenen Affekt	49
Tabelle 12: Deskriptive Statistiken Messung negativer Affekt (PANAS)	50
Tabelle 13 Deskriptive Statistiken Zielbindung nach Klein	51
Tabelle 14: Deskriptive Statistiken Zielbindung nach Brunstein	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafische Darstellung der PSI – Theorie.....	14
Abbildung 2: Rubikon - Modell.....	19
Abbildung 3: Zielpyramide im ZRM.....	24
Abbildung 4: Wesentliche Elemente der Goal-Setting Theory und des High Performance Cycle.....	30
Abbildung 5: Die Verbindung der Informationscodes menschlicher Informationsverarbeitung (referentieller Prozess) nach Bucci.....	35
Abbildung 6: Die Schrittfolge beim Aufbau von Haltunzielen	37
Abbildung 7 Affektbilanz.....	38

Anlagen

- Anlage 1: Informationsschreiben zum neuen Ziel
- Anlage 2: Informationsschreiben zum Forschungsvorhaben

1. Einleitung

Wesentliches Bestimmungsmerkmal von Organisationen sind Zielorientierung und Zweckrationalität (Gebert & Rosenstiel 1981: 16 ff.; Simon 2007: 11 ff.), dabei ermöglichen die erfolgreiche Arbeitsteilung und Koordination einer Vielzahl von Handlungsmustern unterschiedlichster Akteure Ergebnisse, die individuelles Handlungsvermögen übersteigen (Simon 2007). So klingt es selbstverständlich, wenn Malik apodiktisch formuliert, „Ziele sind unverzichtbar für jede Organisation“ (Malik 2000: 189). Die mit dem Begriff Organisation verbundene Suggestion, es gäbe eine autonome zielorientiert handelnde Einheit Organisation (Simon 2007:16 f.) führt dabei [nicht nur] aus Personalentwicklungssicht in die Irre. „Wann immer Organisationen handeln ..., dann sind es Individuen, die handeln.“ (Simon 2007: 17); „Organisationen existieren nur über die Fortsetzung von Handlungen, Entscheidungen, Erwartungen von Menschen.“ (Neuberger 1994: 11). Essentiell ist danach die Frage, welche Determinanten Zielsetzung und zielwirksames Handeln von Menschen beeinflussen (vgl. Bargh et. al. 2010) und wie Personalentwicklung hier unterstützen kann. Die vorliegende empirische Arbeit will hierzu einen Beitrag leisten. Dazu werden zunächst Handlungsfelder für Personalentwicklerinnen im Verständnis dieser Arbeit umrissen, vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Sicht, ihrer Kritik sowie der Unterscheidung von Fremd- und Selbststeuerung. Die theoretischen Grundlagen, auf die sich die Studie stützt, werden danach erläutert. Die Studie zur Wirksamkeit von zwei unterschiedlichen Zieltypen - hohe spezifische Ziele versus Motto-Ziele - und die Studienergebnisse werden anschließend dargestellt, diskutiert und Folgerungen aus Sicht der Personalentwicklung gezogen.

Die Weiterentwicklung einer Organisation hinsichtlich der in der vorliegenden Arbeit aufgezeigten und untersuchten Zusammenhänge ist anspruchsvoll, viele Fragen sind noch offen, der Forschungsstand erweitert sich schnell und in der Organisationspraxis bestimmen neben Personalentwicklerinnen viele weitere Akteure das Thema. Ein einfältiges Vertrauen in ‚den‘ einfachen Veränderungsmechanismus wird dem komplexen Thema Zielwirksamkeit daher nicht gerecht. Die persönlichen Erfahrungen des Autors in einer großen Organisation des öffentlichen Sektors lassen ihn hier einerseits nicht ‚veränderungsnäiv‘ werden, andererseits aber auch aus eigener Anschauung erkennen, welche Lern- und Entwicklungschancen hier zu nutzen sind. Dabei zu unterstützen sieht der Autor in der Verantwortung von Personalentwicklern.

2. Personalentwicklung und Zielwirksamkeit

2.1 Handlungsfelder der Personalentwicklung im Kontext Zielwirksamkeit

Einem umfassenden Verständnis folgend, ist Personalentwicklung die Summe der personalen, interpersonalen und apersonalen Aktivitäten zur systematischen Förderung und Entwicklung der Kompetenzen des Personals (Arnold et al. 2010: 237; Neuberger 1994: 12 ff.). Danach sollten grundsätzlich zur Unterstützung von Zielwirksamkeit nicht nur personale Personalentwicklungsansätze (z. B. Coaching) verfolgt werden, sondern auch Beziehungen zwischen Personen und apersonale Bedingungen (z. B. Zielvereinbarungssysteme) einbezogen werden.

Zu den psychologisch wirksam werdenden Bedingungen (vgl. Lewin 1982), die den Handlungsspielraum von Personalentwicklern dabei bestimmen, gehören über das eigene Fachwissen hinaus nicht nur übergeordnete Rahmenbedingungen, wie z. B. tarifliche Regelungen, sondern insbesondere explizite und / oder implizite Annahmen zu Zielsetzung und zielorientiertem Handeln. So verfolgt Kapitel 2. einen doppelten Zweck. Zum einen soll auf gängige Einstellungen und Konzepte im Kontext von Zielen und zielorientiertem Handeln verwiesen werden, mit denen¹ sich Personalentwicklerinnen wahrscheinlich auseinandersetzen müssen, wenn sie zu einer höheren Zielwirksamkeit in Organisationen beitragen wollen oder sollen. Zum anderen sollen damit Personalentwickler angeregt werden, eigene [selbstbeschränkende] Einstellungen selbstentwickelnd zu hinterfragen (Martens & Kuhl 2009: 87 ff.).

2.2 Zum grundlegenden Verständnis von Unternehmenssteuerung

Unternehmenssteuerung ist der Prozess der Beeinflussung von Organisationsmitgliedern, durch den Ressourcen bereitgestellt und genutzt werden, um die Organisationsziele zu erreichen (Carenys 2010: 38). Carenys (2010: 42 ff.) ordnet die entwickelten Steuerungskonzepte drei Grundkonzeptionen zu: Mechanistisch-formal, psychosozial und kulturell.

Mechanistisch-formale Konzepte kennzeichnen insbesondere die Überzeugungen, dass die Unternehmensziele eindeutig definiert werden können und dass das zielbezogene Verhalten der Organisationsmitglieder durch das Management mit Hilfe formalisierter Systeme geplant und gesteuert werden kann (Carenys 2010: 43 f.). Kernelemente eines formalen Steuerungssystems sind nach Rosanas und Velilla (2004: 3) Zielsetzung, Leistungsmessung, Evaluation und Belohnung. Motivation wird dabei wei-

¹ Direkt betrifft das Personen, indirekt die von ihnen geschaffenen Artefakte (z. B. Regelungen zu Zielvereinbarungsgesprächen).

testgehend extrinsisch begriffen und Belohnungssysteme basieren grundlegend auf finanziellen Anreizen (Carenys 2010: 43 f.).

Weil die Beachtung formaler Aspekte zur Unternehmenssteuerung nicht ausreicht, beziehen psychosozial orientierte Steuerungskonzepte Aspekte individuellen Verhaltens mit ein (Carenys 2010: 45 f.). Gemeinsame Punkte psychosozialer Konzeptionen sind insbesondere die wechselseitige Beeinflussung von Personen und formalen Systemen, die Abhängigkeit individuellen Verhaltens auch vom individuellen und organisationalen Kontext, nicht nur vom formalen Steuerungssystem, begrenzte Rationalität, nicht immer klare organisationale Zielen, Konflikte zwischen individuellen und organisationalen Zielen, Verhaltenssteuerung nicht nur durch quantitative Techniken, sondern bedingt auch durch psychosoziale Bedingungen sowie Motivation durch extrinsische und intrinsische Faktoren.

Kernfaktoren kulturorientierter Steuerungskonzeptionen sind die Notwendigkeit der Ausrichtung an Kultur als interner Organisationsvariable und die Beachtung der symbolisierenden Funktion (vgl. Neuberger 2002: 642 ff.) formaler Steuerungssysteme durch die Beeinflussung subjektiver Bedeutungen (Carenys 2010: 45 f.).

Die Realität in Unternehmen, ebenso wie die Einstellungen der Unternehmensmitglieder, einschließlich der Personalentwickler, lassen sich in einer ersten Annäherung heuristisch als unterschiedliche Mischungen der drei Grundausrichtungen betrachten. Dies verweist bereits auf das mögliche Spektrum der [festgestellten] Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Begrenzungen für personale, interpersonale und apersonale Personalentwicklungsmaßnahmen, was nachfolgend differenziert wird.

2.3 Ziele und zielorientiertes Handeln aus Betriebswirtschaftssicht

2.3.1 Ziele und Zielsysteme

Der Festlegung von Unternehmenszielen wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht besondere Bedeutung zugemessen (Jung 2009: 236; Wagner 2007: 53 ff.): Ziele bewegen, geben Richtung, koordinieren, ermöglichen Feedback und legitimieren (Braun 2004: 32 ff.). Jung (2009: 236) bezeichnet ein klares, detailliertes Zielsystem, dass operationale Ziele ausgehend von den Unternehmenszielen für Bereiche, Abteilungen und Mitarbeiter formuliert, als Effizienzvoraussetzung einer Organisation. Integrierte Zielsysteme können in Abhängigkeit der benutzten Zieldimensionen und der Verknüp-

fung mit Kennzahlensystemen sehr komplex sein (Schierenbeck & Wöhle 2008: 76 ff.), verschärft noch durch die Verbindung mit Gratifikationssystemen (ebd. 170 ff.). Ideal, aber schwer realisierbar, erfüllt ein Zielsystem die Anforderungen an Realistik, Operationalität, Ordnung, Konsistenz, Aktualität, Durchsetzbarkeit, Organisationskongruenz, Transparenz und Vollständigkeit (ebd. 105). Zielsetzungen für das Unternehmen sind in Unterziele für die Organisationseinheiten und auch in persönliche Ziele zu unterteilen, letztere sind in Zielvereinbarungen aufzunehmen (Wagner 2007: 54; Jung 2009: 174). Diese Zielkaskadierung ist nach Wagner (2007: 110) die Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit von Zielvereinbarungen als „...wesentlicher Bestandteil der Unternehmens- und Personalführung eines Unternehmens, um die gesteckten Unternehmensziele umzusetzen“ (ebd.).

2.3.2 Führen mit Zielen – Management by Objectives (MbO)

Management by Objectives (MbO) gilt als ältestes, bekanntestes System zielbasierter Steuerung (Braun 2004: 50) und ist nach Malik (2000: 174) „In zahlreichen Unternehmen ... die einzige Art zu führen“. Drucker skizzierte 1954 auf Grundlage seiner Managementpraxis, aber keiner ausgearbeiteten Theorie (Antoni 2005: 175; Braun 2004: 50) „Management by Objectives, als Unternehmensführung per Zielvereinbarung“ (Drucker 2002: 141). MbO fand in der Folge eine schnelle und bis heute weite Verbreitung (Braun 2004: 50; Hentze et al. 2001: 567). MbO vertritt einen umfassenden Steuerungsanspruch (Braun 2004: 50), gilt als Voraussetzung eines effizienten Controllingsystems (Hentze et al. 2001: 454) und wird als „... modernste umfassendste und am weitesten entwickelte Managementfunktion“ beurteilt (Schierenbeck & Wöhle 2008: 184).

Anspruch, Verbreitung und Betriebswirtschaftssicht scheinen danach nicht grundsätzlich irritiert von der laut Braun (2004: 50) (ebd. 138) nur plausibilitätsgestützten Begründung der Unternehmenssteuerungslogik von MbO und des unzureichenden Nachweises der Wirkungen mit den Ergebnissen der empirischen Forschungen der Goal-Setting Theory (vgl. Pietruschka 2000).

Merkmale von MbO sind insbesondere die ergebnisorientierte Steuerung mit Zielen, statt aufgaben-/aktivitätsorientierter Steuerung, kaskadierende Zielvereinbarungen von Unternehmens- bis zu Mitarbeiterzielen, [grundsätzlich variable] Partizipation, (Braun 2004: 52 ff.), [implizit vorausgesetzte] dezentrale Mittelplanung (ebd. 84), die Delegation von Entscheidungsbefugnissen sowie Leistungsorientiertheit durch präzise Ziel-

vorgaben mit Kriterien zur Kontrolle und Bewertung (Hentze et al. 2001: 566). Schierenbeck & Wöhle (2008:182 ff.) bezeichnen MbO als kybernetischen Managementzyklus mit Hilfe präzise vereinbarter Ziele durch Leistungsstandards und Kontrolldaten, gekoppelt mit leistungsorientierter Bezahlung. Obwohl der Selbstkontrolle - von Drucker explizit hervorgehoben (Drucker 2002:149 ff.) – höhere Bedeutung gegeben werden kann (Braun 2004: 52 ff.) dominiert in der Praxis die Anwendung als straffes Kontroll- und Anreizsystem zur laufenden Leistungssteigerung, mit kurzfristigen operationalen Ziele gegenüber langfristigen, strategischen Zielen (Hentze et al. 2001: 567). Vorgesetzten kommt dabei als Zielsteuerern bei der Ausarbeitung von Zielen und bei Erfolgskontrollen besondere Bedeutung zu (Braun 2004: 52 ff.). Ziele sind im MbO immer operationale Ziele: herausfordernd, erreichbar, quantifizierbar (Kupsch 1979: 107), klar beschrieben, messbar und terminiert (Wagner 2007: 53).

2.3.3 Motivation und Ziele

Motivation ist eine wichtige Zielfunktion (Jung 2009: 173) und [mit der Koordinationserleichterung] eine Hauptfunktion des Führens mit Zielen (Pietruschka 2000:46). Ziele sollen nach Schierenbeck (2008: 105) Motivationskraft haben, akzeptiert werden können und so Durchsetzbarkeitserfordernisse erfüllen. Erreicht werden soll dies mit der Partizipation an Zielbildung und -vereinbarung, der eine besonders hohe motivationale Wirkung zugeschrieben wird (Hentze et al. 2001: 567) - laut Mentzel et al. (2010: 139) sichert Partizipation Zielbindung. Pietruschka (2000: 46) begründet die Erhöhung der Zielbindung durch Partizipation, sowie durch Anreize gekoppelt an Zielerreichung, explizit mit Bezug auf die Goal-Setting Theory (Abb. 4), jedoch unter Auslassung von zentralen Befunden, Bedingungen und Grenzen (vgl. Braun 2004: 119ff.; vgl. Bargh et al. 2010) (vgl. Kap. 3.9.1).

2.3.4 Ziele, MbO, Motivation – zur Darstellung aus Betriebswirtschaftssicht

Der Überblick über die Darstellungsart zu Zielen, MbO, und Motivation in den gesichteten betriebswirtschaftlichen Grundlagenwerken (Hentze et al. 2001; Jung 2009; Kleine-Doepke et. al. 2006; Kupsch 1979; Schierenbeck & Wöhle 2008; Wagner 2007) zeigt signifikante Auslassungen, insbesondere zu:

- einer Auseinandersetzung² mit grundlegender Kritik an formalisierten Zielsystemen, MbO, operationalen Zielen und der Koppelung an finanziellen Anreizen,
- den Spezifika der Nahtstelle von Organisationszielen und Mitarbeiterzielen,

² Vor- und Nachteile z. B. des MbO werden zum Teil gelistet (vgl z. B. Jung 2009: 237), aber nicht integriert im Kontext Ziele/-system, MbO und Motivation diskutiert.

- [praxisrelevanten] neueren Erkenntnissen der Handlungs- und Motivationspsychologie, speziell zu den Voraussetzungen und Bedingungen zielorientierten Verhaltens jenseits der behaupteten ausreichenden Motivations- und Zielbindungswirkung von Partizipation sowie Zielerreichungsbelohnung,
- der Relevanz von Persönlichkeitsunterschieden bezogen auf zielorientiertes Handeln und den Konsequenzen für Personalentwicklung,
- zur Frage für welche Personen, Teams, Bereiche und Themen Ziele zu vereinbaren sind oder nicht und wenn ja in welchem Ausmaß sowie
- zur Thematik Selbststeuerung, Selbstmotivation und eigenmotiviertem Handeln.

Die kursorisch dargestellte betriebswirtschaftliche Sicht scheint nur begrenzte Anforderungen an Personalentwicklung in Bezug auf Zielwirksamkeit zu stellen. Insbesondere sind dies Seminare zur Formulierung und Vereinbarung operationaler Ziele (Wagner 2007: 111; Faust et al. 2000: 131 ff.). Eine solche [Selbst]Beschränkung wird erleichtert durch die Nichtbeachtung kritischer Stimmen sowie aktueller psychologischer Erkenntnisse - sie werden daher nachfolgend verdichtet eingeblendet.

2.4 Kritische Betrachtung der Theorie und Praxis zielorientierter Steuerung

Eine mechanistisch-kybernetisch geprägte Steuerungstheorie und -praxis, nicht der grundsätzliche Nutzen von Zielen, hat vielfältige und einschneidende Kritik erfahren. Beginnend schon kurz nach der Drucker'schen MbO-Initialveröffentlichung 1954 werden Praxisprobleme und Nebenwirkungen beklagt (Braun 2004: 96), welche die konzeptionelle Basis selbst betreffen, aber tendenziell als Umsetzungsprobleme verharmlost werden (ebd. 116). Diese Abwehr verweist auch auf das Risiko, Personalentwicklung hier zu symptomorientiert einzusetzen. Probleme sind für Mitarbeiter, Vorgesetzte und Unternehmen nach Braun (2004: 96 ff.) insbesondere permanenter Druck, Unzufriedenheit, Behinderung von Flexibilität und Kreativität, Verunsicherung, Schwierigkeiten bei der Zielsetzung, weniger Handlungsspielraumdelegation, weniger Lernen aus Fehlern, geringe Flexibilitätspotentiale, Bereichsegoismus, aufwendige Entscheidungsprozeduren, verlangsamte Problemlösungsprozesse und falsche Ziele.

Sofern es sich nicht um einfache, repetitive Bedingungen / Arbeiten handelt, stehen dem Ideal einer mechanistisch-kybernetischen Steuerung immer unvollständig definierte, mehrdeutige und schwer zu messende Organisationsziele sowie eine nicht erreichbare Deckung von Leistungsmessung/-indikatoren mit Organisationszielen entgegen (Carenys 2010: 40; Rosanas & Vellila 2004: 4). Je höher die Belohnung anhand opera-

tionalisierter Zielindikatoren, desto mehr fördert dies daher Ergebnisse, die nicht im Organisationsinteresse liegen, das Unterlassen organisationsförderlicher Ergebnisse, illegales und unerwünschtes Verhalten, Manipulation der Zielerreichungsparameter, Verringerung der Kooperation und Sabotage der Ergebnisse von Kollegen. Es droht die Gefahr der Ausrichtung von Verhalten auf spezifische belohnte Resultate, die nicht die Bedürfnisse interner/externer Kunden oder anderer Beteiligter sind (Rosanas & Velilla 2004: 14; Stone et al 2008: 3; Pfläging 2009: 142; vgl. Pfläging 2008; vgl. Sprenger 1995).

Braun (2004: 138) bezeichnet „... die suggerierte umfassende Wirkung von Zielsetzungen ... als Fehlzuschreibung.“ Das Konstrukt von Zielen, die automatisch Verhalten ordnend und priorisierend steuern (Jung 2009: 173; vgl. Pfläging 2009: 158), basiert für Braun (2004: 172 f.) auf einer naiven, bruchstückhaften und unzureichenden Rezeption psychologischer Erkenntnisse. „Für die erfolgreiche Fremdinitiierung ... für erfolgreiche Zielsteuerung ... reicht es nicht ... aus, sich allein auf das Setzen von Zielen zu verlassen.“ (Braun 2004: 168) Die [klassische] Zielsteuerung nimmt die Anforderungen erfolgreicher Mitarbeitermotivation nicht zur Kenntnis, ihre Praxis behindert sie sogar, wird kritisiert (Braun 2004: 169; Stone et al. 2008: 13 f.). „Insgesamt lässt sich konstatieren, daß die Zielsteuerung die Erfordernisse von Motivation und Volition zu wenig berücksichtigt, als daß sie ein ausreichendes Maß an Motivation und Volition für die Erreichung organisationaler Ziele bei den Organisationsmitgliedern herstellen könnte.“ bilanziert Braun (2004: 171).³ Verschärfend stellten Stone et al. (2008: 2) in der Praxis fest, dass weitverbreitet Manager auch dann einer Anordnungs-, Kontroll- und Belohnungsstrategie folgen, wenn sie sich explizit zu einem anderen Verständnis bekennen.

Bei den in diesem Kapitel genannten kritisch differenzierenden Autoren⁴ finden sich zu einer veränderten Zielsteuerung Forderungen, Ansätze und Methoden, die auch relevant sind aus Personalentwicklungssicht. Dies sind insbesondere die Beachtung motivationaler verhaltensbeeinflussender Faktoren, die Entkoppelung von Ziel- und Vergütungssystem, die Abkehr vom Dogma operationaler Ziele, weniger und andere Ziele, die Nutzung von Zielen und Zielindikatoren als Lern- nicht als Beurteilungsgrundlage,

³ Die kritisierte Steuerungspraxis ist auch rein ökonomisch betrachtet bedeutsam. Organisationen nutzen ihr [Entwicklungs]Potenzial unzureichend (Rosanas & Velilla 2004:13; Pfläging 2008: 100 ff.) und Konkurrenten, deren Führung nicht mehr dem Dogma von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘ (Stone et al. 2008:3; vgl. Sprenger 1995) folgt, sind erfolgreicher (Pfläging 2009).

⁴ Braun 2004; Carenys 2010; Pfläging 2008; Pfläging 2009; Rosanas & Vellila 2004; Stone et al. 2008

die Beachtung intrinsischer Motivation und der Abbau von Fremdsteuerung zugunsten von Selbststeuerung, Selbstkontrolle und Selbstmotivation.

2.5 Zielwirksamkeit als Thema des New Public Management

Die empirische Studie, die Teil der vorliegenden Arbeit ist, wurde im öffentlichen Sektor durchgeführt, auf den im Rahmen dieser Arbeit aber nicht gesondert vertieft eingegangen werden kann. Die zielorientierte Verwaltungssteuerung hat im Rahmen einer Neuausrichtung der öffentlichen Verwaltung nach dem Konzept des New Public Management besondere Aufmerksamkeit erfahren (Deckert 2006; Schedler & Proeller 2003; Albertshausen 2007). Für den öffentlichen Sektor stellt sich die Frage, wie denn die geforderte Aneignung, aber keine ungeprüfte Übernahme, von Managementtheorie und – praxis privater Unternehmen (Deckert 2006: 76) erfolgen soll. Vor dem Hintergrund der herausgearbeiteten Problemlage lässt sich hier schon festhalten: Zum einen sollte nicht einseitig und undifferenziert einem mechanistisch-kybernetischem Steuerungsideal gefolgt werden, ohne sich fundiert mit dessen Grundlagen, Grenzen und Problemen auseinander zu setzen. Zum anderen sind die Spezifika öffentlicher Verwaltungen zu beachten (Hofstede 1981 zitiert nach Rosanas & Velilla 2004; Latham et al. 2008). Dies ist nicht nur, aber auch, eine Aufgabe für Personalentwickler.

2.6 Fremd- versus Selbststeuerung – Relevanz für Personalentwicklung

Ein wesentlicher Aspekt der geschilderten klassischen Steuerungssicht ist die Vorstellung einer faktisch automatischen Steuerung von Personen über operationale Ziele in Verbindung mit Fremdkontrolle und Belohnungen. Implizit wird dabei mit der Prämisse operiert, Ziele für Personen sind gleichzusetzen mit handlungsleitenden Zielen der Personen – eine unzulässige und irreführende Vereinfachung. Die Unmöglichkeit instruktiver Kommunikation hat Mücke (2003: 132 ff.) mit Bezug auf Maturana und Bateson prägnant dargestellt; „Lebewesen sind autonome, sich selbst regulierende ... Systeme“ (ebd. 134). Die mangelnde Planbarkeit und die geringen Erfolgsaussichten von Interventionen zur Verhaltenssteuerung werden in der Organisationsentwicklung im Selbstorganisationskontext diskutiert (Bolbrügge 1997: 11; vgl. Ellebracht et al. 2003) und sind im Zusammenhang mit Widerstand ein wichtiges Thema des Change Management (Doppler & Lauterburg 1994). Auch die paradox wirkende parallele Existenz der Kontrollillusion klassischer Zielsteuerung neben der Einsicht in die begrenzte Steuerbarkeit von Menschen, bzw. sozialen Systemen, verweist auf blinde Flecken einer mechanistisch-kybernetisch ausgerichteten Steuerung in Unternehmen.

Motiviertes Verhalten entspringt nicht nur einer zielorientierten Selbststeuerung (Kuhl et al. 2010: 31 ff.; Kuhl 2010a; Kuhl 2001), aber wenn Personen zielorientiert handeln, dann sind immer Ziele der Personen wirksam, verstanden als „... internal and subjective processes and states ...“ (Bargh et al. 2010: 269). Ziele, allgemeiner Anforderungen, die in einer Organisation Personen zugeordnet werden, müssen durch diese [nicht notwendig bewusst] erst zu eigen gemacht (Martens & Kuhl 2009: 33), als persönliche Ziele redefiniert und in bestehende Ziele integriert werden, um als Grundlage von Selbststeuerung dienen zu können (Sheldon et al. 2003: 373 ff.; Bargh et al. 2010: 271; Oettingen & Gollwitzer 2001: 331; Locke & Latham 2002: 709).

Pointiert auf Organisationen gewendet lässt sich hier als Zwischenfazit formulieren, dass ein umfassendes, differenziertes, einheitliches, formales Zielsystem, welches final in operationale mit Leistungsindikatoren unterlegte Zielvereinbarungen mündet, zielorientiertes Handeln im Organisationsinteresse weder garantiert, noch dafür zwingend notwendig ist. Für Personalentwickler folgen daraus [zumindest] zwei grundlegenden Fragen: 1. Wie kann die Kompetenz zur Selbststeuerung verbessert werden? 2. Welche Bedingungen, z. B. verschiedene Zielarten, erleichtern und fördern Motivation und erfolgreiche Selbststeuerung von Menschen? Die seriöse Beantwortung dieser Fragen ist ohne Rückgriff auf relevante Forschung nicht möglich.

2.7 Forschung zu Zielsetzung und zielorientiertem Verhalten

Die Nutzung der umfangreichen und vielfältigen relevanten Forschung durch Personalentwickler ist herausfordernd, einen guten Überblick geben Heckhausen und Heckhausen (2010), Brandstätter und Otto (2009) sowie Bargh et al. (2010). Auch erweitert sich der Forschungsstand schnell, „Research on Goals is now flourishing.“ (ebd. 270) Ein kurzer Meta-Blick auf Forschung zu Motivation, Bargh et al. (2010) folgend, zeigt dies:

Eine folgenschwere [Forschungs]Unterscheidung betrifft das Zielverständnis in behavioristischer versus sozial - kognitiv - lerntheoretischer Sicht. In behavioristischer Tradition ist ein Ziel ein wirksamer Anreiz, verstanden als Objekt oder Ereignis außerhalb einer Person, der Verhalten grundlegend und zuverlässig beeinflusst. Wenn dies als Referenzpunkt für Zielsetzung und zielorientiertes Verhalten gesehen wird, sind innere und subjektive Prozesse sowie Zustände nicht relevant. Die Nähe dieser Perspektive zu einer kybernetisch-mechanistischen Steuerungstradition ist evident. Dagegen hat die sozial-kognitiv-lerntheoretische Sicht auf Ziele, als innere und subjektive Prozesse und Zustände, neue Forschungsfragestellungen aufgeworfen und in der Folge die Mo-

tivationsforschung enorm verändert. Die aus dieser Zieldefinition resultierenden Leitfragen beziehen sich insbesondere darauf, wie Personen sich Ziele setzen und wie sie diese Ziele anstreben / erreichen, genauer: welche spezifischen Bedingungen und Prozesse Zielsetzung und Zielhandeln beeinflussen, wie z. B. Zielinhalt, Zielstruktur, Selbstregulation und interne sowie externe Kontextfaktoren.

Die Erweiterung der Forschungsperspektive über bewusste Prozesse hinaus, auf nicht bewusste und unbewusste, sowie deren Zusammenspiel, hat die Motivationsforschung nochmals deutlich vorangebracht. Komplexität, Vielfalt und Veränderungsrate des Forschungsstandes erschweren die Rezeption durch eine anwendungsorientierte Personalentwicklung, viele Ergebnisse sind jedoch direkt praxisrelevant⁵. Die nachfolgenden Studiengrundlagen zeigen davon nur einen kompakten Ausschnitt, der Rückgriff auf die Arbeiten Kuhls (2001; 2010a) ermöglicht dabei jedoch eine hohe Integration.

3. Theoretische Grundlagen der Studie

3.1 Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI)

Die PSI-Theorie (Kuhl 2001; Kuhl 2010a), ist eine umfassende integrative Theorie der Persönlichkeit und der Motivation. Besonderheit der PSI-Theorie ist die Beschreibung von Persönlichkeit[sunterschieden] nicht statisch, sondern funktionsorientiert durch das Wechselwirkungsmuster psychischer Systeme (Kuhl 2001: 8 f.). Die Gesamtdarstellung ist komplex, Literatur für einen niedrighschwelligigen Zugang liegt aber vor.⁶

Die Ursachen [de]motivierten Verhaltens [und Veränderungsansatzpunkte] können sieben interagierenden Persönlichkeitssystemen zugeordnet werden (Tab. 1) (Kuhl et al. 2010: 31; Kuhl 2010a: 29 f.):

⁵ Als Beispiele genannt seien hier die Anwendung der PSI-Theorie zur Motivationsförderung durch Personalauswahl und -entwicklung (Kuhl et al. 2010; Martens & Kuhl 2009) sowie die Methodenkombination der mentalen Kontrastierung bei der Zielsetzung mit Wenn-Dann-Plänen für erfolgreiches Zielhandeln (Faude-Koivisto & Gollwitzer 2009; Oettingen & Gollwitzer 2010; Gollwitzer & Oettingen 2011; Bargh et al 2010:273ff.).

⁶ Für die Nutzung im Kontext Personalentwicklung siehe Kuhl et al. 2010 sowie Martens & Kuhl 2009; ein anschauliches Manual für Selbstentwicklung-/Selbstmanagement bieten: Storch & Kuhl 2012.

Tabelle1: Systemebenen der Persönlichkeit der PSI-Theorie

Systemebenen der Persönlichkeit der PSI-Theorie und Affektregulation zur Vermittlung des Ausstiegs aus unerwünschtem Affekt oder Einstieg in erwünschten Affekt			
Systemebenen		Affektregulationstypen	
1	Gewohnheiten: automatisierte Verhaltensweisen	Ausstieg durch Ablenkung => <i>Gewohnheiten</i> (z. B. <i>Arbeitsroutinen</i>)	Zunehmender Schwierigkeitsgrad =>
2	Temperament: Aktivierbarkeit, Erregbarkeit	Ausstieg durch Aktivierung => <i>Energie</i> (z. B. <i>körperliche Aktivität</i>)	
3	Affekte und Anreizmotivation: Be- lohnung, Bestrafung	Ausstieg durch Affektwechsel => <i>Affekte</i> (z. B. <i>durch Leckerer wie Schokolade</i>)	
4	Stressbewältigung und vertikale Steuerung Re-/Progression ↓↑		
5	Motive: Erfahrungsnetzwerke um die Be- dürfniskerne Macht, Anschluss, Leistung, freies Selbstsein	Einstieg durch Assoziationen => <i>Bilder und Sprachbilder</i> (z. B. <i>mutmachendes Bild</i>)	
6	Sinn und Ziele	Einstieg durch innere Haltung => <i>allgemeine Ziele</i> (z. B. <i>Motto-Ziele</i>)	
7	Selbststeuerung: Denken und Fühlen	Einstieg durch persönliche Relevanz, Beziehung und durch alles, was persön- lichen Sinn, persönliche Werte oder Be- dürfnisse berührt => <i>Selbstberuhigung, Selbstkonfrontation, Selbstbremsung, Selbstmotivierung</i>	

Im Anhalt an Kuhl 2010 sowie Storch & Kuhl 2012

Die Fähigkeit zur Stressbewältigung (Tab. 1, Ebene 4) hat einen entscheidenden Einfluss, wie stark die höheren Ebenen 5 - 7 das Erleben und Verhalten top down bestimmen. Nicht mehr erfolgreich bewältigter Stress führt zur Verringerung des Einflusses der Ebenen 5 – 7 und dadurch zu rigiderem, impulsiverem und irrationalerem Verhalten - bottom up gesteuert. (Kuhl et al. 2010: 31; Kuhl 2010: 211 ff.). Im Rahmen dieser Arbeit können diese sieben Systemebenen nicht vertieft werden, jedoch die Affektregulation sowie die besondere Rolle der Stressbewältigung (Kap. 3.7). Näher eingegangen wird auf vier interagierende Makrosysteme, deren wesentliche Kennzeichen ihre Funktionsprofile in der nachfolgenden Tabelle 2 zeigen:

Tabelle 2: Funktionsprofile der vier persönlichkeitsrelevanten Makrosysteme

Funktionsprofile der vier persönlichkeitsrelevanten Makrosysteme		
	<i>Analytisch, eher bewusst arbeitend</i>	<i>Ganzheitlich, eher unbewusst arbeitend</i>
Elementar	<u>Objekterkennungssystem (OES):</u> („Fehler-Zoom“), unstimmigkeitsbetonte Aufmerksamkeit auf Objekte/Wahrnehmungen, die inkongruent zu Erwartungen/Bedürfnissen sind, dazu Herauslösen von Einzelheiten (Objekten) aus dem Kontext	<u>Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS):</u> beteiligt an der Ausführung von Absichten, Ausführung von Verhaltensroutinen, -programmen – eher intuitiv als kontrolliert, unbewusste und automatische Verarbeitung ausführensrelevanter Informationen
Komplex	<u>Intentionsgedächtnis (IG) / Absichtsgedächtnis:</u> („Verstand“) beteiligt an Bildung, Aufrechterhaltung, Abschirmung bewusster Absichten und Pläne, explizites Wissen, bewusste und sequenzielle Arbeitsweise, mit analytischem Denken vernetzt, schnelles Lernen, langsame Anwendung, zielfokussierte Aufmerksamkeit	<u>Extensionsgedächtnis (EG):</u> („Selbst“) parallele, ganzheitliche Verarbeitung auf hohem Integrationsniveau, Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation, schnelle Anwendung, langsames Lernen, implizites Konfigurationswissen (Ziele, Erwartungen, ...), integrierte Selbstrepräsentationen (Erfahrungslandschaften), kongruenzbetonte – verteilte Aufmerksamkeit

Im Anhalt an Kuhl 2001; Quirin & Kuhl 2009a; Storch & Kuhl 2012

Die vier Makrosysteme wirken [im Optimum] arbeitsteilig wechselseitig verbunden zusammen (Kuhl 2008; Quirin & Kuhl 2009a; Storch & Kuhl 2012). Das Intentionsgedächtnis (nachfolgend abgekürzt ‚IG‘) wird i. d. R. dann benötigt, wenn für die Umsetzung von Bedürfnissen oder Zielen nicht automatisch abrufbare Routinen/Programme zur Verfügung stehen. Dann muss analytisch – rational Handeln geplant/vorbereitet werden, vor allem sprachnah, sequenziell, bewusst. Diese Absicht muss dann aufrechterhalten werden, bis sich die Gelegenheit zum Handeln ergibt, bzw. das handlungsbehindernde Problem gelöst ist. Schwierigkeiten, Zielkonflikte und Hindernisse aktivieren das IG und hemmen vorschnelles Handeln. Die Intuitive Verhaltenssteuerung (nachfolgend abgekürzt ‚IVS‘) ist an der Übersetzung von Intentionen in ausführbare Handlungen beteiligt, es braucht die Kommunikation zum IG, um von vorgestellten zu realisierbaren Handlungen zu kommen, d. h. zur Bestimmung der ausführensrelevanten Parameter (Richtung, Raum, Kontext, ...). Ausführungsrelevante Informationen können dann automatisch ohne bewusste Kontrolle verarbeitet werden. Die IVS ist aktivierbar durch Vorbilder, indirekte Hinweisreize (primes) und spezifizierte Ausführungsbedingungen. Der Einfluss der IVS auf die Handlungsbahnung ist weiterhin groß, wenn gut gelernte Verhaltensprogramme und Automatismen zur Verfügung stehen und

wenn höhere Steuerungsebenen, insbesondere stressbedingt (Regression, Tab. 1, Systemebene 4), an Einfluss verlieren.

Das Objekterkennungssystem (nachfolgend abgekürzt ‚OES‘) ist spezialisiert darauf, bedürfnis- und erwartungsinkongruente Einzelheiten aus dem Kontext herauszulösen. Es kann so Gefahren- und Fehlerquellen sowie Informationen identifizieren, die eine [mögliche] Zielabweichung signalisieren und damit das IG zur Planänderung veranlassen.

Das Extensionsgedächtnis (nachfolgend abgekürzt ‚EG‘) hat eine zentrale Funktion, da es „... viele intelligente Funktionen bereitstellt, die eine adäquate Zielverfolgung ermöglichen.“ (Quirin & Kuhl 2009a: 166). Die spezifische Arbeitsweise des EG ermöglicht es, dass beim Handeln (z. B. Zielverfolgung oder Aufgabenbearbeitung) parallel und ganzheitlich auf einem hohen Integrationsniveau, weitgehend unbewusst, gleichzeitig eine Vielzahl von [auch widersprüchlichen] Aspekten berücksichtigt werden können, wie biographische Erfahrungen, Handlungsaspekte, Werte, Bedürfnisse und Kontextinformationen.

Das EG ermöglicht erfolgreiches Handeln in Situationen, in denen die anderen Systeme nur eingeschränkt leistungsfähig sind, wie kreatives Problemlösen, komplexe Situationen, soziale Situationen - insbesondere konfliktäre. Das EG hat eine besondere Bedeutung bei der Bewältigung von Stress und bei der Regulation der Systeminteraktionen durch Affekte (Abb. 1) (Kap. 3.2). Die ganzheitliche Arbeitsweise des EG unterstützt auch das Finden und Verfolgen von Zielen, die mit der eigenen Bedürfnislage kompatibel sind und der Ablösung von Zielerreichungsstrategien oder Zielen die unangemessen [geworden] sind. Ziele, die von den persönlichen Werten, Bedürfnissen und Erfahrungen nicht unterstützt werden können, führen daher bei Zugang zum EG (‚Selbstzugang‘) zur [gesundheitsförderlichen] Zielablösung. „Aus diesem Grund ist das Extensionsgedächtnis essenziell für ... Work-Life-Balance ... und Burn-out Prävention.“ (Kuhl et al. 2010: 88)⁷

Diese vier Makrosysteme haben ihre situationsspezifischen Stärken und Schwächen. Erfolgreiches Handeln, das Zielerreichung ermöglicht (vgl. Martens & Kuhl 2009: 29 ff.), wird jedoch wesentlich durch ihr gutes Zusammenspiel bestimmt, welches

⁷ In der Konsequenz sollten Personalentwickler Selbstzugang fördern - auch als Voraussetzung wirksamen Zeitmanagements, da dessen positive Effekte auf ausreichenden Zugang zu eigenen Bedürfnissen und selbstkongruenten Zielen angewiesen sind (Kuhl et al. 2010: 89).

durch positive und negative Affekte moduliert wird (Abb. 1) – ein zentraler Kern der PSI-Theorie (Quirin & Kuhl 2009a: 163).

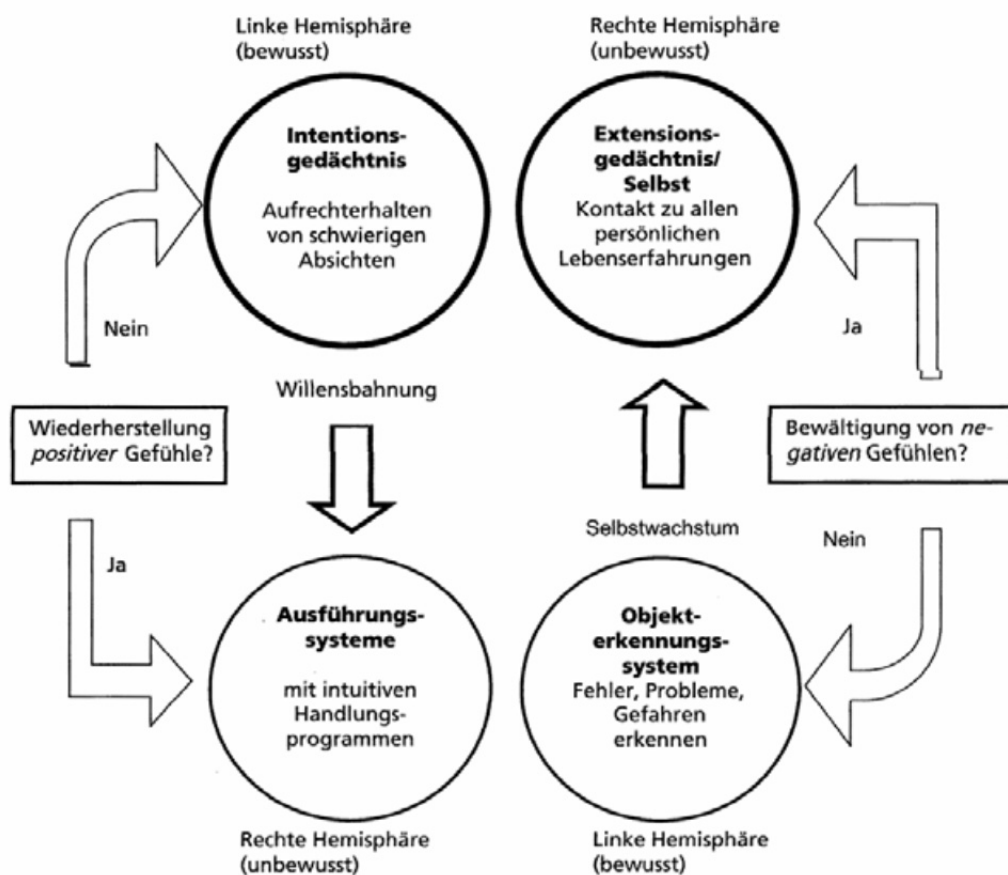


Abbildung 1: Grafische Darstellung der PSI – Theorie entnommen aus Martens und Kuhl 2009: 78

3.2 Modulation der Interaktion der vier PSI - Makrosysteme durch Affekte

Affekte werden definiert als Melder der Reduzierung oder Vergrößerung von Bedürfnissen und Gefahren (Kuhl 2010a: 165 f.). Affekte bezeichnen

- einfache Gefühlsregungen (,positiv', ,negativ') (Kuhl 2010a: 55 ff.),
- Emotionen - differenziertere Gefühle, z. B. Stolz, die auch kognitive Interpretationen enthalten (Kuhl 2010a: 166) und
- Stimmungen - länger andauernde Gefühle (Storch & Kuhl 2012: 33 f.).

Der PSI Theorie liegt ein zweidimensionales Affektmodell zugrunde; niedriger bis hoher negativer Affekt bildet die eine, niedriger positiver bis hoher positiver Affekt die andere Dimension (Kuhl 2010a: 198 ff.). Ein Ziel kann daher z. B. auch konfliktär mit hohem positivem und zugleich mit hohem negativem Affekt verbunden sein. Die affektive Tönung von Gefühlen beeinflusst die Aktivierung bzw. Hemmung und die Kommunikation der vier Makrosysteme und damit Erleben und Verhalten. „Gefühle

steuern unsere Wahrnehmung, unsere Informationsverarbeitung und unsere Handlungen.“ (Storch & Kuhl 2012: 35). Der flexible und situationsangepasste Wechsel zwischen den vier Makrosystemen erfordert die Fähigkeit zwischen Affektlagen zu wechseln (Abb. 1) (ebd. 33 ff.; Kuhl 2010a: 460 ff.). Zu diesen Wechseln wurden in der PSI-Theorie Modulationsannahmen formuliert, auf die zentralen wird nachfolgend eingegangen (ebd.; Kuhl 2001: 163 ff.): Beim Handeln auftretende Schwierigkeiten bewirken einen verringerten positiven Affekt, durch den die IVS gehemmt und das IG aktiviert wird. Das ermöglicht die Planung von auszuführenden Handlungen (Absichten) mit dem IG, um angestrebte Ziele zu erreichen. Um schwierige Absichten dann auch umzusetzen, ist positiver Affekt (Freude) nötig, der die IVS aktiviert (Abb. 1). Die Fähigkeit positiven Affekt für die Handlungsumsetzung zu generieren, wird als Selbstmotivierung bezeichnet; umgekehrt ist Selbstbremsung die Verringerung positiven Affekts, um vor-schnelle, impulsive Entscheidungen bei Bedarf zu verhindern (Storch & Kuhl 2012: 41). Starker negativer Affekt (Angst/Schmerz) aktiviert das OES (Abb. 1). Vor allem Neuartiges, Fehler- und Gefahrenquellen werden dann bewusst als einzelne Objekte identifiziert. Die selbstkonfrontative Bewältigung von negativem Affekt ermöglicht die Integration solcher Erfahrungen in das „...umfassende Netzwerk persönlicher Erfahrungen (d.h. ins Selbst)...“ (Kuhl 2010a: 463). Um auf die gesammelten Erfahrungsnetzwerke des EG mit seinem ganzheitlichen, hochintegrativen und parallelen Arbeitsmodus zugreifen zu können, ist ein verringerter negativer Affekt notwendig. Selbstberuhigung ist die Fähigkeit dies aktiv herbeizuführen (Storch & Kuhl 2012: 41). Ohne Beteiligung des EG ist die Bildung und emotionale Unterstützung selbstkongruenter Ziele, die mit den persönlichen Werten und Bedürfnissen übereinstimmen, nicht möglich (Kuhl 2001: 181). Ist diese Übereinstimmung nicht oder nicht ausreichend vorhanden, ist also der Abgleich zwischen EG und IG nicht möglich, dann kann ein solches Ziel auch nicht durch das EG unterstützt werden. Menschen unterscheiden sich darin, wie flexibel und welche Makrosysteme sie bevorzugt nutzen, dies ist Teil ihrer Persönlichkeit (Kuhl et al. 2010) - was die Frage aufwirft, nach den Konsequenzen für die Unterstützung von Zielwirksamkeit und Motivation.

3.3 Wege zur Unterstützung von Zielwirksamkeit und Motivation

Die Integration von Motivation und Persönlichkeit führt [nicht nur für Personalentwickler (vgl. Kuhl et al. 2010: 18)] zur Frage, welche Bedeutung Persönlichkeit in / für Organisationen hat. Erleben und Verhalten von Menschen ist das Ergebnis einer Wechselwirkung von Person und Situation (Kuhl et al. 2008: 16 ff.; Kuhl 2010a: 30 ff.). Persönlichkeitsunterschiede wirken sich dabei umso stärker aus, je offener / schwächer die Situa-

tion ist, d. h. je weniger das individuelle Verhalten durch die Umwelt (Regeln, ...) festgelegt ist. Die Offenheit von Arbeitssituationen nimmt tendenziell zu⁸ (Kuhl 2010a: 30 ff.; Kuhl et al. 2010: 27 ff.), was eine höhere Bedeutung von Persönlichkeit induziert. Zentral aus Personalentwicklungssicht ist die Frage nach der Stabilität bzw. Entwicklungsfähigkeit von Persönlichkeit. Persönlichkeitsunterschiede lassen sich im Wesentlichen erklären durch unterschiedliche Aktivierungsschwellen psychischer Systeme (Tab. 1), anders: wie schnell ein psychisches System anspringt, wie stark Systemverbindungen sind und wie effektiv die Systeme Informationen austauschen (Quirin & Kuhl 2009a: 164). Klassische Persönlichkeitsdimensionen beschreiben dabei affektive, kognitive Erstreaktionen in bestimmten Situationen - wie Personen dazu neigen auf bestimmte Art wahrzunehmen und zu handeln. Solche Erstreaktionen, relativ stabile individuelle Grundstimmungen, sind z. T. genetisch vorgeprägt, z. T. bestimmt auch durch Dispositionen, modifiziert durch Erfahrungen. Lernbare selbstregulatorische Kompetenzen ermöglichen jedoch bei Bedarf eine Überwindung der Erstreaktion durch eine Zweitreaktion (Kuhl 2010a: 478; Martens & Kuhl 2009: 81 ff.) (siehe Kap. 3.7) (Abb. 1). Zielwirksames und motiviertes Handeln sollte vor diesem Hintergrund, systembezogen, als auch personal, insbesondere unterstützt werden durch:



- eine motivationsförderliche („Flow förderliche“) Passung zwischen der individuellen Ausprägung der vier Systemebenen / der vier Makrosysteme und Arbeitsanforderungen,
- durch Managementmethoden, die Motivationstypen berücksichtigen,
- die Möglichkeit anforderungsgerechte Zieltypen zu nutzen und
- die Förderung der Kompetenz zu selbstmotiviertem und selbstgesteuertem Handeln

(Kuhl et al. 2010; Martens & Kuhl 2009; Storch & Krause 2003; Kleinbeck 2009: 355 ff.).

Eine motivationsförderliche („Flow förderliche“) Passung bezieht sich hier auf die Aufgaben einer Stelle, dem „Schnittfeld“ von Personalauswahl, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung. Kuhl et. al. (2010: 39 ff.) schlagen für die [pragmatische] Nutzung in der Praxis die Nutzung von vier Kerndimensionen einer Stelle, sogenannte Job-Charakteristika vor (Tab. 2), die in ihrer unterschiedlichen Ausprägung motivieren können.

⁸ Konsistent dazu bezeichnet Wiendieck (1999: 624ff.) die Handlungsspielraumerweiterung als grundlegende Strategie des Strukturwandels zweckrationaler Organisationen.

Tabelle 3: Kerndimensionen von Job-Charakteristika

Kerndimensionen von Job-Charakteristika		
Dynamik		Strukturiertheit
Mitarbeiter müssen unterschiedlicher Informationen gleichzeitig beachten, daraus müssen ständig rasche Entscheidungen gefällt werden, auch ohne klare Richtlinien.		Mitarbeiter wissen genau was von ihnen erwartet wird, vermittelt durch konkrete klare Ziele, Regeln, Standards, wiederholbare Abläufe ...
Subjektivität		Objektivität
Mitarbeiter müssen auf Gefühle und Bedürfnisse von anderen (Kunden, ...) eingehen, Gefühle/Emotionen sind in der täglichen Arbeit wichtig / bedeutsam		Mitarbeiter müssen unabhängig ‚logisch‘ entscheiden, auf der Basis objektiver Fakten.

Im Anhalt an Kuhl et al 2010: 39 ff.

In der Tabelle 2 deuten die Pfeile an, dass je zwei der Merkmale sich komplementär ergänzen – sie bilden eine Dimension, auf der sich Jobs nach ihrer überwiegenden Ausprägung einordnen lassen. Diese vier Jobcharakteristika sind alle positiv, wie stark deren Ausprägung bei einer Stelle oder einer Funktion jedoch Personen motiviert oder überfordert, hängt von der Persönlichkeit der Einzelnen ab. Wem es z. B. sehr leicht fällt objektiv und logisch wahrzunehmen, zu entscheiden und zu handeln, ist sicher in einem Callcenter falsch aufgehoben. Jedes der vier Merkmale kann auch in einer übertriebenen Form vorliegen, z. B. ein absoluter Mangel an unterstützender Struktur (Chaos). Hier sollten Verfahren und Methoden der Arbeitsgestaltung ansetzen (Kleinbeck 2009; vgl. Ulich 1994).

Die Forderung bei der Anwendung von Managementmethoden auch Motivationstypen zu berücksichtigen, bezieht sich hier auf die praxisorientierte Nutzung von vier Persönlichkeitsstilen, aus der Kombination von bevorzugten Systemen: je einem elementarem (OES, IVS) mit je einem höherem (IG, EG) Makrosystem. Die sich ergebenden resultatorientierten, entwicklungsorientierten, wirkungsorientierten und integrativen Typen mit ihren Stärken und bevorzugten Arbeitsweisen bezeichnen Kuhl et. al. (2010) auch als Motivationstypen und ordnen ihnen Motivatoren zu sowie Managementstile, die dazu stimmig sind (Tab. 4).⁹

⁹ Neben dem Motivationsstil bieten insbesondere die Bedürfnisse nach Sicherheit und Stimulation sowie die Ausprägung der Basismotive Leistung, Macht und Anschluss weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung der Job-Person-Passung (Kuhl et al. 2010).

Tabelle 4: Motivationstypen

Motivationstypen nach Kuhl et al. (2010)		
Motivatoren	Stärken	Stimmige Managementmethoden
<i>Resultatorientierter Stil (IG-OES), Affekt: Koppelung (+) und A-</i>		
<i>Aufgaben</i> , Instruktionen, genaue Zieldefinitionen, gute Planung, Sicherheit, Ergebnisse	Frustrationstoleranz, Sensibilität für Fehler, umsetzen, kontrollieren, Zahlenwelten	Management by Objectives (MbO)
<i>Entwicklungsorientierter Stil (EG-OES), Affekt: Wechsel A- und A(-)</i>		
<i>Entwicklung</i> , Vertrauen, Entwicklungsmöglichkeiten, Eigenverantwortung, Fremdes, Mediation	Selbstberuhigung, Ausdauer, Zuwendung, Vernetzung, Menschen helfen	Job Enrichment, Job Enlargement
<i>Wirkungsorientierter Stil (IG-IVS) Wechsel A(+) und A+</i>		
<i>Effizienz</i> , Unabhängigkeit, Einfluss, Fernziele, Selbstständigkeit, Herausforderungen	Selbstmotivierung, Beeinflussen, Problemlösen, führen, Visionen	Empowerment, Entrepreneurship (Zielkorridore, langfristige Ziele)
<i>Integrativer Stil (EG-IVS) Affekt: Kopplung A+ und A(-)</i>		
<i>Kontakt</i> , Akzeptanz, Anerkennung, Emotionen, Mitbestimmung	Optimismus, delegieren, Kommunikation, begeistern, Kreativität	Corporate Culture, Total Quality Management (TQM)

A+ = positive Affekt, A- negativer Affekt, A(+) = niedriger positiver Affekt, A(-)= niedriger negativer Affekt, EG = Extensionsgedächtnis („Selbst“), IG = Intensionsgedächtnis, IVS = Intuitive Verhaltenssteuerung, OES = Objekterkennungssystem

Im Anhalt an Kuhl et al. 2010

Im Kontext der Zielstellung dieser Arbeit ist hier auf einen Aspekt besonders hinzuweisen: Eine genaue Zieldefinition und ein MbO können nach Kuhl et al. (2010: 64 ff.) bei Personen mit einem resultatorientierten Stil (IG-OES-Präferenz) zu motivierenden Arbeitsbedingungen beitragen, während dies bei wirkungsorientierten Personen (IG-IVS-Präferenz) eher Fernziele sowie Zielkorridore und Entrepreneurship sind. Geht man trotz Fremd- und Eigenselektion in Organisationen von unterschiedlichen Motivationstypen aus, spricht [auch] dies gegen die uniforme Anwendung nur eines Zieltyps.

Die genannten Ansatzpunkte zur Unterstützung zielwirksamen Handelns sind für Personalentwickler von grundsätzlicher Bedeutung. Denn bei einer schlechten Passung zwischen Jobcharakteristika und Persönlichkeit, einseitig übertriebenen Jobcharaktere-

ristika und dem schablonenartigen Einsatz einer Managementmethode kann nicht erwartet werden, dass Personalentwicklung mögliche negative Folgen, wie Demotivation, Überlastung und stressbedingte Beeinträchtigungen, kompensieren kann. Jenseits dieser Einschränkung eröffnen sich jedoch für Personalentwicklerinnen Möglichkeiten zur Unterstützung von Zielwirksamkeit, insbesondere bei der Nutzung anforderungsgerechter Zieltypen und der Förderung der Kompetenz zu selbstmotiviertem und selbstgesteuertem Handeln. Darauf wird nachfolgend eingegangen.

3.4 Der Rubikon-Prozess

Das vierphasige Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Abb. 2) wurde von Heckhausen entwickelt, um in einem Rahmenmodell Prozesse der Zielsetzung (Goal-Setting) von denen der Zielverfolgung (goal striving) zu unterscheiden (Achtziger & Gollwitzer 2009: 150 ff.; vgl. Bargh et al. 2010). Die Notwendigkeit auch Zielverfolgungsprozesse differenziert zu betrachten, betonen Achtziger und Gollwitzer (2010: 322): „Im Gegensatz zur Vorstellung, dass das Setzen von Zielen für eine Realisierung erwünschter Anliegen ausreichend ist, zeigt eine Vielzahl von Studien, dass die tatsächliche Realisierung von Zielen häufig nicht stattfindet.“ Entlang der Phasen müssen Handelnde unterschiedliche Aufgaben und Bewusstseinslagen bewältigen; individuelle Unterschiede wirken dabei als Moderatoren (ebd. 320 ff.; Kuhl 2010b) (Abb. 2).

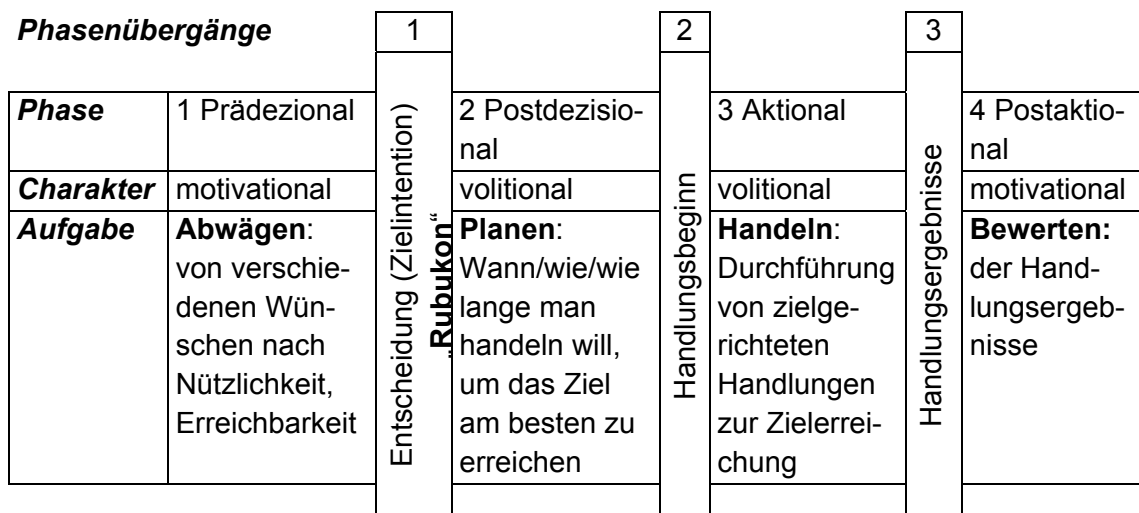


Abbildung 2: Rubikon - Modell

Im Anhalt an Achtziger & Gollwitzer 2009: 151 sowie Achtziger & Gollwitzer 2010: 311

Ergänzt wurde von Storch und Krause (2003: 57 ff.) eine - hier nicht dargestellte - vorgeschaltete Startphase zur Klärung unbewusster Bedürfnisse, welche die Umsetzung bewusster Motive be- oder verhindern können. Das Rubikon-Modell veranschaulicht

u. a. (detailliert: Storch und Krause 2003; Achtziger & Gollwitzer 2010) die Bedeutung der Zielbindung sowie der Selbststeuerungsfähigkeit: Damit ein Wunsch nach Abwägung (Phase 1) tatsächlich realisiert wird, muss der unverbindliche Wunsch in ein verbindliches Ziel umgewandelt werden. Dieser Phasenübergang, ‚Überschreiten des Rubikons‘ (ebd. 311), entspricht der Selbstverpflichtung auf ein Ziel (Zielbindung, Commitment) und hat einen hohen Einfluss auf Motivation und Leistung (Kuhl 2010: 342). Bei der Rubikonüberquerung spielen positive Gefühle, im nachfolgenden Kapitel näher erläutert, nach Storch & Krause (2003: 64) eine entscheidende Rolle.

Sofern keine Verhaltensprogramme oder –automatismen zur Verfügung stehen, haben die Kompetenzen zur Selbststeuerung und Handlungskontrolle (Kap. 3.7 und Kap. 3.8) einen wesentlichen Einfluss auf die Zielrealisierung (Achtziger & Gollwitzer 2010).

3.5 Zielbindung, Herkunft von Zielen und intrinsische Motivationsquellen

Mit dem Begriff ‚Zielbindung‘¹⁰ oder ‚Commitment‘ wird die Art und Ausprägung der Selbstverpflichtung auf ein Ziel beim Überschreiten des Rubikons (Kuhl 2010: 342; (Kuhl 2001: 277) bezeichnet. Sie wird als unverzichtbar für die Effektivität von Zielen gesehen - „... if there is no commitment to goals, Goal-Setting does not work.“ (Locke et al. 1988: 23). Verschiedene Faktoren können die Zielbindung beeinflussen, die bedeutendsten sind die subjektive Bedeutung der Zielerreichung und die Erwartung der Zielerreichung (Klein et al. 1999; Locke & Latham 2002). Die Selbstwirksamkeit und deren Erwartung kann u. a. durch Personalentwicklungsmaßnahmen direkt gefördert werden (Locke & Latham 2002: 708). Dabei geht es nicht nur um Kompetenzen im engeren Sinne, sondern auch um das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit, denn ein sich ‚Trauen‘ setzt ein sich ‚Zutrauen‘ voraus.

Im Kap. 2.3.3 wurde ein weiterer Faktor genannt, dem in betriebswirtschaftlicher Literatur entscheidende Bedeutung zugeschrieben wird für Zielbindung und Motivation: die Partizipation bei der Zielbildung. Locke und Latham (2002: 708) bilanzieren hierzu die umfangreiche Forschung und deren [auch kontroverse] Diskussion: Aus motivationaler Sicht können fremdgesetzte Ziele ebenso wirksam sein wie selbstgesetzte, vorausgesetzt der Zweck oder Sinn ist klar, ist ihr Fazit. Die Bedeutung der Partizipation liegt für Locke und Latham (ebd.) nicht in ihrer motivationalen, sondern in der informationalen Wirkung¹¹, welche die Bindung an ein Ziel [durch Integration (Sheldon et al.

¹⁰ Z. T. wird auch der Begriff ‚Zielakzeptanz‘ verwendet. Er bezieht sich jedoch nur auf Ziele, die fremdgesetzt sind, während Zielbindung sich auf alle Ziele beziehen kann, ungeachtet ihrer Herkunft (Locke et al. 1988: 23 f.).

¹¹ Vergleiche hierzu auch Forschungsergebnisse zum Framing von Zielen (Bargh et al. 2010).

2003: 373 ff.)] erleichtern kann. Partizipation bei der Zielbildung garantiert also keine Zielbindung.

Der Selbstverständlichkeit, mit der in der Praxis - ohne Belege – von der Wirksamkeit eines MbO-Ziels (Kap. 2.3) ausgegangen wird, welches in einem Zielvereinbarungsgespräch vereinbart wurde, widerspricht auch eine Studie von Huwylar (2009), die bei einer Bank durchgeführt wurde. Bei 52 % der Befragten (n=341) konnte keine Zielbindung an das MbO-Ziel festgestellt werden.

Ferguson und Porter (2009: 455 f.) betonen die besondere Bedeutung von Gefühlen, die mit einem Ziel verbunden sein müssen. „The affective information is what gives a goal its motivational force“ (ebd. 455) - je stärker die [erlebten] Gefühle, desto höher die Zielbindung (ebd. 456). Die zielbezogenen Affekte können unterschiedliche Quellen haben. Eine Zuordnung ermöglicht die Unterscheidung von ex- oder intrinsischer Motivation. Nach der PSI-Theorie (Kuhl 2001: 109 ff.; ebd. 176 f.) beruht intrinsische Motivation¹² auf der Fähigkeit, willensbahnenden positiven Affekt auf der Grundlage des Zugriffs auf die im EG verfügbaren nicht voll bewusstseinsfähigen Werte, Motive und Bedürfnisse zu generieren.¹³ Je geringer die Fähigkeit dazu ist, desto stärker ist positiver Affekt auf extrinsische Motivation angewiesen, durch positiven Affekt erzeugende (‚belohnende‘) Objekte und Tätigkeiten. Extrinsische Belohnungen können, müssen jedoch nicht, intrinsische Motivation reduzieren, wie Kuhl (2001: 98 ff.) differenziert ausführt.

Positiver Affekt hat je nach Herkunft eine unterschiedliche Qualität: intrinsisch basierter aktiviert ganzheitliche Prozesse einer ‚intelligenten‘, flexiblen und gegenüber Störungen robusten Zielverfolgung, extrinsischer eher analytische, fokussierte (Kuhl 2001: 450 ff.; Kuhl & Koole 2005). Konsequenter unterscheidet Kuhl (2001: 284 ff.) Zielbindungsstile unterschiedlicher Art, je nachdem welches Makrosystem ein Ziel i. e. L. unterstützt. Die wichtigsten sind der kontrollorientierte und der selbstregulatorische (Kap. 3.8). Es kann notwendig und sinnvoll sein, [kontrollorientiert] diszipliniert bewusst Ziele zu verfolgen, die nicht vom EG unterstützt werden; zu einseitig und auf Dauer limitiert dies nicht nur die Nutzung des eigenen Potentials, sondern gefährdet Wohlbe-

¹² Intrinsischer Motivation liegt nicht ‚das‘ geschlossene Konzept zugrunde (Rheinberg 2009).

¹³ Bei der Erarbeitung von Motto-Zielen geschieht dies durch die Abstimmung zwischen IG und EG (Kap. 3.9.2).

finden und Gesundheit – selbst dann, wenn ‚vernünftige‘ Ziele verfolgt und erreicht werden (Kuhl & Kazén 2011; Kuhl & Koole 2005).

Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, wenn Deci et al. (2008) mit Blick auf die Praxis in Unternehmen kritisieren, weit verbreitet sei die Überzeugung, nach der Geld die einzige relevante Gegenleistung sei um zu belohnen, was die Gesamtproduktivität der Organisation, die Qualität der Motivation, Gesundheit und ethisches Verhalten mindert – eine partiell erhöhte Produktivität sei möglich, aber nur kurzfristig.

Hier stellt sich die Frage nach dem praktischen Umgang mit diesen Erkenntnissen bei der Zielsetzung in Organisationen. Zum einen sind der Selbstbestimmung dort mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt, zum anderen können bewusste, verbalisierbare Motive inkongruent sein zu den unbewussten, nicht verbalisierbaren, ‚intrinsisch anreizenden‘, impliziten Motiven einer Person (Scheffer 2009; Brunstein 2010).

Martens und Kuhl (2009: 33) weisen auf vier naheliegende Maßnahmen hin:

- Umformulierung von Zielen:
Auch im beruflichen Kontext ist es oft möglich Ziele so umzuformulieren, und/oder zu variieren (Änderung Verfahren, Zeitpunkt Ausführung, ...), dass sie mehr ‚mit dem Herzen‘ verfolgt werden können.
- Stressbewältigungstraining:
Dazu zählt z. B. ein Selbstberuhigungstraining, da dadurch der Zugang zur emotionalen Unterstützung eigener Ziele wiederhergestellt werden kann – nicht regulierter Stress führt zum Verlust des Zugangs zur eigenen intuitiven Intelligenz (Tab. 1) (Abb. 1) (vgl. Lageorientierung, Kap. 3.7).
- Ablösung von Zielen, die nicht zu eigenen Bedürfnissen passen:
Z. B. die Ablösung vom Ziel einer hohen Führungsposition bei sehr gering ausgeprägtem Machtmotiv.
- Emotionale und somatische Verankerung von Zielen:
Diese Option wird im Kap. 3.9.2 am Beispiel von Motto-Zielen vertieft.

3.6 Spezifität von Zielen und zielrealisierendem Handeln

Während sich der Begriff ‚Ziel‘ in einer allgemeinen Form in einer Zielhierarchie von Oberzielen bis hinunter zu motorischen Aktionen verwenden lässt (Kleinbeck 2010: 288), unterscheidet die PSI-Theorie hier genauer zwischen zwei Zielarten [‚vor dem Rubikon‘] und 2 Arten zielrealisierendem Handelns [‚nach dem Rubikon‘]. Sie sind jeweils unterschiedlicher Qualität und werden primär unterstützt durch ein Makrosys-

tem (Kuhl 2001: 286 ff.). „Jedes der ... vier Makrosysteme [EG, IG, IVS, OE]... unterstützt eine für die willentliche Handlungssteuerung wichtige Systemfunktion.“ (Kuhl 2001:182) Ihre Funktionen sind partiell inkompatibel, arbeiten aber im Optimalfall zusammen (ebd). Ziele [im engeren Sinne] beschreiben Handlungsfolgen, kognitive Repräsentationen angestrebter Ereignisse (ebd.), die helfen kognitive Operationen auf diese Ergebnisse auszurichten. Das ist besonders dann nützlich, wenn der Weg zum Ziel noch gefunden oder konkretisiert werden muss (Kuhl 2010a: 339). Ziele können entweder konkret oder allgemein sein (ebd.). Die durch das EG unterstützten allgemeinen, meist impliziten Ziele lassen sich als ausgedehntes Netzwerk akzeptabler und alternativer Handlungsergebnisse beschreiben, in die eigene Interessen, Teilziele und Optionen zielführender Handlungen integriert sind (Kuhl 2001: 154; Kuhl 2010a: 336 ff.). Konkrete Ziele, i. e. L. durch das OES unterstützt, heben sich „...als Figur vor dem Hintergrund von Alternativzielen und weiteren Kontextmerkmalen ab.“ (Kuhl 2001: 286).“ Um Ziele in geeignete Handlungsschritte, ‚Absichten‘ nach Kuhl (ebd. 289), übersetzen zu können, werden [IG - unterstützt] Handlungskonzepte und/oder [IVS - unterstützt] konkrete Handlungsrountinen benötigt.

Kuhl (2001: 287 ff.) wirft mit Verweis auf die nachgewiesenen Effektivitätssteigerungen durch Spezifizierung die Frage auf, warum denn überhaupt allgemeine Ziele und Absichten gebildet werden sollten, statt immer möglichst konkreter. Eine zu einseitige Konkretisierung erschwert die Flexibilität bei Zielbildung/-verfolgung und Rückmeldungsverwertung, die Nutzung eines großen Handlungsrepertoires, Kreativität für neue Wege, Entscheidungen, die selbstkongruentes und rücksichtsvolles Handeln ermöglichen, die konstruktive Auseinandersetzung mit negativen Erlebnissen sowie das Aufrechterhalten aktuell nicht umsetzbarer Absichten und [gegenregulierend] die Selbstmotivierung, wenn gehandelt werden kann (ebd. 290f.). Wenn es auf die genannten Aspekte besonders ankommt, lässt sich folgern, ist Konkretisierung kontraindiziert. Ein Übermaß an Konkretisierung führt zum Verlust der Übersicht in der Vielzahl von Handlungsanweisungen, zur Rigidisierung von Verhalten und einem schneller erschöpfbaren Verhaltensrepertoire (Kuhl 2001: 291).

Storch (2011: 195) hält für praktische Zwecke (Coaching, Beratung) drei Ebenen, Haltung, Ergebnis und Verhalten für ausreichend (Abb. 3). Sie beinhalten von oben beginnend die Kernfragen: 1. Wozu soll 2. was 3. wie erreicht werden?

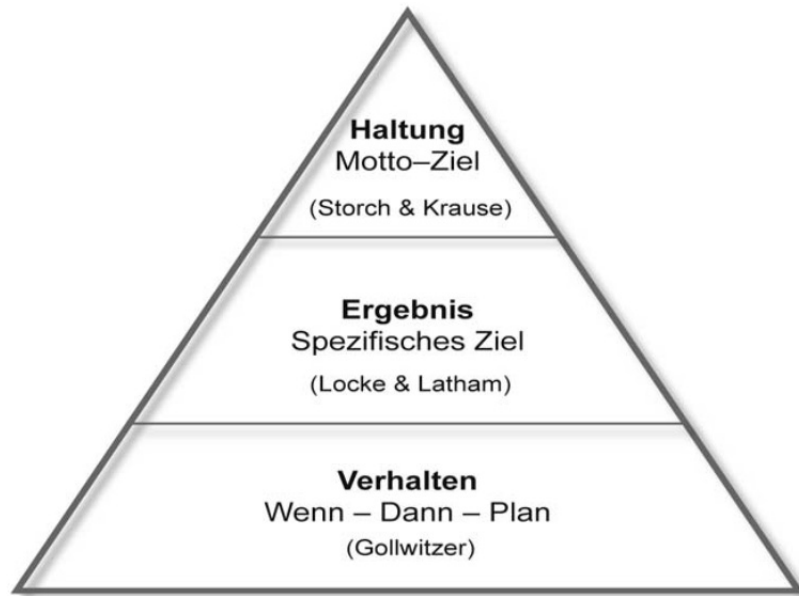


Abbildung 3: Zielpyramide im ZRM entnommen aus Storch 2011: 196

„Die Haltungsebene betrifft die abstrakteste Konzeptualisierung eines Ereignisses und beschreibt die generelle Einstellung, die ein Mensch einem Thema gegenüber einnimmt.“ (Storch 2011: 195). Nach Bargh et al. (2010: 273) bevorzugen Menschen es sich abstrakte Ziele zu setzen. Konkrete Ziele werden erst dann bevorzugt gesetzt, wenn Probleme auftauchen abstrakte Ziele zu erreichen. Die hierarchische Überordnung von Haltungszielen, und deren Einfluss auf untergeordnete Ziele und andere Gedächtnisinhalte, lässt sich auch neurophysiologisch begründen: Neuronale Netze können nicht nur parallel und damit auch konkurrierend aktiviert werden; ihre hierarchische Einbindung ermöglicht komplexe übergeordnete Schemata, wie allgemeine Ziele (Graue 2000: 229; ebd. 265), die Verhalten in vielen und neuen Situationen bestimmen können (ebd. 191). Das Profitieren von allgemeinen Zielen und Absichten setzt nach der PSI-Theorie die Fähigkeit zur Selbstmotivierung und zur Selbstberuhigung voraus, d. h. zum selbstgesteuerten Affektwechsel (Kuhl 2001: 291) (Kap. 3.7) (Abb. 1).

Motto-Ziele, vertieft dargestellt in Kap. 3.9.2, sind dieser obersten Ebene zugeordnet. Auch Lernziele, ‚Learning Goals‘, sind Haltungsziele (Storch 2011: 193 f.). Lernziele werden insbesondere dann als geeigneter Zieltyp gesehen, wenn Kompetenzerwerb/-erweiterung ein entscheidender Faktor ist, in komplexen, vieldeutigen Arbeitssituationen und wenn es darum geht neue Verfahren, Prozesse und Lösungen zu finden (Latham et al. 2008; Seijts & Latham 2005; Seijts 2001). Für die Förderung einer Lernzielorientierung spricht auch, dass mit ihr Misserfolge weniger als demotivierende Bestätigung eigener Unfähigkeit verstanden werden, sondern mehr als Lernanreize. Die-

se motivieren zur Überwindung des Hindernisses mit zusätzlichem Einsatz und unter Nutzung von Problemlösungsstrategien (Seijts 2001: 44) – die Nähe zum Konzept der Handlungsorientierung (Kap. 3.7) ist offensichtlich. Eine Lernzielorientierung in Organisationen wirkt sich auch positiv darauf aus Wissen zu teilen (Swift et al. 2010).

Pfläging (2008; 2009) hat die Fixierung auf operationale Ziele zur Leistungssteuerung, ihre Vielfalt, ihre kaskadierende Verknüpfung und die Verbindung mit einem Gratifikationssystem vehement kritisiert. Er plädiert stattdessen für die Verwendung eines Zieltyps, der sich eher der Haltungsebene zuordnen lässt, relative Ziele. Das sind für ihn zeitlich nicht fixierte Verbesserungsziele, die Leistungen mit realen Vergleichswerten quer oder längs vergleichen. Solche Ziele passen sich selbst an, haben einen Sinnbezug, sind lernförderlich und geben langfristig orientierend Richtung.

Auf der mittleren, der Ergebnisebene der Zielpyramide, finden sich Ziele, die festlegen, was erreicht werden soll. Konkrete Ziele dominieren Praxis und Forschung (Kuhl 2010a: 338 ff.), insbesondere wurde umfangreich zu spezifischen, hohen Zielen nach Locke & Latham (2002) geforscht. Dieser Zieltyp wird im Kap. 3.9.1 vertieft.

Die unterste Ebene der Zielpyramide (Abb. 3) beinhaltet, präzise ausgearbeitet, welches Verhalten in einem genau bestimmten Kontext oder einer Situation erforderlich ist, um übergeordnete Ziele der Haltungs- oder Ergebnisebene zu erreichen (Storch 2011: 196). Ein Beispiel für die bewusste Installation von Handlungsrountinen sind ‚Wenn-Dann-Pläne‘, die für spezifizizierte Situationen (‚Wenn‘) bestimmte Handlungen festlegen, um bewusst Situationsmerkmalen den Charakter eines unbewusst auslösenden Reizes für geplante Handlungsmuster (‚Dann‘) zu geben (Faude-Koivisto 2011: 209 ff.). Nach Storch (2011: 185 ff.) setzt deren Wirksamkeit jedoch übergeordnete Ziele voraus, zu denen ein starkes Commitment besteht. So eingebunden in übergeordnete Ziele können ‚Wenn-Dann-Pläne‘ jedoch sehr hilfreich sein, wie Storch und Krause (2003) praxisnah darstellen. Für den Versuch die Umsetzungsrate allein durch ein Übermaß solcher ‚Wenn-Dann-Pläne‘ zu bewältigen sieht Kuhl (2001: 290) die Gefahr „...zu einem Verhaltensautomaten zu degenerieren, der immer neue Regeln erfinden muß, um der Komplexität des Alltags gerecht zu werden.“ (ebd.)

3.7 Affektregulation zur Kontrolle und Regulation von Handlungen

Wenn Handlungen nicht direkt umgesetzt werden können, weil Gelegenheiten, Handlungspläne oder Verhaltensrountinen fehlen, müssen [nicht notwendig bewusst] schwie-

rige Intentionen aufrecht erhalten, gegen ‚Konkurrenz‘ abgeschirmt und umgesetzt werden – auch bei negativen Affekt auslösenden Hindernissen im Handlungsverlauf. Eine zentrale Rolle spielen dabei affektregulatorische Kompetenzen (Quirin & Kuhl 2009b: 157 ff.). Das Konstrukt der Handlungs- versus Lageorientierung drückt die individuelle Fähigkeit zur Affektregulation aus. Diese Fähigkeit („Zweitreaktion“) ist klar zu unterscheiden von der individuellen Affektsensibilität („Erstreaktion“), die angibt wie leicht Affekte entstehen. Wer z. B. nicht so leicht ängstlich wird, kann nicht immer auch mit Angst fertig werden, wenn sie doch einmal auftritt (Kuhl 2010a: 240). Affektregulation und damit eine stärkere Handlungsorientierung ist lernbar (Martens & Kuhl 2009; (Storch & Kuhl 2012; Storch & Krause 2003), denn „... selbstregulatorische Kompetenzen ... sind deutlich stärker erfahrungsabhängig und weniger genetisch determiniert ... als die emotionale Erstreaktion ...“ (Kuhl 2010b: 362). Kuhl et al. (2009: 48) sehen es jedoch nicht als Ziel an, sich ausschließlich handlungsorientiert zu verhalten, sondern eine mögliche vorhandene Einseitigkeit sollte überwunden und die Flexibilität erhöht werden.

Die Forschung hat sich auf zwei Dimensionen der Lage-/Handlungsorientierung konzentriert (Quirin & Kuhl 2009b: 158): Die prospektive beschreibt die Fähigkeit positiven Affekt für die Intentionsumsetzung bereit zu stellen (Selbstmotivierung), während die bedrohungsbezogene, nach Misserfolg, die Fähigkeit beschreibt negativen Affekt herab zu regulieren (Selbstberuhigung). Lageorientierung beschreibt in beiden Fällen das ungewollte Verharren in einem unerwünschten Affekt und eine Fixierung in der momentanen Lage (Kuhl 2010a: 239) (Kuhl 2010b: 351 ff). Prospektiv Lageorientierte neigen zum Aufschieben unerledigter Absichten, benötigen mehr Zeit für die Entscheidungsfindung, beachten dennoch weniger Informationen, sind sich Entscheidungen weniger sicher, erzeugen komplexere Entscheidungskontexte, können weniger gut Entscheidungsalternativen reduzieren und lassen sich stärker von fremden Erwartungen steuern. Misserfolgsbezogen Lageorientierte neigen zu unkontrollierbarem, aufgabenirrelevantem Grübeln, höherer Inkonsistenz in der Beurteilung eigener Bedürfnisse, halten fremde Wünsche eher für eigene und haben ein erhöhtes Risiko psychischer Symptombildung (Kuhl 2010a: 355 f.).

Stress und Handlungsorientierung stehen in einem direkten Zusammenhang. Je schlechter Stress durch Belastung (= verringerter positiver Affekt) oder Bedrohung (= negativer Affekt) kompensiert werden kann, desto schlechter kann auf die Fähigkeit zur Regulation von Affekten zurückgegriffen werden, was eine höhere Lageorientierung

bedingt (Kuhl 2001: 757 f.; Kuhl 2010a: 239 f.). Das spricht zum einen dafür gezielt die Verbesserung der Fähigkeit zur Affektregulation unter Stressbedingungen zu unterstützen, zum anderen dafür Stressoren abzubauen resp. deren Wirkung zu mindern. Stressinduzierend können z. B. auch bestimmte Formen von Gratifikationssystemen sein - ein von Ariely (2010: 27 ff.) durchgeführter Versuch macht dies sehr anschaulich.

Nach Stadelmaier (2010) spricht viel dafür, „... dass berufsbezogene Handlungs- vs. Lageorientierung einen im Berufsleben erfolgskritischen Personfaktor repräsentiert.“ (ebd. 324), zumal komplexer werdende Arbeitsanforderungen „... ein erhöhtes Maß an Affektregulation erfordern, um beruflich leistungsfähig zu bleiben.“ (ebd.). Die Charakteristika der Arbeitssituation können unterschiedliche Anforderungen an Handlungsorientierung stellen; eine tendenzielle Lageorientierung kann sich z. B. bei einer Buchhalterin positiv, bei einem Feuerwehrmann aber sehr negativ auf die Arbeitsleistung auswirken (ebd. 321). Insgesamt geht Stadelmaier jedoch davon aus, dass „... über verschiedene Arbeitssituationen hinweg eher eine Tendenz berufsbezogener Handlungsorientierung als positiv für die berufliche Arbeitsleistung gewertet wird“ (2010: 321). Als Fazit lässt sich festhalten, dass Lage-/Handlungsorientierung sowohl für Personalauswahl relevant ist, als auch für Personalentwicklung.

3.8 Selbststeuerung durch Selbstregulation und Selbstkontrolle

„Ob ein ... Ziel tatsächlich umgesetzt wird, hängt maßgeblich von zentralen Steuerungsprozessen ab, die mit Selbststeuerung, Volition oder auch Wille umschrieben werden“ (Kuhl 2010b: 338). Selbststeuerung hat die Funktion eines zentralen Koordinationssystem (‚Führungszentrale‘), die unser Denken, Fühlen und Handeln abstimmt. (Kuhl 2010b: 376 ff.). Daraus ergibt sich, dass Selbststeuerungsprozesse zumindest zu einem Teil unbewusst verlaufen müssen, da allein bewusste, sprachgebundene, sequenzielle Prozesse mit dieser Koordination hoffnungslos überfordert wären (ebd.; Kuhl 2001: 698 f.). Gedächtnisprozesse sind zum allergrößten Teil unbewusst (Grawe 2000: 231 ff.), was aus physiologischer Sicht zwangsläufig ist. Bewusstsein ist für das Gehirn kein Normalzustand, sondern ein zu vermeidender Notfall, stellt Roth (2001: 321) klar. Vor diesem Hintergrund unterscheidet Kuhl (2010b: 347 ff.) zwei Modi der Selbststeuerung: Selbstkontrolle und Selbstregulation. Die Selbstkontrolle arbeitet bewusst, sprachnah, sequenziell und analytisch, die Selbstregulation dagegen weitgehend unbewusst, nicht sprachpflichtig, vernetzt und simultan parallel.

Die Selbstregulation wird als demokratische Steuerung charakterisiert, da sie bei der Handlungssteuerung vielfältige - auch widersprüchliche - Stimmen berücksichtigt und selbstmotivierend möglichst integriert: eigene und fremde Bedürfnisse, Werte, Gefühle, Einstellungen und relevante Erfahrungen (Kuhl 2010a: 377 f.; Kuhl 2010b: 348). Ziele, Entscheidungen und Handlungsabsichten, die so integriert wurden, repräsentieren viele Selbstanteile und werden durch diese emotional und kognitiv unterstützt. Werden allgemeine selbstkongruente Ziele im Selbstregulationsmodus verfolgt, ist das zielrealisierende Handeln durch intrinsische Motivation, Flexibilität, Kontextsensibilität, Kreativität sowie Anpassungsfähigkeit unter Belastung charakterisiert. Selbstregulierte Steuerung ist mit Wohlbefinden und einem geringeren Risiko psychosomatischer Symptome verbunden (ebd.; Kuhl 2001: 159; Kuhl & Kazén 2011; Kuhl & Koole 2005). Das Selbstsystem, das allgemeine selbstkongruente Ziele unterstützt, kann zur Unterstützung die im Handlungsverlauf notwendigen Affekte situationsangepasst regulieren (Kuhl 2001: 159; Storch & Kuhl 2012: 232 ff.). Die Fähigkeit dazu ist unterschiedlich ausgeprägt, aber durch Lernen veränderbar (Martens & Kuhl 2009; Storch & Kuhl 2012).

Die Selbstkontrolle entspricht der verbreiteten [westlichen] Auffassung einer autoritären Selbststeuerung, als ‚Willen‘ im Sinne von ‚Selbstdisziplin‘ oder ‚Selbstbeherrschung‘ (Kuhl 2010b: 348 f.). Bei dieser Steuerungsform werden nicht mehr möglichst viele positive innere ‚Stimmen‘ integriert, sondern alle Gedanken, Gefühle, und Handlungstendenzen ausgefiltert oder unterdrückt, die die Umsetzung gefährden könnten, was mit engerer Wahrnehmung, rigiderem Verhalten und geringerer Flexibilität einhergeht (Kuhl 2010a: 378 ff.; Kuhl 2010b: 348 f.). Zugunsten von Zielen, die verschiedene Selbstaspekte nicht repräsentieren, kann es notwendig sein selbstkontrollierend vorübergehend eigene Bedürfnisse und andere Selbstaspekte zu unterdrücken (Kuhl 2001: 700). Dadurch sind Anpassungsleistungen möglich, die selbstregulierend nur schwer realisierbar sind (Kuhl 2010b: 349). Zugleich steigt dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Anreizmomente und damit die intrinsische Freude an der Tätigkeit verloren gehen. Zu rechnen ist damit insbesondere dann, wenn Menschen unter Druck gesetzt werden, z. B. durch Belohnungen, die als Druckmittel aufgefasst werden (Kuhl 2010a: 378 f.). Die Wirksamkeit von Selbststeuerung durch Selbstkontrolle bedingt die Unterdrückung der Beteiligung des ‚Selbst‘, was der Diskrepanz zwischen bewussten Zielen und impliziten Motiven entspricht (Kuhl 2010b: 349). Das erhöht nicht nur das Risiko der Zielverfehlung sondern kann auf Dauer zu psychischen Symptomen

oder Erkrankungen führen, wie Burnout oder Depressionen (Storch 2011: 193; Kuhl & Kazén 2011; Kuhl & Koole 2005).

Die disziplinierte Abschirmung von Ablenkungs- und Versuchsquellen arbeitet gegen konkurrierende Emotionen und Handlungstendenzen, statt sie selbstregulierend einzubinden – das ist ermüdender und anstrengender als andere Formen der Verhaltenssteuerung (Kuhl 2010a: 404). Dafür stehen, physiologisch bedingt, im Handlungsablauf jedoch nur begrenzte und erschöpfbare Ressourcen zur Verfügung. Der Zustand der Erschöpfung durch Selbstkontrolle im Kontext Selbststeuerung und Motivation wurde unter dem Begriff ‚Ego-Depletion‘ erforscht (Baumeister & Vohs 2007; Vohs & Baumeister 2004). In der Konsequenz entlastet damit ein Ziel, dass im Selbstregulationsmodus EG-gestützt verfolgt wird, wie z. B. ein Motto-Ziel, die limitierten Ressourcen des IG. Diese stehen dadurch zur Bewältigung potentiell belastender Anforderungen [stressreduzierend] zur Verfügung.

Sowohl Selbstkontrolle als auch Selbstregulation sind wirksame Formen der Selbststeuerung - mit unterschiedlichem Funktionsprofil (Kuhl 2001: 704 ff.; Kuhl 2010b: 349). Die geschilderten dysfunktionalen Folgen einer zu einseitig selbstkontrollierenden Selbststeuerung sprechen jedoch dafür in Organisationen - auch durch Personalentwicklung - wo möglich eine selbstregulative Selbststeuerung personal und apersonal zu unterstützen – z. B. durch Motto-Ziele.

3.9 In der Studie verwendete Zieltypen

In der Studie werden zwei Zieltypen verglichen, die auf unterschiedlichem Konkretisierungsniveau ansetzen: Hohe spezifische Ziele nach Locke und Latham (1990) und Motto-Ziele nach Storch und Krause (2003).

3.9.1 Hohe spezifische Ziele nach Locke und Latham

Ausgangsfrage ihrer Zielsetzungstheorie (Goal-Setting Theory) war für Locke und Latham (1990) in den 1960'er Jahren „Why do some people perform better on work tasks than others?“ (ebd. 1) Sie identifizierten und untersuchten dazu bewusste Ziele und Vorhaben als wesentlichen Bestimmungsfaktor (ebd. 4 f.). Ziele definieren sie als „... object or aim of an action ...“ (Locke & Latham 2002: 705), zu erreichen gewöhnlich innerhalb bestimmter zeitlicher Grenzen (ebd.).

Kernergebnisse der Zielsetzungstheorie sind (Locke 1996: 118f.):

- Je schwieriger die Ziele, desto größer die Leistung.
- Je spezifischer ein Ziel, desto präziser wird die Ausführung gesteuert.
- Ziele, die spezifisch und schwierig sind, führen zur höchsten Leistung.

Diese Kernaussagen stehen in einem bestimmten Kontext wie Abb. 4 zeigt:

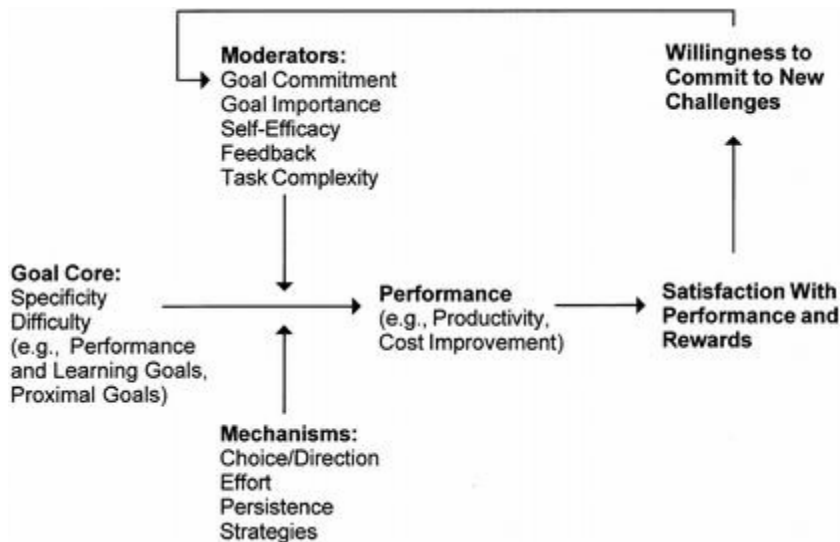


Abbildung 4: Wesentliche Elemente der Goal-Setting Theory und des High Performance Cycle
entnommen aus Locke & Latham 2002: 714

„Als „hoch“ gilt ein Ziel nach Locke und Latham dann, wenn nur 10% einer Population dieses Ziel erreichen können.“ (Storch 2001: 3). Ziele erzeugen eine Diskrepanz, zwischen einem zu erreichenden Zielzustand und dem Ist-Zustand. Diese zu zielrealisierendem Handeln motivierende Diskrepanz ist ein Schlüsselement der Goal – Setting Theorie: „... goal-setting is first and foremost a discrepancy-creating process.“ (Locke & Latham 2002: 708). Die Zufriedenheit mit dem Ergebnis und Belohnungen infolge Zielerreichung bewirken positiven Affekt, der wiederum die Bereitschaft steigert sich an neue herausfordernde Ziele zu binden. Ziele beeinflussen Leistung durch vier Mechanismen: Ausrichtung, Energetisierung, Ausdauer sowie Nutzung und Entdeckung aufgabenrelevanter Fähigkeiten (Locke & Latham 2002: 706 f.). Die Beziehung zwischen Zielen und Leistung wird moderiert durch Zielbindung, Zielbedeutung, Selbstwirksamkeit, Rückmeldungen und Aufgabenkomplexität. Zielbindung ist eine notwendige Bedingung für die Wirksamkeit eines Ziels (Locke et al. 1988: 23) (Kap. 3.5). Die Ziel – Leistungs – Relation ist am höchsten, wenn Personen sich an ihre Ziele gebunden fühlen (Locke & Latham 2002: 715). Am wichtigsten und relevantesten ist Zielbindung, wenn Ziele schwierig sind (ebd.). Zielbindung kann erhöht werden durch Faktoren, die

die Zielerreichung bedeutsamer für Personen machen und durch das Vertrauen, das Ziel auch erreichen zu können (Selbstwirksamkeitserwartung). Die Zielbedeutung kann insbesondere durch die legitimierte Autorität des Vorgesetzten und monetäre und nicht – monetäre Belohnungen, Information über den Zweck/Sinn (Locke & Latham 2002: 707 f.) sowie eine effektive Führung erhöht werden. Letztere beinhaltet u. a. das Vermitteln einer inspirierenden Vision, Äußerung von Vertrauen in Mitarbeiterfähigkeiten, Vorbildfunktion und Trainings zur Kompetenzerweiterung (Locke 1996: 118 f.).

Locke (1996: 119) hat darauf hingewiesen, dass hier der Fokus auf externalen Faktoren liegt, aber Menschen auch die Fähigkeit haben sich selbst an Ziele zu binden. Es lägen hierzu kaum Forschungsergebnisse vor, wahrscheinlich würden diese aber Werte und weitreichende Ziele beinhalten, die als persönlich wichtig identifiziert wurden, verbunden mit dem Selbstkonzept (ebd.). Hier wird deutlich, dass Locke die Begrenzung auf externe Faktoren zur Förderung von Zielbindung in der Goal-Setting Theory klar gesehen hat. Die fehlende Integration internaler Faktoren begründet er jedoch nicht mit deren Bedeutungslosigkeit, sondern mit den für ihn nicht ausreichenden Forschungsergebnissen. Der Forschungsstand hat sich in diesem Bereich inzwischen aber deutlich verbessert – z. B. mit der PSI-Theorie (Kuhl 2001; 2010a).

Die Selbstwirksamkeitserwartung kann durch Training, Vorbilder und ausgedrücktes Vertrauen in Mitarbeiterfähigkeiten gestärkt werden (Locke & Latham 2002: 708). Rückmeldungen sind eine wichtige Bedingung zur Steuerung von Verhalten nach Ausrichtung und Intensität (ebd.).

Komplexität ist ein wichtiger Mediator; die Wirkung spezifischer hoher Ziele ist bei einfachen Anforderungen signifikant höher als bei komplexen oder neuen (ebd.), spezifische Leistungsziele können unter diesen Bedingungen zu schlechterer Leistung führen, als ‚tun Sie Ihr Bestes Ziele‘ (Sejts 2001). In den Fällen, in denen Lernen (Strategien, Methoden, ..) die Voraussetzung von Zielerreichung ist, sollten Lernziele gesetzt werden, keine Ergebnisziele (Sejts 2001: 43 f.). Als weitere Option in komplexen Situationen können mehrere kurzfristige Ziele zusätzlich zu längerfristigen Zielen gesetzt werden (ebd.).

Die Arbeiten von Locke und Latham, genauer ein Teil ihrer frühen Arbeiten, haben über die Verbreitung des MbO-Ansatzes einen hohen Einfluss gehabt (Kap. 2.3.2). Die Anforderungen an die zu nutzenden Ziele werden oft mit Hilfe des Akronyms SMART zu-

sammengefasst: spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch aber ehrgeizig terminiert (Braun 2004: 89). Suchen im Internet nach diesem Merkwort zeigen viele Variationen, eine der ersten – wenn nicht die erste Nennung – findet sich bei Doran (1981: 35): specific, measurable, assignable, realistic, time-related. Pfläging (2009: 144) spricht angesichts der Verbreitung dieses Akronyms, im Zusammenhang mit Anforderungen an Ziele, von einem SMART - Dogma - dem kann mit Blick auf die ausgewerteten betriebswirtschaftlichen Standardwerke (Kap. 2.3) nicht widersprochen werden.

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham und die verkürzte und einseitige Nutzung spezifischer und hoher Ziele sind aus unterschiedlichen Perspektiven kritisiert worden. Die Kritik mit Schwerpunkt aus Organisations- und Betriebswirtschaftssicht sowie die dysfunktionalen Effekte einseitig spezifischer Ziele aus Sicht der PSI-Theorie wurden in Kap. 2.4 und 3.6 genannt. An dieser Stelle soll daher auf Kritik eingegangen werden, die geäußert wird trotz oder gerade wegen der Fülle empirischer Nachweise der Wirksamkeit des Ansatzes von Locke und Latham. Braun (2004: 137 ff.) konstatiert, dass die Goal-Setting Theory daran scheitert valide Aussagen zu ihrem eigentlichem Gegenstand zu machen. Die Leistungswirkung von Zielen setzt Zielbindung voraus, ohne dass die volitionalen Prozesse hinter dieser rein kognitiven – also nicht ‚external‘ kontrollierbaren - Größe angemessen untersucht worden wären. Nach Braun (2004: 145f) steht

„ ... die Brauchbarkeit sämtlicher Forschungsergebnisse ... in Frage, weil die in den Experimenten erzielte Signifikanz von Ergebnissen nur noch für eine gewisse Regelmäßigkeit innerhalb der Vielfalt der zu beobachtenden Verhaltensweisen steht, die bedeutsamen Ursachen dieser Regelmäßigkeit jedoch in anderen als den als Stimuli bezeichneten Ursachen zu suchen sind“.

Konsistent dazu weist Kuhl (2001: 99) auf die Diskreditierung von Arbeiten mit aufgetretenen Wechselwirkungen durch Locke und Latham hin. So betonen Locke und Latham (2002: 714), dass die Effekte der Zielsetzungstheorie sehr reliabel seien und vergebliche Versuche sie zu replizieren Fehler aufweisen, wie:

- keine Abstimmung des Ziels auf die Leistungsmessung,
- kein ausreichendes Feedback,
- keine Zielbindung,
- keine Messung der persönlichen, selbst gesetzten Ziele [!],
- keine Vermittlung des Aufgabenwissens,
- Setzen eines Leistungsziels, wenn ein Lernziel erforderlich gewesen wäre,
- kein Setzen von kurzfristigen Zielen in veränderlichen Situationen,

- kein ausreichendes Spektrum von Zielschwierigkeitsleveln.

Wenn die Ergebnisreplikation nur dann möglich ist, wenn diese Bedingungen eingehalten werden, ist Locke und Latham (1990) zuzustimmen, wenn sie ihre Theorie sehr klar als „... limited in scope, situationally specific, and cognitively based ...“. (ebd. XV) bezeichnen. ¹⁴ Als trivial bezeichnet Kuhl (2010a: 343) die Erkenntnisse, dass Menschen mehr leisten, wenn man sie dazu auffordert – sofern sie es wollen und können. Die lineare Abhängigkeit der Leistung von der Zielschwierigkeit gilt – nachvollziehbar – dann, wenn die Personen keine Wahl haben / handeln müssen oder wenn sie ihre Wahl schon getroffen haben. Nach Entscheidung und Zielbildung, jenseits des Rubikons (Abb. 2), setzen Menschen alles daran das Ziel zu erreichen (ebd. 344).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Locke und Latham sowie andere Forscher die Goal-Setting Theory weiterentwickelt und auch immer wieder auf Grenzen und offene Fragen verwiesen haben – z. T. wurden sie bereits genannt. So empfehlen z. B. Locke und Latham (2004) für die weitere Forschung u. a. die Erarbeitung einer umfassenden Motivationstheorie, den Einbezug von Persönlichkeit (incl. persönlicher Ziele, Werte, Motive), das Studium bewusster und unbewusster Prozesse (incl. Wechselwirkung) sowie des Einflusses der Selbststeuerung. Sofern man die ausgewertete betriebswirtschaftliche Literatur (Kap. 2.3) auch als Spiegel des Mainstreams in der Organisationspraxis nehmen kann, scheinen weder die Erweiterungen und Differenzierungen der Goal-Setting Theory nach 1990, noch Forschungsergebnisse wie die PSI-Theorie, die Lösungsbeiträge zu den von Locke und Latham genannten offenen Fragen bieten, in der Praxis eine nennenswerte Verbreitung gefunden zu haben.

Aus Sicht der PSI-Theorie (Kuhl 2001; Kuhl 2010a) aktivieren hohe spezifische Ziele das IG, da dieses die Handlungsabsicht aufrechterhält, wenn nicht sofort gehandelt werden kann. Das ausführungsrelevante System (IVS) ist dann gehemmt. Dies ist mit verringertem positivem Affekt, einer sachlichen, nüchternen Affektlage verbunden. Die Umsetzung zielrealisierenden Handelns mit der IVS erfordert (selbst- oder fremderzeugten) positiven Affekt. Prospektiv lageorientierte Personen (Kap. 3.7) haben Schwierigkeiten positiven Affekt selbst zu erzeugen, ihre Selbstmotivationsfähigkeit ist gering. Hohe spezifische Ziele können verbunden sein mit einem übergeordneten all-

¹⁴ Als einen Grund der begrenzten Reichweite nennen sie den Mangel an einer umfassenden Theorie der Motivation, für die noch keine ausreichende Wissensbasis vorläge (Locke & Latham 1990: XV), mit der PSI-Theorie von Kuhl (2001) bietet sich inzwischen eine Basis an.

gemeinen Ziel und damit auf intrinsische Motivation (Kap. 3.5) zurückgreifen. Intrinsische Motivation kann aber durch hohe spezifische Ziele allein, das heißt ohne Verbindung zum EG, nicht erzeugt werden, ebenso wenig wie die Abstimmung mit verschiedenen unbewussten Zielen und Motiven. Sofern die Umsetzung dennoch erfolgt, ist die Zielbindungsqualität eine andere (vgl. Kap. 3.5) und die Umsetzung erfordert eine Selbststeuerung mittels Selbstkontrolle – verbunden mit den in Kap. 3.8 beschriebenen Effekten.

Die spezifischen Bedingungen wirksamer SMART - Ziele veranlassen Storch (2011: 189 f.) zu einer Empfehlung an Führungskräfte und Coachs: Sie sollten vor der Formulierung von SMART – Zielen sicherstellen, dass:

- a) die Aufgabe geeignet ist, d. h. einfach strukturiert, ergebnisorientiert,
- b) die Person sich - intrinsisch motiviert - dem für sie sinnvollen Ziel verpflichtet fühlt,
- c) weder bewusste noch unbewusste Zielkonflikte bestehen.

3.9.2 Motto-Ziele nach Storch und Krause

Motto-Ziele wurden im Rahmen des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM), eines ressourcenorientierten Selbstmanagementmodells und –trainings, in den 90'er Jahren an der Universität Zürich entwickelt (Storch & Krause 2003: 13). Das ZRM hat keinen spezifischen Einsatzbereich, es eignet sich für therapeutische, pädagogische und betriebswirtschaftliche Settings, Einzelne und Gruppen, Jugendliche und Erwachsene (Tschacher & Storch 2010: 168 f.). Bei der Entwicklung des Zieltyps Motto-Ziele wurde auf vier theoretische Elemente integrativ zurückgegriffen (Storch 2011: 190 f.):

- die PSI-Theorie von Kuhl (2001) zu den bewussten und unbewussten psychischen Funktionssystemen,
- die Rolle der affektiven Bewertung von Zielen für die Entstehung von Motivation,
- die unterschiedlichen Konstruktionsebenen, auf denen Ziele entwickelt werden können und der resultierende innerpsychische Stellenwert sowie
- die unterschiedlichen sprachlichen Formen von Zielen und ihre Eignung zur Erzeugung von Zielbindung und Attraktivität als „... wesentliche Voraussetzung für positive Affekte und damit für intrinsische Motivation“ (Storch 2011: 191).

Die ersten drei Grundlagen wurden bereits vertieft, der letztgenannte Punkt bedarf noch der Erläuterung. Bei der Formulierung von Motto-Zielen wird auf die Arbeiten der Psychoanalytikerin Wilma Bucci zurückgegriffen (Tschacher & Storch 2010: 168 ff.; Storch 2011: 197 ff.). Danach verfügen Menschen über drei, evolutionsbiologisch un-

terschiedlich ‚alte‘, Arten der Informationsverarbeitung, die verschiedene Codes nutzen:

1. symbolisch, verbale Codes sind Worte, bzw. menschliche Sprache,
2. symbolisch nonverbale Codes sind ‚Bilder‘ aller Sinnesmodalitäten in einem umfassenden Sinne: visuell, taktil, kinästhetisch, gustatorisch, olfaktorisch,
3. vorsymbolische Codes sind Körpergefühle, motorisch-viszeral, sensorisch.

Der symbolisch-verbale Code ist bewusst, die Informationsverarbeitung mit dem vorsymbolischen hingegen läuft unterhalb der Bewusstseinschwelle, nur Teile davon können bewusst werden. Bilder, symbolisch nonverbale Codes, nehmen eine Zwischenstellung zwischen bewusster und unbewusster Ebene ein; sie sind bewusstseinsfähig und können über Sprache hervorgerufen werden, können aber auch von unbewusst arbeitenden vorsymbolischen Prozessen hervorgebracht werden (Storch 2011: 198). Bei der Verbindung der drei Formen der Informationsverarbeitung, dem sogenannten ‚referentiellen Prozess‘ spielen Bilder wegen dieser vermittelnden Stellung eine besondere Rolle (ebd. 199) (Abb. 5). „An jedem Wort hängt ein Bild und an jedem Bild hängt ein Gefühl“ formuliert Storch (ebd. 198) diesen Zusammenhang als Merksatz.

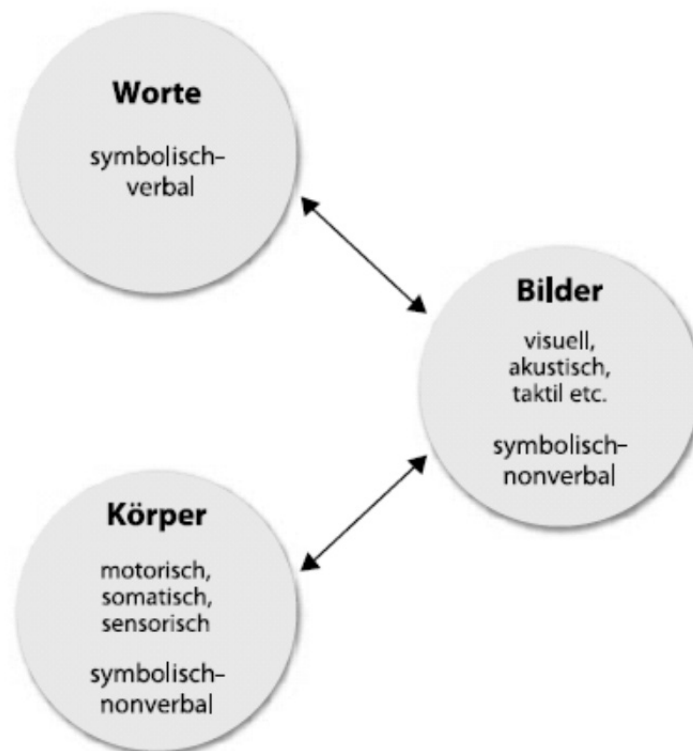


Abbildung 5: Die Verbindung der Informationscodes menschlicher Informationsverarbeitung (referentieller Prozess) nach Bucci

entnommen aus Storch 2011: 199

Die Bedeutung der Arbeiten Buccis für die Erarbeitung intrinsisch motivierter Ziele verdeutlicht Storch (2011: 199 f.) in Verbindung mit der PSI-Theorie. Das bewusst arbeitende IG nutzt Worte, den symbolisch-verbale Code, während das unbewusst parallel arbeitende EG vorsymbolisch somato-affektive Codes nutzt. Da ein verbal formuliertes Ziel dann intrinsische Motivation ‚nutzen‘ kann, wenn dieses Ziel auch mit dem EG abgestimmt ist, d. h. eine entsprechende ‚zustimmende‘ somato-affektive Bewertung des EG vorliegt, ist eine Abstimmung zwischen dem IG und dem EG notwendig. Dabei können Bilder, symbolisch-nonverbal, eine vermittelnde Dolmetscherfunktion übernehmen (Abb. 5).

Wirksame Motto-Ziele erfüllen folgende Kriterien:

- Annäherungsziel,
d. h. keine offenen oder versteckten Vermeidungsaspekte in der Zielformulierung,
- ausschließlich unter eigener Kontrolle,
d. h. die Zielerreichung soll nur unter eigener Kontrolle sein - nicht abhängig vom Eintreten von nicht kontrollierbaren Bedingungen / Verhalten anderer Personen,
- erkennbar motivierende Wirkung,
d. h. hoher positiver Affekt und minimaler negativer,
- positive Bewertung vom EG und IG
- Ansprechen der Haltungsebene (nicht der Verhaltensebene),
- Abfassung in einer Bildsprache

(Storch & Krause 2003: 159 ff.; Storch 2011: 204).

Welche Schrittfolge ist bei der Erarbeitung von Motto-Zielen zu empfehlen?

„Die sicherste Reihenfolge für den Bau von motivierenden Zielen heißt: Zu dem bewussten Ziel ein Bild suchen, dann zu dem Bild die passenden Worte erarbeiten, aus diesen Worten ein Haltungsziel bauen, und dieses Sprachgebilde, das eng mit der Bilderwelt verbunden ist, mit den daran gekoppelten somato-affektiven Signalen aus der Körperwelt und auf Maß schneiden.“
(Storch 2011: 200) (Abb. 6) (vgl. Storch & Krause 2003; vgl. Storch 2008).

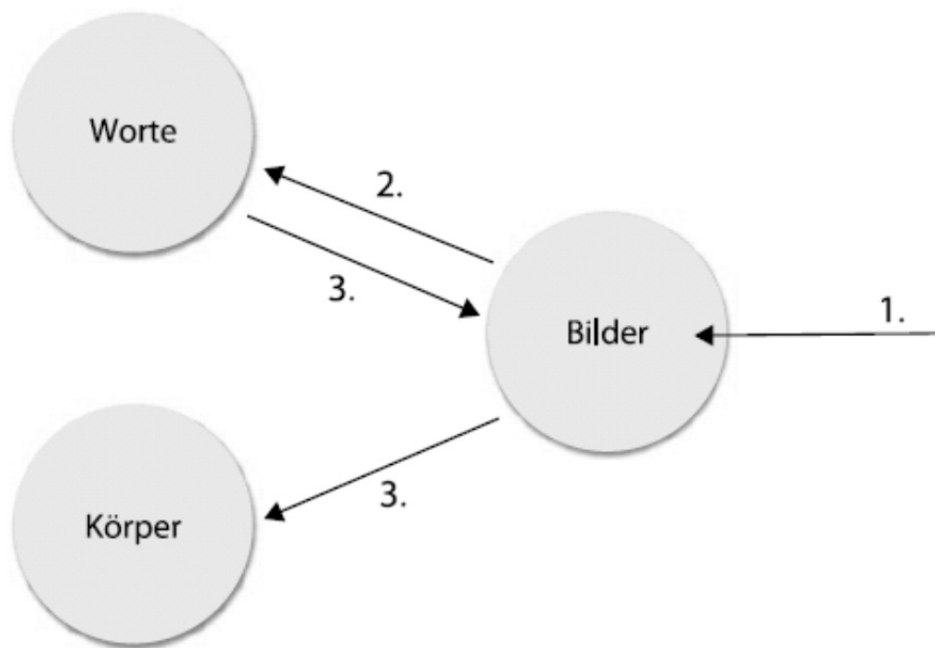


Abbildung 6: Die Schrittfolge beim Aufbau von Haltungszielen
entnommen aus Tschacher und Storch 2010: 171

So erarbeitete Motto-Ziele klingen aus SMART – Sicht ungewohnt, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- „- Ich atme im Fluss des Lebens (Stressmanagement - Thema)
- Ich starte durch und packe an (Arbeits-Thema)“ (ebd. 172)

Die affektive Bewertung ist ein Kernelement für die Motto-Ziel-Entwicklung. Beim ZRM-Training wird hier auf die Theorie der somatischen Marker von Damasio zurückgegriffen. Somatische Marker haben nach Damasio (2004) die Funktion eines automatischen Bewertungssystems, das auch unbewusst Verhaltensplanung und –steuerung unterstützt. Grundlage sind erfahrungsbasierte negative oder positive Bewertungen, die Vorstellungen, Bilder, Situationen usw. ‚markieren‘. „Körperempfindungen gehören offensichtlich zu den Signalen, die dem Selbstsystem dabei helfen, sich zwischen ... Handlungsoptionen zu entscheiden“ (Kuhl 2001: 153). Diese Körpersignale (z. B. Lächeln, warmes Gefühl im Bauch, Aufatmen, Änderung der Durchblutung der Gesichts) sind nicht nur messbar, sondern auch der Selbst- und Fremdwahrnehmung zugänglich (Storch & Krause 2003: 42; Spitzer 2004: 179). Damit kann geprüft werden, ob erarbeitete Ziele tatsächlich vom Selbstsystem [intrinsisch motivierend] unterstützt werden. Für die praktische Arbeit mit Motto-Zielen, um zielbezogene Affekte ‚sichtbar‘ zu ma-

chen, hat sich in der Praxis die Arbeit mit der Affektbilanz bewährt (Storch 2011: 201) (Abb. 7).

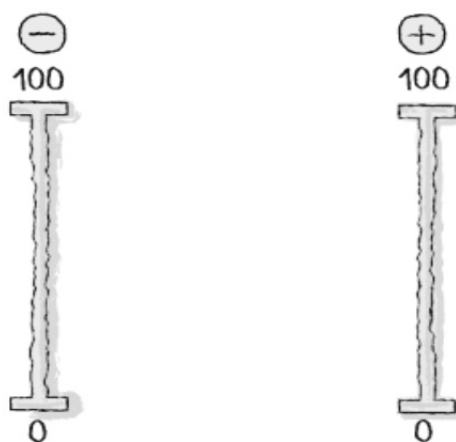


Abbildung 7 Affektbilanz entnommen aus Storch und Kuhl 2012: 131

Auf diesen visuellen Analogskalen kann der negative und positive Affekt eingeschätzt werden, den ein Motto-Ziel auslöst. Motto-Ziele sollten einen eindeutig sehr hohen positiven Affekt und zugleich keinen negativen Affekt auslösen. Ist das nicht der Fall, muss die Zielformulierung geändert werden – ausgehend von einem Bild, das den Zugang zum EG ermöglicht (ebd.).

Storch (2011: 204) weist ausdrücklich darauf hin, dass Motto-Ziele und SMART-Ziele nicht als Gegensätze, sondern als Elemente erfolgreicher Zielsetzung aufgefasst werden sollten, optimal ergänzt durch Wenn-Dann-Pläne (Kap. 3.6).

4. Studie zu den Zieltypen

4.1 Zielsetzung der Studie

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist der Vergleich der Wirksamkeit zweier Zieltypen, Motto-Ziele und hohe spezifische Ziele (nachfolgend auch als SMART-Ziele bezeichnet), in der Anwendung auf ein einheitliches vorgegebenes eher schwieriges / unangenehmes Ziel in einer Organisation.

In der SMART-Ziel-Gruppe sollte eine Erhöhung der Zielbindung messbar sein, weil das Training die Selbstwirksamkeitserwartung stärkt. Im Training selbst wurde der Sinn und Zweck des Zieles der aktiven Beteiligung der Studenten an Verwaltungsaufgaben der Hochschule nicht erneut erläutert. Dies sollte Teil der Vermittlung des Ziels vor dem Training sein. Weiterhin vermittelte [auch] das Training keine extrinsischen Beloh-

nungen. Da das Training mit der Selbstwirksamkeit nur einen Teil der von Locke & Latham (2002) genannten Faktoren beeinflusst, nicht Sinn / Zweck und extrinsische Motivation, sollte nur eine geringe Erhöhung der vorhandenen Zielbindung durch das Training bewirkt werden können. Eine im Vergleich dazu stärkere Erhöhung der Zielbindung wird für die Motto-Ziel-Probanden erwartet, da Motto-Ziele insbesondere so erarbeitet werden, dass sie unter eigener Kontrolle sind und erkennbar motivierende Wirkung haben, verbunden mit positiver Bewertung des Extensions- (EG) und des Intensionsgedächtnisses (IG) (Storch 2011: 204).

Die Aktivierung des EG lässt für die Messung der Veränderung der zielbezogenen Affekte in der Motto-Ziel-Gruppe eine Erhöhung des positiven sowie eine Verringerung des negativen Affekts erwarten (Storch & Krause 2003: 159 ff.) (Kuhl 2001). Das einheitliche Ziel in der Studie wird nicht extrinsisch belohnt. Positiver, willensbahnender, intrinsisch motivierender Affekt sollte durch die Erarbeitung selbstkongruenter Motto-Ziele nach den Trainings deutlich höher sein, als bei der SMART-Ziel-Gruppe, da nach der PSI-Theorie dabei selbstmotivierender positiver Affekt auf der Grundlage des Zugriffs auf die Werte, Motive und Bedürfnisse des Extensionsgedächtnis (EG) erzeugt werden kann (Kuhl 2001: 109 ff.; ebd. 176 f.; Storch & Kuhl 2012: 41). Die Erarbeitung von SMART-Zielen mit dem Intensionsgedächtnis (IG) sollte mit gedämpftem positiven Affekt einhergehen sowie mit verringertem negativem Affekt (Kuhl 2001; Kuhl 2008).

Im Unterschied zur Erarbeitung von SMART-Zielen werden Motto-Ziele bei der Erarbeitung im Selbstsystem verankert. Sie erfahren die bedürfniskompatible Unterstützung des Motto-Zieles durch die individuellen positiven Erfahrungen, Werte und Motive (Storch 2011; Storch & Kuhl 2012). Daher sollte bei den Motto-Ziel-Probanden die Erarbeitung eines persönlichen Ziels trotz des vorgegebenen unangenehmen einheitlichen Ziels zu keiner Beeinträchtigung der emotionalen Befindlichkeit (positiver und negativer Affekt) am Trainingsende im Vergleich zur Messung vor und nach den Trainings führen.

Haltungsziele, wie Motto-Ziele, ermöglichen auf der Ebene von Sinn und Zielen (vgl. Tab. 1) Affektregulation durch Einstieg in einen gewünschten Affekt. Eine verbesserte Affektregulation mit Hilfe des Selbstsystems (EG) und damit eine stärkere Handlungsorientierung ist grundsätzlich lernbar (Kuhl 2010b: 362), eine tendenziell höhere Handlungsorientierung ist bei der Motto-Ziel-Gruppe nach dem Training zu erwarten (Martens & Kuhl 2009; Storch & Kuhl 2012; Storch & Krause 2003) (vgl. Kap. 3.7). Da bei

der Erarbeitung der SMART-Ziele das EG – und damit dessen affektregulatorische Kompetenzen - nicht aktiviert wird, ist bei den SMART-Probanden keine Verbesserung der Handlungsorientierung zu erwarten.

Da die Umsetzung selbstkongruenter Ziele, die mit den persönlichen Werten und Bedürfnissen übereinstimmen (Kuhl 2001: 181), mittels selbstregulierter Steuerung, im Unterschied zur selbstdisziplinierenden Selbstkontrolle, mit Wohlbefinden verbunden ist (Kuhl 2001: 159; Kuhl & Kazén 2011; Kuhl & Koole 2005) wird eine positive Veränderung des Erlebens und Verhaltens bei den Motto-Ziel-Probanden in höherem Maß als bei den SMART-Ziel-Probanden erwartet.

4.2 Untersuchungssetting

Die Studie fand im öffentlichen Sektor statt, bei der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung – Fachbereich Polizei. Das Fachhochschulstudium zum Erwerb des Bachelors of Arts in der Fachrichtung Polizei dauert drei Jahre und umfasst 13 serielle und ein studienbegleitendes Modul. Das Studium ist straff organisiert und findet modulweise geblockt bei der Fachhochschule am Flugplatz Hahn statt. Die Studenten dieses Studiengangs sind Polizeibeamte auf Widerruf und werden entsprechend besoldet. Bei erfolgreichem Abschluss erfolgt die Übernahme auf Dauer in den Polizeidienst.

Die Aufgaben der Fachhochschule haben zugenommen, insbesondere bei der Abwicklung der Lehre. Da eine Übernahme durch neues Personal aus Kostengründen nicht möglich ist, sind die Studenten gefordert einen Beitrag zur Bewältigung des Studienbetriebes zu leisten. Dazu soll ein Teil der bisher nicht durch Studenten erfüllten ‚Verwaltungsaufgaben‘ (z. B. Bibliotheksdienst) rund um das Studium ab dem 01.11.2013 verstärkt durch einen Teil der Studenten, die jeweils auf dem Hahn sind, übernommen werden (Anlage 1). Die Studenten sollten als ersten Schritt Vorschläge machen, welche Aufgaben sie übernehmen könnten. Diese Vorschläge sollten die Grundlage für eine nach dem Training auszuhängende Aufgabenliste sein, in die sich die Studenten eintragen sollen. Nicht jeder Student ist gleichermaßen für jede Unterstützungsaufgaben geeignet und die Aufgabenvolumina fallen nicht zwangsläufig gleichmäßig an. Die Zielsetzung lässt sich daher charakterisieren als eher unangenehm für die Studenten, offen sowie anfällig für eine Verantwortungsdiffusion.

4.3 Probanden

Es wurde Studenten des zweiten Studienjahrgangs angeboten, dass bis zu 72 Personen an einem Zielsetzungstraining teilnehmen könnten. Alle Teilnehmenden müssten jedoch auch die Fragebögen ausfüllen. Alternativ zum Training konnte die Zeit für das Selbststudium genutzt werden. Die Versuchspersonen wurden klassenverbandsweise den sechs Trainingsgruppen zugeordnet. Eine Zufallsstichprobe aus der Grundgesamtheit aller Studenten war aus organisatorischen Gründen nicht möglich.

4.4 Studiendesign, Ablauf

In der Woche vor den Trainings wurden die Studenten über die neue Zielsetzung, studentische Beteiligung an Verwaltungsaufgaben, schriftlich (Anlage 1) und mündlich informiert. Konkret wurde darauf hingewiesen, dass die Perspektive der Studenten besonders wichtig sei. Daher wurden die Studenten gebeten, sich intensiv Gedanken zu machen, wie Sie sich persönlich auf Basis Ihrer Interessen einbringen könnten. Als Ziel wurde genannt, dass jeder Student einen Vorschlag macht, welche Aufgaben er konkret möchte, um aktiv die studentische ‚Selbstverwaltung‘ mitzugestalten. Die Vorschläge sollten in eine ausgehängte Liste eingetragen werden. Die Studienteilnehmer wurden weiterhin schriftlich über die Studienveranstaltung „Unterstützung des Forschungsvorhabens“ informiert (Anlage 2). Zum Studienziel wurde angegeben, dass es im Kern darum gehen würde, wie die Zielbindung gesteigert werden kann, um die Wirksamkeit von selbst- oder fremdgesetzten Zielen zu erhöhen. Dazu würden zwei unterschiedliche, aber gleichwertige Selbstmanagement-Methoden gelernt, dabei auf ein Organisationsziel angewendet und die Wirksamkeit verglichen.

4.5 Datenerhebung

Alle Daten wurden mit Fragebögen in der Papierversion erhoben. Die Fragebögen wurden jeweils in der Gruppe in einem Lehrsaal ausgefüllt. Die genutzten Instrumente für die sechs Trainingsgruppen zeigt die folgende Tabelle 5:

Tabelle 5: Datenerhebungsschritte und Untersuchungsinstrumente

Datenerhebungsschritt		Erhebungszeitpunkt	Untersuchungsinstrumente
1	Fragebogenbatterie I vor Training	1 bzw. 2 Tage vor den Trainings	Demografische Daten, Trennvariablen, HAKEMP ¹⁵ , PANAS ¹⁶ , Zielbindung nach Klein ¹⁷ , Zielbindung nach Brunstein ¹⁸
2	Trainingsbeginn	Zum jeweiligen Start des Trainings einer Trainingsgruppe	Affektbilanz ¹⁹
3	Trainingsende	Am Trainingsende in der der jeweiligen Gruppe	Affektbilanz, PANAS
4	Fragebogenbatterie II nach Training	1 Woche nach den Trainings, in wenigen krankheitsbedingten Fällen 3 Wochen später	HAKEMP, PANAS, Zielbindung nach Klein, Zielbindung nach Brunstein, VEV ²⁰

4.6 Trainingsarten

Die Trainings für die drei SMART-Gruppen und die drei Motto-Ziel-Gruppen wurden von zwei Trainerinnen des Instituts für Selbstmanagement und Motivation (Zürich) an zwei Tagen durchgeführt. Beide Trainerinnen trainierten wechselnd beide Zieltypen, um personenbedingte Trainingseffekte zu minimieren. Jedes Training dauerte vier Stunden. In beiden Gruppen wurde das Erarbeiten eines wirksamen persönlichen Zielles anhand des einheitlich vorgegebenen Ziels ‚Aktiv in der studentischen Selbstverwaltung arbeiten‘ trainiert.

Die drei Motto-Ziel-Gruppen erarbeiteten in mehreren Schritten ein Ziel auf der Haltungsebene, das Verfahren ist detailliert insbesondere bei Storch und Krause (2003) sowie Storch (2008) und Storch (2011) beschrieben. Ausgehend von einem individuell gewählten Bild, das als Ressource dient, erhielt jeder Proband in Kleingruppenarbeit von anderen Seminarteilnehmern Assoziationen zum Bild (‚Ideenkorb‘). Alle Ideen mit einer Affektbilanz von 0 negativ und mindestens 70 positiv wurden markiert und zur Formulierung der Neubewertung des Ziels benutzt. Ideen zu einem Motto-Ziel erhielt jeder Proband wieder in Kleingruppenarbeit auf Basis des persönlich gewählten Bildes,

¹⁵ Kuhl 2001; Amelang & Schmidt-Atzert 2006

¹⁶ Krohne et al. 1996

¹⁷ Klein et al. 2001

¹⁸ Brunstein 2001

¹⁹ Storch 2011

²⁰ Zielke und Kopf 1978

der ausgewählten Ideen und des Neubewerteten Zieles. Die Teilnehmerinnen bildeten daraus ein Motto-Ziel.

Die drei SMART-Gruppen erarbeiteten ein hohes spezifisches Ziel nach Locke und Latham in mehreren Schritten. Zunächst wurden Teilziele zum vorgegebenen Ziel nach dem Schwierigkeitsgrad bewertet. Zur weiteren Arbeit wurde ein Teilziel ausgewählt mit einem Schwierigkeitsgrad zwischen 70 und 90. Unterstützt durch Inputs bearbeiteten die Probanden in Kleingruppen die Operationalisierung entlang der ‚klassischen‘ W-Fragen:

- Wer wird eingeschlossen, bzw. ist Teil meines Ziels,
- Was will ich schaffen / ist mein Ziel?
- Wo wird mein Ziel gemacht, in welcher Lage?
- Wann will ich mein Ziel umsetzen / in welchem Zeitraum?
- Warum und wozu soll das Ziel erreicht werden?
- Womit / mit welchen Methoden soll das Ziel erreicht werden?
- Wie? Welche Anforderungen und Einschränkungen gelten?

Die Ergebnisse wurden zu einem hohen spezifischen Ziel zusammengefasst.

4.7 Untersuchungsinstrumente

4.7.1 Demografische Daten, Trennvariablen

Um den möglichen moderierenden Einfluss anderer Faktoren auswerten zu können, wurden Trennvariablen mit der Fragebogenbatterie vor dem Training erhoben: Alter (in Jahren), Geschlecht, Vorbildung – höchster Bildungsabschluss (Mittlere Reife / Hochschulreife / abgeschlossene Berufsausbildung/ abgeschlossenes Hochschulstudium), Berufserfahrung (Nein / Ja freiberuflich / Ja angestellt / in einem festen Arbeitsverhältnis), Führungserfahrung (Nein / Ja beim Militär / Ja beim Zivildienst / Ja in einem sonstigen Arbeitsverhältnis), Seminar-/Trainingserfahrung zu Zielvereinbarung/-setzung (Ja / Nein). Die Semesterzahl wurde erfragt, ist aber irrelevant, da diese bei allen Versuchspersonen gleich war.

4.7.2 HAKEMP

Mit dem Messinstrument HAKEMP wird der Grad der Handlungsorientierung versus Lageorientierung erfasst (Kuhl 2001; Amelang & Schmidt-Atzert 2006: 301) (Kap. 3.7). Verwendet wurde eine an den HAKEMP 90 angelehnte Version, mit 2 Subskalen. Die Subskala Handlungs- versus Lageorientierung nach Misserfolg (HOM vs. LOM) drückt die Fähigkeit aus negativen Affekt nach einem negativen Erlebnis herab zu regulieren

(Selbstberuhigung), d. h. nicht grübelnd in ihr zu verharren. Die Subskala der prospektiven Handlungs- versus Lageorientierung [bei der Tätigkeitsausführung] (HOP vs. LOP) drückt die Fähigkeit aus, den bei Schwierigkeiten gehemmten positiven Affekt herauf zu regulieren (Selbstmotivierung), um schwierige Absichten umzusetzen. Der HAKEMP misst die Affektregulationsfähigkeit, ein dynamischer Parameter resp. Zweitreaktion. Er misst nicht die Sensibilität für Affekte, ein struktureller Parameter resp. Erstreaktion (Kuhl 2001: 464 ff.; Kuhl 2010b: 351 ff.). Je Skala werden zwölf Items gemessen, die jeweils mit einer Situationsbeschreibung beginnen, anschließend werden je eine handlungs- und eine lageorientierte Antwort angeboten. Je Skala wird die Summe der handlungsorientierten Antwortalternativen errechnet, der Testwert liegt daher zwischen 0 und 12 je Skala. Handlungsorientierung nach Misserfolg liegt bei einem Punktwert von 5-12 vor, prospektive Handlungsorientierung bei einem Punktwert von 6 bis 12 (Weber 2013a). Die internen Konsistenzen liegen für die Teilskala HOM bei .70 und für HOP bei .78; die Validität wurde in Untersuchungen sehr weitgehend bestätigt (Amelang & Schmidt-Atzert 2006: 301).

4.7.3 PANAS

Der PANAS - Fragebogen (Positive and Negative Affect Schedule) ist ein von Watson et al. (1988) entwickeltes Selbstbeschreibungsinstrument, um emotionale Befindlichkeiten getrennt nach den Skalen positiver Affekt (PA) und negativer Affekt (NA) zu ermitteln (Tab. 6), wobei sich diese Bewertung auf eine unterschiedlich lange Zeitspanne beziehen kann. Verwendet wurde hier die deutsche Adaption von Krohne et al. (1996). Die Überprüfung der adaptierten Version ergab „... eine Bestätigung der von Watson et al. (198) gefundenen zweifaktoriellen Struktur aktueller und habitueller Affektivität ... bei gleichzeitiger Sicherung der psychometrischen Qualität ...“ (ebd. 145)

Tabelle 6: Affektdimensionen des Fragebogens 'PANAS'

Affektdimension	Affektintensität	
	hoch	niedrig
negativer Affekt (NA)	Gereiztheit, Nervosität, Angst	Ruhe, Ausgeglichenheit
positiver Affekt (PA)	Energie, Konzentration, freudiges Engagement	Lethargie, Traurigkeit

Im Anhalt an Krohne et al. 1996: 140

Es werden je Skala (PA, NA) 10 Items (affektbeschreibende Adjektive, wie z. B. interessiert oder bekümmert) verwendet, die auf einer 5er Skala von ‚überhaupt nicht‘ bis ‚sehr‘ durch die Versuchspersonen für sich beurteilt werden. Für die Auswertung können die Summenwerte je Skala ermittelt werden. Der PANAS wurde in der vorliegen-

den Studie in zwei Zeitinstruktionsvarianten verwendet. Im PANAS als Teil der Fragebogenbatterie vor den Trainings sowie der Fragebogenbatterie nach dem Training sollte angekreuzt werden, wie die Versuchspersonen sich in den letzten Tagen gefühlt haben. In der PANAS-Version, die direkt am Trainingsende ausgefüllt wurde, sollte angekreuzt werden, wie die Versuchspersonen sich im Moment fühlen.

4.7.4 Affektbilanz

Die Affektbilanz (Abb. 7) wurden nicht nur genutzt, um ein selbstkongruentes Motto-Ziel zu erarbeiten (Kap. 3.9.2), sondern auch bei allen Versuchspersonen als ergänzendes Messinstrument zur Erfassung des zielbezogenen Affekts sowie dessen möglicher trainingsbedingter Veränderung. Der mit dem vorgegebenen einheitlichen Ziel verbundene negative und positive Affekt vor Trainingsbeginn und nach Erarbeitung eines Motto-Zieles bzw. eines hohen spezifischen Zieles sollten dazu jeweils in einer Affektbilanz zwischen 0 und 100 markiert werden. Für die Auswertung muss die Affektstärke auf der analogen 100er Skala abgemessen werden.

4.7.5 Zielbindung nach Klein

Klein et al (2001) haben einen Fragebogen mit 5 Items zur Erfassung von Zielbindung vorgeschlagen, auf der Grundlage einer Metaanalyse bisher verwendeter Skalen in verschiedenen Studien. „The evidence presented in this study suggests that the proposed five-item scale is a psychometrically sound, construct relevant, robust, and widely generalizable measure of one’s determination to reach a goal.“ (ebd. 52) ist ihr Fazit. Der Fragebogen erfasst mit 5 Items Zielbindung eindimensional. Zu jeder der 5 Aussagen erfolgt auf einer 5er Skala die Bewertung. Benannt sind der erste und der letzte Skalenwert mit ‚Stimme gar nicht zu‘ und ‚Stimme völlig zu‘. Entsprechen können die Antworten numerisch mit 1 bis 5 bewertet werden, die reverse Codierung der Fragen 1, 2, und 4 ist zu beachten. Es kann dann der Durchschnittswert berechnet werden, bei dem man ab 3.8 von Zielbindung sprechen kann (Klein et al. 2001).

4.7.6 Zielbindung nach Brunstein

Beim Fragebogen zur Zielbindung nach Brunstein (2001) schätzen die Versuchspersonen ein Ziel nach zehn Attributen auf einer 5er Skala ein, von 1 = gar nicht zutreffend bis 5 = völlig zutreffend (Tab. 7). Die Entschlossenheit das Ziel zu verfolgen wird mit vier Attributen erfasst, die Einschätzung der Realisierbarkeit mit sechs. Jedes Attribut wird durch eine Aussage aus Sicht der Versuchspersonen abgedeckt, zu der der Grad der Zustimmung anzugeben ist (Tab. 7). Der Fragebogen hat eine gute Reliabilität

(ebd. 5). Im Unterschied zur eindimensionalen Zielbindung nach Klein können bei der Zielbindung nach Brunstein differenzierter die beiden Dimension der Zielbindung, bzw. Subskalen (Entschlossenheit, Realisierbarkeit) und ggf. die einzelnen Items ausgewertet werden.

Tabelle 7: Skalen, Attribute und Items des Fragebogens zur Zielbindung nach Brunstein

Skala	Attribut	Item
Entschlossenheit ($\alpha \geq .74$)	Identifikation	Mit diesem Ziel identifiziere ich mich voll und ganz.
	Verbindlichkeit	Dieses Ziel will ich unter <i>keinen</i> Umständen aufgeben.
	Initiierung	Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses Ziel zu tun.
	Anstrengung	Auch wenn es mich sehr viel Anstrengung kosten sollte, werde ich alles tun, um dieses Ziel zu verwirklichen.
Realisierbarkeit ($\alpha \geq .74$)	Gelegenheit	Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Ziels zu tun.
	Anregung	Mein Alltag ist voller Anregungen, etwas für dieses Ziel zu tun.
	Kontrolle	Die Verwirklichung dieses Ziels hängt von Umständen ab, die ich <i>kaum</i> beeinflussen kann. [revers codiert]
	Gestaltbarkeit	Ich kann meine Lebenssituation so gestalten, dass sie für die Verwirklichung dieses Ziels besonders günstig ist.
	Soziale Ermutigung	Andere Menschen ermutigen mich, etwas für dieses Ziel zu tun.
	Informative Unterstützung	Aus meinen Kontakten zu anderen Menschen erhalte ich viele Ideen, wie ich dieses Ziel verwirklichen kann.

Im Anhalt an Brunstein (2001)

4.7.7 VEV

Zielke und Kopf-Mehnert (1978) entwickelten den Fragebogen zur Veränderung des Erlebens und Verhaltens (VEV), um die von Klienten retrospektiv selbst eingeschätzten Veränderungen ihres Erlebens und Verhaltens nach Richtung und Stärke zu erfassen. Die Veränderung wird eindimensional erfasst, zwischen den Polen Entspannung/Gelassenheit/Optimismus und Spannung/Unsicherheit/Pessimismus. Der VEV enthält 42 Items, mit jeweils einer komparativ formulierten Aussage (z. B. Item 1: „Ich

fühle mich weniger gehetzt'). Die mögliche Veränderung wird je Aussage auf einer 7'er Skala in beide Richtungen mit stark, mittel und schwach oder ohne Änderung bewertet. Es wird für den Veränderungsfaktor ein Gesamtwert errechnet, wobei einige Items revers codiert sind. Unter 150 Punkten ist die Veränderung negativ, zwischen 150 und 187 Punkten liegt die kritische Grenze und mehr als 187 Punkte weisen auf eine positive Veränderung hin. Der VEV hat eine gute Reliabilität. Zielke & Kopf-Mehnert (1978) ziehen aus den Ergebnissen ihrer Validierungsstudien den Schluss, dass der VEV den herkömmlichen Validitätskriterien genügt.

5.0 Ergebnisdarstellung

5.1 Stichprobenbeschreibung

An den Trainings haben 70 Personen teilgenommen, je Messzeitpunkt lagen Datensätze von 64 bis 69 Personen vor. Das Alter der Versuchspersonen lag zwischen 20 und 34 (MW=24). 93 % der Versuchspersonen verfügten über die Hochschulreife, 22% hatten eine Berufsausbildung abgeschlossen und 3% ein Studium. Die Versuchspersonen verfügten überwiegend (67%) nicht über Berufserfahrung und auch nicht über Führungserfahrung (85%). An Seminaren, bei denen [auch] Zielsetzung ein Thema war, hatten vor dieser Studie nur 13% teilgenommen. Obwohl die Zuordnung der Versuchspersonen zu den sechs Trainingsgruppen aus organisatorischen Gründen in Abhängigkeit von vier Klassen vorgenommen werden musste, zeigen sich bei den erhobenen Trennvariablen keine bedeutenden Unterschiede zwischen den drei SMART-Gruppen und den drei Motto-Ziel-Gruppen.

5.2. Studienergebnisse

5.2.1 Auswertung

Die Varianzhomogenität wurde getestet und ist gegeben, bei einer Teilnehmerzahl von durchschnittlich 33 in der SMART-Ziel-Probandengruppe und 34 in der Motto-Ziel-Probandengruppe. Der Einfluss von Vorbildung, Führungs-, Berufs- und Trainingserfahrung auf die erhobenen Werte wurde wegen der jeweils zu geringen Anzahl nicht berechnet.

5.2.2 Auswertung zur Handlungsorientierung (HAKEMP)

Tabelle 8: Deskriptive Statistiken Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOM)

Deskriptive Statistiken Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOM)				
Messzeitpunkte	Zieltyp	Mittelwert	Standardabweichung	N
1. vor Training	SMART	5.23	2.40	31
	Motto	6.62	2.98	32
2. nach Training	SMART	5.23	2.79	31
	Motto	6.78	3.13	32

Die Motto-Ziel-Probanden lassen eine mäßige Tendenz der Verbesserung der Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOM) von MW=6.62 (SD=2.98) auf MW=6.78 (SD=3.13) erkennen (Tab. 8). Der Unterschied zu den auf exakt gleichem Niveau (MW=5.23) vor (SD=2.40) und nach (SD=2.79) dem Training gebliebenen SMART-Ziel-Probanden ist jedoch nicht signifikant ($F(1,61)=0.109$, $p=.742$).

Tabelle 9: Deskriptive Statistiken prospektive Handlungsorientierung (HOP)

Deskriptive Statistiken prospektive Handlungsorientierung (HOP)				
Messzeitpunkte	Zieltyp	Mittelwert	Standardabweichung	N
1. vor Training	SMART	6.06	2.90	31
	Motto	5.78	3.13	32
2. nach Training	SMART	6.52	3.60	31
	Motto	5.69	3.57	32

Der Unterschied (Tab. 9) zwischen der tendenziellen Verbesserung der prospektiven Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOP) bei den SMART-Probanden von MW=6.06 (SD=2.90) auf MW=6.52 (SD=3.60) gegenüber einer nur sehr geringen Verringerung von MW=5.78 (SD=3.13) auf MW=5.69 (SD=3.57) bei den Motto-Ziel-Probanden ist nicht signifikant ($F(1,61)=0,585$, $p=.447$).

5.2.3 Auswertung der zielbezogenen Affekte (Affektbilanz)

Tabelle 10: Deskriptive Statistiken Affektbilanz

	Gruppe	N	M_t1 (SD)	M_t2 (SD)	F (df)	p
Positiver Affekt	Motto	32	18.81 (19.45)	30.66 (22.59)	25.70 (1,31)	.000***
	SMART	33	19.55 (15.56)	22.12 (17.53)	0.546 (1,32)	.465
Negativer Affekt	Motto	32	69.84 (30.68)	51.38 (29.95)	23.46 (1,31)	.000***
	SMART	33	80.97 (17.13)	71.85 (26.23)	6.69 (1,32)	.014*

* $p \leq 0.05$ (signifikant)

*** $p \leq 0.001$ (höchst signifikant)

Es gibt zum Zeitpunkt nach dem Training einen sehr signifikanten Unterschied zwischen den beiden Zieltypen-Gruppen ($F(1,63)=8.50$, $p=.005$), zu berücksichtigen ist aber, dass sich die beiden Gruppen schon vor dem Training beim negativen Affekt tendenziell signifikant unterscheiden ($F(1,63)=3.285$, $p=.075$).

Tab. 10 zeigt die Ergebnisse der Veränderung des Affekts innerhalb der Zieltypen-gruppen (Varianzanalyse mit Messwiederholung). Bei der Motto-Ziel-Variante hat sich vom Messzeitpunkt 1, Trainingsbeginn (MW=18.81, SD=19.45), zum Messzeitpunkt 2, Trainingsende (MW=30.66, SD=22.59), der zielbezogene positive Affekt deutlich erhöht ($F(1,31)=25.70$, $p=.000$). Bei der SMART-Ziel-Variante ist der zielbezogene positive Affekts gering gestiegen ($F(1,32)=0.546$, $p=.465$), vom Messzeitpunkt 1 (MW=19.55, SD=15.56) zum Messzeitpunkt 2 (MW=22.12, SD=17.53). Bei beiden Ziel-typen hat sich vom Trainingsbeginn zum Trainingsende der zielbezogene negative Af-fekt verringert. Der zielbezogene negative Affekt verringerte sich signifikant ($F(1,31)=23.46$, $p=.000$) bei der Motto-Ziel-Variante vom Messzeitpunkt 1 (MW=69.84, SD=30.68), zum Messzeitpunkt 2 (MW=51.38, SD=29.95). Bei der SMART-Ziel-Variante verringerte sich der zielbezogene negative Affekt vom Messzeitpunkt 1 (MW=80.97, SD=17.13) zum Messzeitpunkt 2 (MW=71.85, SD=26.23) ebenfalls, aber nicht signifikant ($F(1,32)=6.69$, $p=.014$).

Tabelle 11: Differenzwerte zwischen Motto-Ziel-Probanden und SMART-Ziel-Probanden beim zielbezogenen Affekt

Differenzwerte zum zielbezogenen Affekt (Auswertung Affektbilanzen)					
	Gruppe	N	Differenzwert (Standardabweichung)	F (df)	p
Differenzwert positiver Affekt	Motto	32	11.84 (13.22)	4.82 (1,63)	.032*
	SMART	33	2.58 (20.02)		
Differenzwert negativer Affekt	Motto	32	-18.47 (21.57)	3.25 (1,63)	.076
	SMART	33	-9.12 (20.26)		

* $p \leq 0.05$ (signifikant)

Beim Vergleich der Differenzwerte (Varianzanalyse ohne Messwiederholung) der beiden Zieltypengruppen zu den Messzeitpunkten (Tab. 11) zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen beim Differenzwert für positiven Affekt ($F(1,63)=4.82$, $p=.032$) und ein tendenzieller Unterschied beim Differenzwert für negativen Affekt ($F(1,63)=3.25$, $p=.076$).

5.2.4 Auswertung des negativen und positiven Affekts (PANAS)

Eine Untersuchung auf signifikante Unterschiede zwischen den Zieltypengruppen (Varianzanalyse) zeigt, dass sie nur jeweils beim Messzeitpunkt 2 (Trainingsende) zu finden sind. Nach dem Training zeigen die Motto-Probanden einen höchst signifikanten höheren positiven Affekt als die SMART-Probanden ($F(1,65)=19.774$, $p=.000$) und auch einen höchst signifikanten niedrigeren negativen Affekt als die SMART-Probanden ($F(1,65)=11.613$, $p=.001$).

Tabelle 12: Deskriptive Statistiken Messung negativer Affekt (PANAS)

	Zieltypen	N	M_1 (SD)	M_2 (SD)	M_3 (SD)	F (df)	p
Positiver Affekt	SMART	31	34.03 (5.42)	27.77 (6.90)	32.03 (5.70)	13.916 (2,29)	.000***
	Motto	32	34.63 (7.19)	34.22 (5.97)	33.91 (7.63)	0.150 (2,30)	.862
Negativer Affekt	SMART	31	18.71 (5.47)	15.58 (5.32)	17.48 (6.51)	5.262 (2,29)	.011*
	Motto	32	19.69 (5.61)	12.06 (2.78)	18.31 (6.67)	38.060 (2,30)	.000***

* $p \leq 0.05$ (signifikant)

** $p \leq 0.01$ (sehr signifikant)

*** $p \leq 0.001$ (höchst signifikant)

Tab. 12 zeigt die Veränderung der Affektlage innerhalb jeder Gruppe (Varianzanalyse mit Messwiederholung). Der positive Affekt ist in der Motto-Gruppe über die drei Messzeitpunkte (M1: MW=34,63, SD=7,19, M2: 34,22, SD= 5,97, M3: MW= 33,91, SD= 7,63) gleich geblieben ($F(2,30)=0.150$, $p=.862$). In der SMART-Gruppe hat sich der positive Affekt über die drei Messzeitpunkte (M1: 34,03, SD=5,42, M2: MW=27,77, SD=6,90, M3: MW=32,03, SD=5,70) höchst signifikant verändert ($F(2,29)=13.916$, $p=.000$).

Der negative Affekt hat sich in beiden Gruppen über die drei Messzeitpunkte verändert. In der SMART-Gruppe gab es eine signifikante Veränderung von ($F(2,29)=5,262$, $p=.011$) von M1 (MW=18,71, SD=5,47) über M2 (MW=15,58, SD=5,32) zu M3 (MW=18,31, SD=6,67), in der Motto-Gruppe war diese Veränderung des negativen Af-

fekts höchst signifikant ($F(2,30)=38.060$, $p=.000$) zwischen M1 (MW=19,69, SD=5,61), M2 (MW=12,06, SD=2,78) und M3 (MW=18,31, SD=6,67).

5.2.5 Auswertung zur Zielbindung nach Klein

Beim Vergleich der Zielbindung nach Klein bei den Zieltypengruppen zu den beiden Messzeitpunkten zeigt sich, dass sich die Gruppen vor dem Training nicht signifikant voneinander unterscheiden ($F(1,67)=0.680$, $p=.413$), jedoch nach dem Training signifikant ($F(1,62)=7.95$, $p=.006$).

Tabelle 13 Deskriptive Statistiken Zielbindung nach Klein

Zieltyp	N	M1 (SD)	M2 (SD)	F (df)	p
SMART	31	1.92 (0.59)	1.61 (0.51)	12.164 (1,30)	.002
Motto	32	2.06 (0.96)	2.09 (0.86)	0.062 (1,31)	.805

Tabelle 13 zeigt die Veränderung der Zielbindung nach Klein innerhalb der Zieltypen (Varianzanalyse mit Messwiederholung). Es zeigt sich, dass sich die Zielbindung nach Klein nur in der SMART-Gruppe signifikant ($F(1,30)=12.164$, $p=.002$) verschlechtert hat, vom Messzeitpunkt 1 (MW=1,92 (0,91) zum Messzeitpunkt 2 (MW=1,61, SD=0,51). Bei den Motto-Ziel-Probanden ist die Zielbindung nach Klein gleich geblieben (M1: MW=2,06, SD=0,96, M2: 2,09, SD=0,86), es wurde keine signifikante Veränderung gefunden ($F(1,31)=0.062$, $p=.805$).

5.2.6 Auswertung zur Zielbindung nach Brunstein

Eine Auswertung (Varianzanalyse) der Unterschiede zwischen den Probandengruppen der beiden Zieltypen vor dem Training zeigt einen tendenziell signifikanten Unterschied bei der Subskala Entschlossenheit ($F(1,67)=3.946$, $p=.051$). Auf Ebene der Items dieser Zielbindungsdimension besteht vor dem Training ein tendenziell signifikanter Unterschied beim Item Identifikation ($F(1,67)=3.131$, $p=.081$) und ein signifikanter Unterschied beim Item Verbindlichkeit ($F(1,67)=7.472$, $p=.008$).

Auch nach dem Training zeigen sich zwischen den Zieltypen signifikante Unterschiede bei der Subskala Entschlossenheit ($F(1,62)=4.307$, $p=.042$). Auf Itemebene innerhalb dieser Zielbindungsdimension, im Unterschied zu den Messergebnissen vor dem Training, jedoch beim Item Initiierung ($F(1,62)=5.457$, $p=.023$). Bei der Subskala Realisierbarkeit zeigen sich im Unterschied zu den Ergebnissen der Messung vor dem Training

auch bei der Subskala Realisierbarkeit signifikante Unterschiede zwischen den Probanden der beiden Zieltypen ($F(1,62)=9.950$, $p=.002$). Auf Ebene der sechs Items dieser Zielbindungsdimension finden sich bei drei von ihnen signifikante Unterschiede, Gelegenheit ($F(1,62)=10.670$, $p=.002$), Anregung ($F(1,62)=5.546$, $p=.022$) und Gestaltbarkeit ($F(1,62)=9.759$, $p=.003$).

Tabelle 14: Deskriptive Statistiken Zielbindung nach Brunstein

Skala/Item	Zieltyp	N	M1 (SD)	M2 (SD)	F (df)	p
<u>Entschlossenheit</u>	SMART	31	6.48 (2.11)	5.71 (1.74)	4.375 (1,30)	.045*
	Motto	32	7.75 (3.20)	6.81 (2.83)	5.014 (1,31)	.032*
Identifikation	SMART	31	1.65 (0.76)	1.55 (0.68)	0.592 (1,30)	.448
	Motto	32	1.97 (1.00)	1.84 (0.88)	0.795 (1,31)	.379
Verbindlichkeit	SMART	31	1.61 (0.72)	1.39 (0.50)	2.722 (1,30)	.109
	Motto	32	2.13 (0.87)	1.53 (0.67)	13.598 (1,31)	.001***
Initiierung	SMART	31	1.58 (0.56)	1.29 (0.46)	5.448 (1,30)	.026*
	Motto	32	1.78 (0.91)	1.63 (0.75)	0.924 (1,31)	.344
Anstrengung	SMART	31	1.65 (0.66)	1.48 (0.57)	1.984 (1,30)	.169
	Motto	32	1.88 (0.91)	1.81 (0.93)	0.326 (1,31)	.572
<u>Realisierbarkeit</u>	SMART	31	10.58 (2.69)	9.42 (1.09)	9.346 (1,30)	.005
	Motto	32	11.84 (3.49)	11.94 (4.25)	0.039 (1,31)	.844
Gelegenheit	SMART	31	1.74 (0.89)	1.48 (0.63)	2.388 (1,30)	.133
	Motto	32	2.03 (0.90)	2.19 (1.09)	0.924 (1,31)	.344
Anregung	SMART	31	1.58 (0.62)	1.26 (0.45)	11.029 (1,30)	.002**
	Motto	32	1.59 (0.71)	1.59 (0.76)	0.000 (1,31)	1.000
Kontrolle	SMART	31	2.23 (1.06)	2.26 (1.13)	0.024 (1,30)	.879
	Motto	32	2.59 (1.32)	2.47 (1.24)	0.261 (1,31)	.613
Gestaltbarkeit	SMART	31	1.94 (0.89)	1.68 (0.75)	2.588 (1,30)	.118
	Motto	32	2.31 (1.06)	2.28 (0.85)	0.075 (1,31)	.786
Soziale Ermutigung	SMART	31	1.48 (0.68)	1.39 (0.62)	0.384 (1,30)	.540
	Motto	32	1.69 (1.00)	1.75 (1.08)	0.114 (1,31)	.737
Informative Unterstützung	SMART	31	1.61 (0.88)	1.35 (0.55)	2.824 (1,30)	.103
	Motto	32	1.62 (0.79)	1.66 (0.97)	0.057 (1,31)	.813

Tab. 14 zeigt die Veränderung innerhalb der beiden Zieltypenprobandengruppen zwischen den Messungen vor und nach dem Training (Varianzanalyse mit Messwiederholung) bei den beiden Subskalen, bzw. Zielbindungsdimensionen der Zielbindung nach Brunstein sowie bei den einzelnen Items. Die Entschlossenheit das Ziel zu erreichen hat sich bei beiden Zieltypengruppen signifikant verringert, bei den SMART-Probanden von $MW=6.48$ ($SD=2.11$) auf $MW=5.71$ ($SD=1.74$) ($F(1,30)=4.375$, $p=.045$), bei den Motto-Probanden von $MW=7.75$ ($SD=3.20$) auf $MW=2.83$ ($F(1,31)=5.014$, $p=.032$). Die Messwerte der einzelnen Items dieser Subskala (Tab. 14) zeigen, ob die signifikanten

Veränderung der Zieltypen in den gleichen Items zu finden sind, d. h. ob sich die Entschlossenheit aus den gleichen Gründen verringert hat. Das ist nicht der Fall. Bei den Motto-Ziel-Probanden hat sich die Verbindlichkeit signifikant ($F(1,31)=13.598$, $p=.001$) von $MW=2.13$ ($SD=0.87$) auf $MW=1.53$ ($SD=0.67$) verringert, bei den SMART-Ziel-Probanden Gruppe hingegen die Initiierung ($F(1,30)=5.448$, $p=.026$) von $MW=1.58$ ($SD=0.56$) auf $MW=1.29$ ($SD=0.46$).

Die Zielbindungsdimension Realisierbarkeit hat sich nur bei den SMART-Ziel-Probanden signifikant verringert ($F(1,30)=9.346$, $p=.005$), von $MW=10.58$ ($SD=2.69$) auf $MW=9.42$ ($SD=1.09$). Auf der darunter liegenden Ebene der einzelnen Items ist einzig die Veränderung des Items Anregung von $MW=1.58$ ($SD=0.62$) auf $MW=1.26$ ($SD=0.45$) signifikant ($F(1,30)=11.029$, $p=.002$).

5.2.7 Auswertung der Veränderung des Erlebens und Verhaltens

Der Summenwert der Veränderung des Erlebens und Verhaltens ergab keinen signifikanten Unterschied ($F(1,62)=0.519$, $p=.474$) zwischen den Gruppen zwischen den Motto-Ziel-Probanden ($MW=180$) und den SMART-Ziel-Probanden ($MW=182$).

6. Diskussion der Versuchsergebnisse

Sowohl die Zielbindung nach Klein (Kap. 5.2.4) als auch nach Brunstein (Kap. 5.2.5) haben sich in der vorliegenden Studie verschlechtert und liegen insgesamt auf einem niedrigen Niveau. Klein et. al (2001) würden, da unter dem Wert 3.8, hier nicht von Zielbindung reden. Das gesetzte Ziel ist hier hinsichtlich Attraktivität, mangelnder Belohnung und Abbau eines bisher genossenen Standards sehr schwierig zum Aufbau von Zielbindung – das niedrige Niveau ist nachvollziehbar. Die Tatsache, dass das Ziel hier fremdgesetzt wurde ist dafür - Locke und Latham (2002: 708) folgend - nicht entscheidend. Die Ergebnisse lassen es jedoch als fraglich erscheinen, ob die von ihnen genannte informationale Voraussetzung für Zielbindung bei einem fremdgesetzten Ziel gegeben waren, d. h. ob die Vermittlung von Sinn und Zweck des Ziels durch die schriftliche und mündliche Erläuterung des Ziels tatsächlich erfolgreich war.

Entgegen der Erwartung führte bei den SMART-Probanden die Zielkonkretisierung im Training nicht zu einer höheren Bewertung der Realisierbarkeit und damit der Zielbindung (vgl. Locke und Latham 2002). Aus Sicht der Praxis einer Organisation ist das besonders bemerkenswert, da die Professionalität des Vorgehens bei der Zielkonkretisierung eines hohen spezifischen Ziels im Training in Verbindung mit der Expertise der

Trainerinnen insgesamt sicher deutlich bessere Voraussetzungen für die Zielsetzung geboten haben, als dies in einer Organisation im Regelfall der Fall ist, bzw. sein kann.

Die Zielbindung nach Klein war bei den Motto-Ziel-Probanden nach dem Training erwartungsgemäß höher als vor dem Training, während sie bei den SMART-Probanden signifikant zurückging. Die Zieltypen haben sich hier signifikant unterschiedlich ausgewirkt. Eine differenziertere Interpretation, als der eindimensionale Fragebogen nach Klein mit fünf Items, erlaubt die Erfassung der Zielbindung nach Brunstein. Signifikante durch die Zieltypen bewirkte Unterschiede zeigen sich bei der Zielbindungsdimension Entschlossenheit nur im Item Initiierung sowie bei der Dimension Realisierbarkeit und darin bei den Items Gelegenheit, Anregung und Gestaltbarkeit.

Innerhalb der Gruppen haben sich bei den SMART-Probanden die Zielbindungsdimension Entschlossenheit, darin das Items Initiierung sowie die Dimension Realisierbarkeit, darin das Item Anregung, signifikant verringert. Aus Sicht der PSI-Theorie zeigt sich hier klar die Unterstützung des Ziels primär durch das Intensionsgedächtnis IG. Die Handlungsinitiierung benötigt positiven Affekt, entweder intrinsisch durch Abgleich mit dem Selbstsystem (EG) oder extrinsisch (z. B. mit Hilfe eines Prämiensystems). Beides war hier nicht der Fall. Der Rückgang der Dimension Realisierbarkeit erklärt sich aus dem mangelnden Selbstzugang. Ohne Rückgriff auf die unbewussten vielfältigen Erfahrungsnetzwerke ist die Bewertung der Realisierbarkeit nur unzureichend möglich, ebenso wenig wie die Abstimmung mit verschiedenen bewussten und unbewussten Zielen und Motiven der Probanden (z.B. Lernzeit, Freizeit). Deutlicher wird dies auf Itemebene der Realisierbarkeitsdimension bei Betrachtung des signifikanten Rückgangs der Bewertung der Anregung die der Alltag bietet, um etwas für das Ziel zu tun. Nach Kuhl (2001) geht eine höhere Konkretisierung mit einem verringerten Verhaltensrepertoire einher. Die IG-gestützte Konzentration auf zwangsläufig wenige operationale zielrelevante Aspekte des Alltags kann nicht vielfältige vorher nicht konkretisierte Handlungsgelegenheiten nutzen – dazu ist die breite unbewusste Aufmerksamkeit des integriert und parallel arbeitenden Selbstsystems nötig. Das neue und offene Ziel könnte hier zusätzlich dazu beigetragen haben die wahrgenommenen Alltagsanregungen zum zielrealisierendem Handeln schneller zu erschöpfen.

Bei den Motto-Ziel-Probanden hat sich ebenfalls die Dimension Entschlossenheit signifikant verringert, aber aus anderen Gründen, wie die Werte der Items zeigen. Hier ist die Verbindlichkeit signifikant zurückgegangen. Das lässt sich nach Kuhl (2001) als

Distanzierung vom Ziel interpretieren. Der Abgleich von IG und EG kann die Unterstützung eines Ziels durch unbewusste Motive, Bedürfnisse und Werte ermöglichen. Das setzt aber grundsätzlich voraus, dass das Ziel, dieses ‚Anknüpfen‘, die Herstellung eines ‚sinnvollen‘ Bezugs, ermöglicht. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass diese Voraussetzung hier nicht ausreichend gegeben war. Das Unbewusste ist also auch durch ein Motto-Ziel nicht manipulierbar.

Kritisch anzumerken zu den Fragebögen zur Erfassung der Zielbindung ist das Fehlen von Angaben, welche Zieltypen der Fragebogenkonstruktion zugrunde gelegt wurden. Wenn unterschiedliche Zieltypen, wie bei Motto-Zielen und SMART-Zielen, die Makrosysteme der Persönlichkeit nach Kuhl (2008) (Tab. 2) auch unterschiedlich in Anspruch nehmen, dann spricht Kuhl (2001: 284 ff.) von unterschiedlichen Zielbindungstypen. Es stellt sich daher die Frage, ob die Konstruktion und Nutzung eines Fragebogens zur Erfassung von Zielbindung zieltypenunspezifisch erfolgen kann – sofern nicht grundsätzlich hier einem Fragebogen Grenzen gesetzt sind. Denn beide Fragebögen messen die explizite Zielbindung. Die implizite Zielbindung, die bei Motto-Zielen aufgrund der spezifischen Konstruktion (Kap. 3.9.2) zu erwarten ist, wurde hier nicht gemessen. Zur nichtreaktiven objektiven Messung, welches Makrosystem der Persönlichkeit durch ein Ziel aktiviert wird, liegt mit dem EMOSCAN® ein auf dem Stroop-Effekt basierendes Verfahren vor (vgl. Kazén & Kuhl 2005; vgl. Kuhl et al. 2010; vgl. Weber 2013a).

Erwartungsgemäß wurde eine signifikante Erhöhung des positiven zielbezogenen Affekts bei den Motto-Ziel-Probanden gegenüber einer nicht signifikanten Erhöhung bei den SMART-Ziel-Probanden gemessen. Mit dem einheitlichen in der Studie genutzten Ziel ist keine extrinsische Belohnung verbunden. Die zu übernehmenden Aufgaben selbst (z. B. Bibliotheksdienst) lösen vermutlich wenig positiven Affekt aus und abrufbare Verhaltensroutinen-/programme können [noch] nicht genutzt werden. Daher kommt der Erzeugung positiven Affekts mit Rückgriff auf das Extensionsgedächtnis (EG) (Tab. 2), hier mit Hilfe von Motto-Zielen, besondere Bedeutung zu. Das Ergebnis ist konform mit der PSI-Theorie.

Der zielbezogene negative Affekt war bei beiden Zieltypen am Ende des Trainings geringer als zu dessen Beginn. Bei den Motto-Ziel-Probanden war dieser Effekt höchst signifikant, wohingegen die Senkung des negativen Affekts nur signifikant war. Das ist aus PSI-Sicht schlüssig, das das EG negative Affekte herunter regulieren kann und die Aktivität des IG mit einer nüchtern-sachlichen Affektlage verbunden ist, was auch den negativen Affekt und dessen Wahrnehmung beeinflussen kann.

Erwartungsgemäß hat das Motto-Ziel-Training zu keiner Beeinträchtigung der emotionalen Befindlichkeit geführt. Trotz der Beschäftigung mit einem unangenehmen Ziel liegt das Niveau des positiven Affekts in den Motto-Ziel-Gruppen nach dem Training nahezu auf dem gleichen Niveau, wie zu den anderen beiden Messzeitpunkten. Signifikant unterschiedlich hat die Erarbeitung eines hohen, spezifischen Zieles zu einer Verringerung des positiven Affekts geführt, jedoch nicht nachhaltig. Bei der dritten Messung in der Woche nach den Trainings lag das Niveau des positiven Affekts nahezu wieder auf dem Niveau vor den Trainings. Beim negativen Affekt haben beide Trainings zu einem verringerten negativen Affekt geführt, signifikant ausgeprägter jedoch bei den Motto-Ziel-Probanden. Das Ergebnis ist konform mit den Annahmen der PSI-Theorie (Kuhl 2001) (Kuhl 2008). Die Aktivierung des Intensionsgedächtnisses (IG) geht mit verringertem positiven Affekt einher. Im Gegensatz dazu wird bei der Arbeit mit Motto-Zielen der Zugang zum Selbstsystem hergestellt, sodass das eigentlich unangenehme vorgegebene Ziel in eine bedürfniskompatible Form umgesetzt werden kann. Aktiviert werden dabei über Bilder neuronal multicodierte positive Erfahrungen, Werte und Motive und damit persönliche Ressourcen (Storch 2011). Dieser Abgleich zwischen EG und IG ist ein kreativer, ganzheitlicher Prozess, der sich klar unterscheidet vom nüchternen, sachlichen Erarbeiten eines SMART-Zieles. Die Werte der Befindlichkeit zeigen dies.

Entgegen den Erwartungen ergaben sich bei der Veränderung der Handlungsorientierung keine signifikanten Veränderungen zwischen den beiden Zieltypenvarianten. Das spricht jedoch grundsätzlich weder gegen die Lernbarkeit der Fähigkeit zur Affektregulation (Martens & Kuhl 2009; Storch & Kuhl 2012) (vgl. Tab. 1) noch gegen die durch verschiedene Studien nachgewiesene Möglichkeit, diese Fähigkeit durch die Nutzung von Motto-Zielen zu verändern (Fröhlich et al. 2012; Weber 2007; Benz & Hobi 2007). Gegen den naheliegenden Schluss, dass ein vierstündiges Training allein nicht ausreicht, um Handlungsorientierung zu beeinflussen, sprechen die Ergebnisse einer Studie von Weber (2013a). Sie hatte in einer umfangreichen Vergleichsstudie u. a. eine signifikante Verbesserung der Kompetenz positiven und negativen Affekt zu regulieren bei Probanden festgestellt, die an einem vierstündigen Motto-Ziel-Training teilgenommen hatten, im Vergleich zu Probanden mit hohen spezifischen Zielen oder dem Schwelgen in positiven Zukunftsfantasien. Eine mögliche Erklärung für die nicht signifikanten Veränderungen der Handlungsorientierung der vorliegenden Studie liegt beim hohen Niveau der Handlungsorientierung der Teilnehmer vor den Trainings (Tab. 8,

Tab. 9). 64 % der Teilnehmer waren bereits vor dem Training handlungsorientiert nach Misserfolg (HOM), prospektiv (HOP) waren es 51 %. Einen Wert von < 3 weisen nur 9% bei HOM und 13 % bei HOP auf. Bei den Motto-Ziel-Probanden war dieser Effekt besonders ausgeprägt, handlungsorientiert bereits vor dem Training waren 74 % bei HOM und 49 % bei HOP. Bei den SMART-Ziel-Probanden waren es 53 % bei HOM und ebenfalls 53 % bei HOP. Nachvollziehbar ist die Steigerung einer bereits hohen Handlungsorientierung schwieriger als von einem niedrigen Niveau aus. Dieser Effekt wird unter dem Stichwort ‚Deckelungseffekt‘ diskutiert (Weber 2013b).

Die mit dem Fragebogen der Veränderung des Erlebens und Verhaltens erfassten Werte weisen bei mehr als 187 auf eine positive Veränderung hin (Zielke & Kopf-Mehnert 1978). Sowohl bei den Motto-Ziel-Probanden (MW=180), als auch bei den SMART-Ziel-Probanden (MW=182) wurde dieser Wert - wenn auch knapp - verfehlt. Das Ergebnis ist konsistent mit den Ergebnissen zu den Messwerten der Handlungsorientierung und des positiven und negativen Effekts, die sich eine Woche nach den Trainings nur sehr gering vom Niveau vor den Trainings unterscheiden. Auffallend oft wurde im VEV-Fragebogen die mittlere Bewertung der 7er Skala (keine Veränderung) angekreuzt, bei 11 Probanden war dies sogar bei allen 42 Items der Fall. Eine denkbare Erklärung wäre, dass die zu bewertenden 42 Items des VEV-Fragebogens bei einem Teil der Probanden Ungeduld ausgelöst haben. Das Ankreuzen der Bewertung ‚keine Veränderung‘ ohne die jeweiligen Itemtexte lesen und bewerten zu müssen, ermöglicht eine schnelle Beantwortung ohne sich Gedanken darüber machen zu müssen, was eine Veränderung des Erlebens und Verhaltens (Items 1 bis 3 und 5 bis 7) aussagen könnte. Das wirft die Frage auf, ob der VEV-Fragebogen in einem solchen therapiefernen Setting praktikabel ist, bzw. ob ein kürzerer Fragebogen oder eine Bewertungsskala ohne Neutralpunkt besser geeignet wären.

Im Rahmen dieser Studie konnten die konkreten Ergebnisse zielrealisierenden Handelns für das einheitliche Ziel nicht noch zusätzlich erhoben werden. Ein Vergleich der realisierten Zielbeiträge derjenigen, die nicht an einem der Trainings teilgenommen haben, mit denen der Motto-Ziel-Probanden und der SMART-Ziel-Probanden wäre hier aber sicher ergänzend interessant gewesen.

Zusammenfassend ist ein Aspekt hervorzuheben. Bei beiden Zieltypen hat die Ausarbeitung des Ziels im Training, trotz der hohen Professionalität gegenüber dem Organisationsalltag, insgesamt zu einer verringerten Zielbindung geführt, was als Zielablö-

sung interpretiert werden kann. Die Gründe sind jedoch unterschiedlich. Bei den SMART-Probanden sank die Bereitschaft aktiv zu werden, verbunden mit der geringeren Wahrnehmung von Anregungen im Alltag zielrealisierend zu handeln. Die der Zielkonkretisierung zugeschriebene ‚automatische‘ Wirkung (vgl. Kap. 2.3) ist nicht feststellbar. Die Zielablösung ist bei den SMART-Probanden verbunden mit einer signifikanten Verschlechterung der Affektlage. Das hat potentiell negative Auswirkungen auf Wohlbefinden und Gesundheit. Im Unterschied dazu wurde die Zielablösung bei den Motto-Ziel-Probanden bewirkt, weil keine ausreichende Unterstützung des Ziels durch das EG erreicht werden konnte. Diese Stimmigkeit zwischen IG und EG war verbunden mit einer positiven Affektlage – entsprechende negative Auswirkungen auf die Befindlichkeit sind nicht zu erwarten. Die Nutzung der Vorteile von Motto-Zielen ist in der Praxis nicht mit einer beliebigen Manipulierbarkeit des Unbewussten erreichbar. Die Herstellung von Ziel-Sinn ist in einer Organisation keine an Einzelne delegierbare Aufgabe. Zielwirksamkeit setzt sowohl die individuelle Kompetenz zu Zielsetzung und zielrealisierendem Handeln, als auch dafür sinnvolle Quellen und unterstützende Bedingungen in der Organisation voraus.

7. Folgerungen für Personalentwicklung

Die in einer Organisation genutzten Ziele und Zieldimensionen können zum Organisationserfolg beitragen auch wenn, oder gerade weil (vgl. Kap. 2.3), sie nicht den klassischen Vorstellungen eines Zielsystems entsprechen (Braun 2004; Pfläging 2008; 2008). Braun (2004: 351ff.) arbeitet klar heraus, dass ein ‚echtes‘ Ziel vier Einzelentscheidungen beinhaltet „... hinsichtlich bestimmter Ursache-/Wirkungs-Zusammenhänge, des Wertes von Wirkungen, des Aufwand-/Ertrag-Verhältnisses und der Dringlichkeit bzw. Gelegenheit zur Bewirkung der Wirkungen ...“ (ebd. 351) So erfüllen z. B. eine Vision oder eine Ertragskennzahl nur einen Teil dieser Eigenschaften – sie sind zielverwandte Konstrukte. Braun (ebd.351 ff.) empfiehlt deren prozesshafte Integration bis hin zu ‚echten‘ Zielen, verbunden mit Verteilung der vier Zielteilentscheidungen entlang der Aufbau- und Ablauforganisation. Ein solches flexibles und prozesshaftes Zielverständnis, ebenso wie die von Pfläging (2008; 2009) präferierten Relativziele, entziehen einer durchgängigen zielsystemkonsistenten Verwendung von SMART-Zielen zur Steuerung von Mitarbeitern sowie einem damit direkt verbundenen Gratifikationssystem die Grundlage. Damit würde aus motivations- und persönlichkeitspsychologischer Sicht aber nur ein Modell aufgegeben, dessen Begründung bereits unhaltbar ist. Weder die vollständigen und auch neueren Erkenntnisse der Goal-Setting Theory, noch die PSI-Theorie, können eine solche Begründung liefern.

Die PSI-Theorie (Kuhl 2001) macht verständlich, warum sich für motiviertes oder demotiviertes Verhalten Gründe auf unterschiedlichen interagierenden Systemebenen der Persönlichkeit finden lassen - Ziele sind nur ein Teil davon (vgl. Tab. 1). Motivation kann und sollte daher auch auf verschiedene Ebenen gefördert werden, eine Basisoption ist hier eine gute Passung zwischen den Jobcharakteristika und den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen (Kuhl et al. 2010). Für die Beantwortung der Frage, wo Personalentwicklungsmaßnahmen ansetzen können bei der Unterstützung von Zielwirksamkeit im engeren Sinne, ist die Unterscheidung hilfreich von 1. organisationalen Quellen für persönliche Ziele (Organisationsziele oder zielverwandte Konstrukte), 2. Zielen der Person (resp. persönlichen Zielen) und 3. Selbststeuerung um Ziele zu realisieren.

Die Quellen für persönliche Ziele werden insbesondere durch Zielvereinbarungssysteme und Führungskräfte bestimmt. Werden bei den Systemen und bei den durch Führungskräfte anzuwendenden Zieltypen allein SMART-Ziele eingefordert, ggf. prämiert und trainiert, dann verringert dies die Möglichkeiten zur Unterstützung zielwirksamen Handelns – wie auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie deutlich machen. Zu einem flexibel einsetzbaren Zieltypenportfolio sollten auch Zielkorridore, Fernziele, relative Ziele und Lernziele gehören. Letztere beinhalten Lernziele im engeren Sinne und lernzielorientiertes Framing von Zielen. Lernziele werden von Latham et. al. (2008) für neue und komplexe Aufgaben sowie explizit für den öffentlichen Sektor empfohlen. SMART-Ziele sollten keineswegs generell aus dem Zieltypenportfolio von Zielen für Personen gestrichen werden. Die von Storch (2011: 189 f.) genannten Einsatzbedingungen wirksamer SMART-Ziele sollten aber beachtet werden: Aufgabeneignung (einfach strukturiert, ergebnisorientiert), vorhandene intrinsische Motivation und keine bewussten oder unbewussten Zielkonflikte. Hier stellen sich an Personalentwicklerinnen deutlich höhere Anforderungen, als beim einfachen Training von SMART-Zielen - insbesondere wenn auch die genannten Unterschiede der Motivationstypen (Tab. 4) einbezogen werden.

Der zweite Bereich zur Unterstützung von Zielwirksamkeit im engeren Sinne betrifft die Kompetenz von Personen sich selbst wirksame Ziele zu setzen und diese zu realisieren. Dabei sollten alle drei Ebenen der Zielpyramide von Storch (2011:196) (Abb. 3) genutzt werden können. Seminare, Coaching und ggf. auch kollegiale Beratung können hier – auch im Verbund – eingesetzt werden.

Der dritte Bereich, der eng zusammenhängt mit dem vorgenannten Bereich, betrifft die Selbststeuerung. Insbesondere eine gute Fähigkeit zur Affektregulation bei der Selbstmotivierung und der Selbstberuhigung ist die Voraussetzung dafür, auch schwierige Aufgaben zu starten und nach Misserfolgen nicht das Ziel vorschnell aufzugeben. Bei der Selbststeuerung sollte auch auf Selbstregulation und nicht nur auf Selbstkontrolle zurückgegriffen werden können (Kuhl 2010a; Kuhl 2010b). Motto-Ziele sind eine Option dies zu unterstützen.

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Frage, wie Personalentwicklung Zielsetzung und zielwirksames Handeln von Menschen unterstützen kann. Die Studienergebnisse weisen auf die Schwierigkeiten einer wirksamen Zielsetzung bei einem neuen, unangenehmen Ziel hin, ebenso wie auf die Grenzen von hohen spezifischen Zielen im Vergleich zu Motto-Zielen. Ansatzpunkte für Personalentwickler zur Unterstützung von Zielwirksamkeit konnten aufgezeigt werden. Dabei bleiben jedoch noch herausfordernde und interessante Lernfelder offen, wie z. B. der mögliche Umgang mit verschiedenen Zieltypen in der Organisation oder die systematische Verbesserung der Selbstregulationskompetenz.

Literaturverzeichnis

- Achtziger A., Gollwitzer P. M. (2009) Rubikonmodell der Handlungsphasen. In: Brandstätter V., Otto J. H. (2009) Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion. 150-156. Göttingen [u. a.]
- Achtziger A., Gollwitzer P. M. (2010) Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen J., Heckhausen H. (2010) Motivation und Handeln. Berlin. 277-302. [u. a.]
- Albertshäuser U. (2007) Kompaktlehrbuch Makroökonomie, Wirtschaftspolitik, moderne Verwaltung
- Amelang M., Schmidt-Atzert L. (2006) Psychologische Diagnostik und Intervention. Berlin
- Antoni, C. (2005), Management by objectives – an effective tool for teamwork? International Journal of Human Resource Management, Vol. 16
- Ariely D. (2010) Fühlen nützt nichts, hilft aber. Warum wir uns immer wieder unvernünftig verhalten. München
- Arnold R., Nolda S., Nüssli E. (Hrsg.) (2010) Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn
- Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Oettingen, G. (2010). Motivation. In S. Fiske, D. Gilbert, G. Lindzey (Eds.), Handbook of Social Psychology. 268-316. New York
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation. Social and Personality Psychology Compass, 1, 1-14.
- Benz S. & Hobi B. (2007) Asthma und ZRM. Studie über die Effekte des generellen Selbstmanagement-Trainings ZRM auf die Selbststeuerungskompetenzen und die Selbstwirksamkeit von Menschen mit einer chronischen Krankheit. Empirische Lizentiatsarbeit, Universität Zürich.
- Bolbrügge G. (1997) Selbstorganisation und Steuerbarkeit sozialer Systeme. Weinheim
- Brandstätter V., Otto J. H. (2009) Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion. Göttingen [u. a.]
- Braun T. (2004) Jenseits der Zielsteuerung: Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung. Köln
- Brunstein J. C. (2001) Persönliche Ziele und Handlungs- versus Lageorientierung. Wer bindet sich an realistische und bedürfniskongruente Ziele? Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie März 2001 Vol. 22, No. 1, 1-12 Verlag Hans Huber
- Brunstein J. C. (2010) Implizite und explizite Motive. In: Heckhausen J., Heckhausen H. (2010) Motivation und Handeln. 237-255. Berlin [u. a.]

- Carenys J. (2010), Management Control Systems: A Historical Perspective, International Bulletin of Business Administration, 7, pp. 37-54
- Damasio A. (2004): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München
- Deckert R. (2006) Steuerung von Verwaltungen über Ziele. Konzeptionelle Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung des Neuen Steuerungsmodells. Dissertation Hamburg 2006. Verfügbar unter: <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2006/2789/pdf/DISSRD.pdf>
- Doran G. T. (1981) There's a S. M. A. R. T. Way to Write Management Goals and Objectives. Management Review (AMA Forum), November 1981, 35-36
- Doppler K., Lauterburg C (1994) Change Management. Den Unternehmungswandel gestalten. Frankfurt am Main [u. a.]
- Drucker P. F. (2002) Was ist Management: Das Beste aus 50 Jahren. München
- Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G., Schäfer H. (2003) Systemische Organisations- und Unternehmungsberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte Wiesbaden
- Faude-Koivisto T, Gollwitzer P. (2011): Wenn-Dann-Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie in: Birgmeier B. (Hrsg.): Coachingwissen. 173 -184. Wiesbaden
- Faust F, Jetter F., Skrotzki R., Sträter A., Kaiz S. v. (2000): Zielvereinbarungsgespräche als Fallbeispiele in der Praxis – Die methodische Durchführung von praktischen Übungen zu Zielvereinbarungen in Kleingruppen. In: Jetter F., Skrotzki R. (Hrsg.) Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. 130 – 136. Stuttgart
- Ferguson, M. J., Porter, S. C. (2009). Goals and (implicit) attitudes: A social-cognitive perspective. In: G. B. Moskowitz & H. Grant (Hrsg.) The psychology of goals. New York
- Fröhlich S.M., Kittel J., Kruse N., Greitemann B., Karoff M (2012). Betsi – Beschäftigungsfähigkeit teilhabeorientiert sichern. Machbarkeitsstudie und Evaluation. Unveröffentlichter Abschlussbericht.
- Gebert D., Rosenstiel L. v. (1981) Organisationspsychologie. Stuttgart
- Gollwitzer P. (1991): Abwägen und Planen. Göttingen
- Gollwitzer, P. M., Oettingen, G. (2011). Planning promotes goal striving. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications (2nd ed., pp. 162-185). New York
- Grawe K. (2000): Psychologische Therapie. Göttingen
- Heckhausen J., Heckhausen H. (Hrsg.) (2010) Motivation und Handeln. Berlin [u. a.]

- Hentze J.; Heinecke A., Kammel A. (2001) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus Sicht des Managements. Bern [u. a.]
- Huwylar, R. (2009) MbO-Zielvereinbarungsgespräche und Goal Commitment - eine explorative Studie. Bachelorarbeit an der Universität St. Gallen. Verfügbar unter: <http://www.zrm.ch/universitaere-arbeiten/2009>
- Jung H. (2009) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München
- Sheldon, K.M., Turban, D.B., Brown, K.G., Barrick, M.R. & Judge, T.A., (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.
- Tschacher, W. & Storch, M. (2012). Die Bedeutung von Embodiment für Psychologie und Psychotherapie. *Psychotherapie*, 17 (17/2), 259-267.
- Kazén M., Kuhl J. (2005) Intention Memory and Achievement Motivation: Volitional Facilitation and Inhibition as a Function of Affective Contents of Need-Related Stimuli. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 89, No. 3, 426–448
- Klein, H., Alge, B.J., Wesson, M., und Hollenbeck, J. (1999) Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885-896.
- Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P., DeShon, R. (2001) The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 32-55.
- Kleinbeck U. (2009) Motivation in Arbeit und Beruf. In: Brandstätter V., Otto J. H. (2009) *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion*. 347-359. Göttingen [u. a.]
- Kleine-Doepke R., Standop D., Wirth W. (2006) *Konzepte und Methoden zur Unternehmenssteuerung*. München
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W., Tausch, A. (1996). Untersuchung mit einer deutschen Form der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Diagnostica*, 42, 139-156.
- Kuhl J. (2001) *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen [u. a.]
- Kuhl J. (2010a) *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Göttingen [u. a.]
- Kuhl J. (2010b) Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In: Heckhausen J., Heckhausen H. (2010) *Motivation und Handeln*. Berlin [u. a.]
- Kuhl J., Kazén M. (2011) Directional discrepancy between implicit and explicit power motives is related to well-being among managers Published online: 20 April

- 2011 Springer Science+Business Media, LLC 2011 Motivation and Emotion, 2011, 35 (3), 317-327, 46 Literaturang. ISSN: 0146-7239 URL(Zeitschrift): <http://www.springerlink.com/content/105583/>
- Kuhl J., Koole S. (2005). Wie gesund sind Ziele? Intrinsische Motivation, Affektregulation und das Selbst. In: R. Vollmeyer & J.C. Brunstein (Hrsg.), Motivationspsychologie und ihre Anwendung. ..109-130. Stuttgart
- Kuhl J., Scheffer D., Mikoleit B., Strehlau A. (2010) Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen. Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und – entwicklung. Stuttgart
- Kupsch P. (1979) Unternehmungsziele. Stuttgart [u. a.]
- Latham G. P., Borgogni L., Petitta L. (2008) Goal-Setting and Performance Management in the Public Sector, International Public Management Journal, 11:4, 385-404
- Lewin K. (1982): Werkausgabe Band 4, Feldtheorie, Hrsg. C.-F. Graumann. Bern
- Locke, Edwin A. (1996) "Motivation Through Conscious Goal-Setting," Applied and Preventive Psychology, 5:117-124
- Locke E. A., Latham G. P., Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. Academy of Management. The Academy of Management Review; Jan 1988; 13, 1; ABI/INFORM Global pg. 23
- Locke E. A., Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal-Setting and Task Performance. New Yorck
- Locke E. A., Latham G. P. (2002) Building a Practically Useful Theory of Goal-Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey ... American Psychologist. Vol. 57 (9) September 2002, (705-717)
- Locke E. A., Latham G. P. (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, Academy of Management Review 29: 388–403
- Malik F. (2000) Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart [u. a.]
- Martens J.-U., Kuhl J. (2004): Die Kunst der Selbstmotivierung. Stuttgart
- Mücke K. (2003) Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Lehr- und Lernbuch. Potsdam
- Neuberger O. (1994) Personalentwicklung. Stuttgart
- Neuberger O. (2002) Führen und führen lassen. Stuttgart

- Oettingen G., Gollwitzer P. M. (2001). Goal-Setting and goal striving. In Tesser A., Schwarz N. (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes*. 329-347. Oxford
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2010). Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions. In J. E. Maddux & J. P. Tangney (Eds.), *Social psychological foundations of clinical psychology* (pp. 114-135). New York
- Pfläging N. (2008) *Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis*. Frankfurt am Main [u.a]
- Pfläging N. (2009) *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*. Frankfurt am Main [u.a]
- Pietruschka S. (2000) Psychologische Grundlagen für eine Führung mit Zielvereinbarungen, in: Jetter F., Skrotzki R. (Hrsg.): *Handbuch Zielvereinbarungsgespräche*, Stuttgart, S. 38 - 48
- Quirin M., Kuhl J. (2009a) Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen. In: Brandstätter V., Otto J. H. (Hrsg.) *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion*. 163-173. Göttingen [u. a.]
- Quirin M., Kuhl J. (2009b) Handlungskontrolltheorie. In: Brandstätter V., Otto J. H. (2009) *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion*. 157-162. Göttingen [u. a.]
- Rheinberg F. (2009) Intrinsische Motivation. In: Brandstätter V., Otto J. H. (2009) *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion*. 258-265. Göttingen [u. a.]
- Roth G. (2001): *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt/M
- Rosanas J. M., Velilla, M. (2004) *The Ethics of Management Control Systems*. IESE Business School Working Paper No. 563. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=588661> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.588661>
- Scheffer D. (2009) Implizite und explizite Motive. In: Brandstätter V., Otto J. H. (2009) *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion*. 29-36. Göttingen [u. a.]
- Schedler K., Proeller I. (2003) *New Public Management*. Bern [u. a.]
- Schierenbeck H., Wöhle C. (2008) *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. München
- Seijts, Gerard H. "Setting Goals: When Performance Doesn't Matter." *Ivey Business Journal* 65.3 (January/February 2001): 40-44.

- Seijts Gerard H and Latham Gary P. 2005 Learning versus performance goals: When should each be used? *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1
- Simon, F. B. (2007) *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg
- Spitzer M. (2004): *Selbstbestimmen. Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun*. Heidelberg
- Sprenger R. K. (1995) *Mythos Motivation*. Frankfurt am Main [u. a]
- Stadelmaier (2010) *Vom Stolpern und Scheitern auf Arbeit: Berufsbezogene Handlungs- vs. Lageorientierung als persönlichkeitsbedingter Prädiktor beruflicher Arbeitsleistung*. in: Rigotti T. (Hrsg.) (2010) *Gesund mit und ohne Arbeit*. 315-326. Lengerich [u. a.]
- Stone D., Deci E. L., Ryan R. M. (2009) *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Storch M. (2008): *Rauchpause Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen*. Bern
- Storch M. (2011): *Motto-Ziele. S.M.A.R.T.-Ziel und Motivation*. In: Birgmeier, B. (Hrsg.) (2011) *Coachingwissen*. 185-2007. Wiesbaden
- Storch M., Krause, F. (2003): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Bern
- Storch M., Kuhl J. (2012) *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. Bern
- Swift M., Balkin D.B., Matusik S.F. (2010) *Goal Orientations and the Motivation to share Knowledge*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 378-393
- Tschacher, W. & Storch, M. (2010). *Embodiment und Psychotherapie*. In A. Künzler, C. Böttcher, R. Hartmann & M.-H. Nussbaum (Hrsg.), *Körperzentrierte Psychotherapie im Dialog*. 161-176. Heidelberg
- Ulich E. (1994) *Arbeitspsychologie*. Stuttgart
- Vohs K. D., Baumeister R. F: *Ego Depletion, Self-Control, and Choice* (2004). in: Greenberg J., Koole S. L., Pyszczynski T. (Hrsg.). *Handbook of experimental existential psychology*. 398 -410. New York
- Watson, D., & Clark, L. A. (1988). *Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070
- Wagner R. (2007) *Strategie und Managementwerkzeuge*. Stuttgart

- Wiendieck G. (1999): Führung und Organisationsstruktur. In: Rosenstiel L. v. et al. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. 619-630. Stuttgart
- Weber, J. (2007). Ich fühle, was ich will! Selbstmanagement für Menschen mit Essstörungen. Randomisierte kontrollierte Studie zur Überprüfung der Effekte des ressourcenaktivierenden Selbstmanagementtrainings ZRM für Menschen mit Essstörungen. Empirische Lizentiatsarbeit, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, Universität Zürich.
- Weber, J. (2013a) Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele. Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück. Im Druck
- Weber, J. (2013b) Mail vom 28.03.2013
- Zielke, M. & Kopf-Mehnert, C. (1978). Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens. Manual. Weinheim

Liebe Studenten(innen),
diese Information dient zur Vorbereitung auf die Veranstaltungen am 24.9, 25.9.2012 bzw. 26.09.2012, die in Ihrem Studienplan („Unterstützung des Forschungsvorhabens...“) ausgewiesen sind.

Die Aufgaben an der Schule, insbesondere in der Abwicklung der Lehre sind gestiegen. Da eine Übernahme durch neues Personal aus Kostengründen nicht möglich ist, sind wir alle gefordert unseren Beitrag zur Bewältigung des Studienbetriebes zu leisten.

Konkret ist geplant, dass ein Teil der bisherigen nicht durch Studenten erfüllten „Verwaltungsaufgaben“ rund um das Studium ab 1. November verstärkt durch die Studenten, die jeweils auf dem Hahn sind, übernommen werden sollen.

Die Perspektive der Studenten ist uns besonders wichtig. Wir möchten Sie daher bitten, sich intensiv Gedanken zu machen, wie Sie sich persönlich auf Basis Ihrer Interessen einbringen könnten. Ziel soll sein, dass jeder Student einen Vorschlag macht welche Aufgaben er konkret in der studentischen Selbstverwaltung übernehmen könnte / möchte und so aktiv die studentische Selbstverwaltung mitgestaltet.

Bisher werden folgende Aufgaben übernommen

- Sicherungsdienst
- Besetzung der Bibliothek (2 Stunden 16-18 Uhr bzw. 18-20 Uhr, 1-2 stündige Einarbeitung)
- Sanitätsdienst (unvergütete „Bereitschaft“, außer man wird nach Dienst tätig, Vssn. grundlegende Sanitätsausbildung)

Also seien Sie kreativ und überlegen, evtl. ist Ihnen ja bereits etwas aufgefallen, was Sie durch Ihren Beitrag verbessern möchten.

Ansprechpartner für die Studentische Selbstverwaltung: Herr XXX XXX, Referatsleiter Organisation und Logistik, Tel. XXX.

Machen Sie sich einfach kreativ Gedanken, wo Sie sich vorstellen könnten sich einzubringen. Ihre Vorschläge tragen Sie in eine Liste, die in Ihrem Hörsaal aushängt ein. Der Studiengruppensprecher bringt diese Liste bitte zur Folgeveranstaltung am 24.9.12 mit.

Eine aktualisierte Liste der möglichen Aufgaben soll nach dem Training am Infobrett im Eingangsbereich des Hörsaalgebäudes ausgehängt werden. Geplant ist, dass sich dann alle Studenten in diese Liste eintragen können.

Sollten sich später nicht genügend „Aktive“ für die studentische Selbstverwaltung finden, wird per Zufall eine Zuteilung zu den Aufgaben erfolgen.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Informationsschreiben für Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Unterstützung des Forschungsvorhabens am 25.09.12 bzw. 26.09.12

Liebe Studentin, lieber Student

Die Studienveranstaltung „Unterstützung des Forschungsvorhabens“ am 25.08, bzw. 26.08 ist zugleich Teil einer Kooperationsstudie zum Thema Selbstmanagement von Lars Temme, Technische Universität Kaiserslautern und dem Institut für Selbstmanagement und Motivation in Zürich. Daher sind als Ausnahme mit der Teilnahme an dieser Studienveranstaltung das Ausfüllen von Fragebögen und ein Test verbunden – jeweils vor und nach dem Training. Die Studie wird im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführt, bei der es im Kern darum geht, wie die Zielbindung gesteigert werden kann, um die Wirksamkeit von selbst- oder fremdgesetzten Zielen zu erhöhen. Nachfolgend erhalten Sie eine kurze Information zum Ziel der Studie und zum Ablauf.

Die Bedeutung der Steigerung von Zielbindung

„Zielbindung“ (engl. Goal Commitment) hat einen entscheidenden Einfluss auf die Entschlossenheit, mit der eine Person ein Ziel verfolgt, bzw. sich für die Realisierung eines Ziels zu einzusetzen. Das Mass an Zielbindung kann somit als eine Art messbarer Teil der Motivation verstanden werden.

Eine geringe Zielbindung ist häufig der Schwachpunkt, wenn es darum geht ein Ziel zu realisieren. Daher stellt sich die Frage, wie die eigene Zielbindung erhöhen werden kann um Motivation und Zielerreichungsgrad zu verbessern.

Selbstmanagement ist dazu geeignet, weil es der Person erlaubt, die eigene Motivation selber zu erhöhen. Die Motivation wird nicht durch Aussenreize in Form eines „Köders“ erzeugt, sondern der Mensch kann sich und seine eigenen Bedürfnisse berücksichtigen. Diese Art der Selbstmotivierung spielt besonders dann eine grosse Rolle, wenn man eine Tätigkeit ausüben möchte, zu der man nicht unbedingt grosse Lust hat – auch wenn sie „vernünftig“ ist (für eine Prüfung lernen, Steuererklärung abgeben). Menschen, die Selbstmanagement beherrschen, sind darüber hinaus auch zufriedener mit ihrer Lebensgestaltung.

Studie

Ziel der Studie ist es zwei unterschiedliche, aber gleichwertige Selbstmanagement-Methoden auf ein Organisationsziel anzuwenden und zu überprüfen, welche geeigneter ist, bzw. grösseren Nutzen stiftet. Insofern soll die Masterarbeit einen Ansatzpunkte liefern, wie Zielbindung (engl. Goal Commitment) verbessert werden kann. Für eine wissenschaftliche Studie müssen die Ergebnisse vergleichbar sein, darum wird bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit dem gleichen Ziel gearbeitet. Ausgewählt wurde daher ein neues Ziel, dass für alle Studentinnen und Studenten gleichermaßen gelten soll – die Mitarbeit in der studentischen Selbstverwaltung.

Das Training unterstützt dabei diese neue Verpflichtung leichter und zufriedenstellender umsetzen. Nachdem Sie mit diesem einheitlichen Ziel geübt haben, können Sie

diese Selbstmanagement-Methoden dann auch mit anderen beruflichen, aber auch privaten, Absichten umsetzen.

In der Studie werden jeweils vor und nach dem Training Fragebögen erhoben mit unterschiedlichen Themenfeldern sowie ein Test durchgeführt. Die Fragebogen sind standardisiert und „wissenschaftlich anerkannt“. Es geht dabei zum einen um die Messung von Zielbindung, zum anderen um die Messung von Faktoren, die damit in engem Zusammenhang stehen (z. B. Handlungsorientierung und Stimmungslage). Der Test (Emoscan) ist ein objektiver Reaktionszeittest zur Messung der Verankerung des gebildeten Ziels. Die schriftliche Auswertung der Ergebnisse, wird in Form einer Masterarbeit zur Verfügung gestellt.

Lars Temme

in Kooperation mit der FHöV /Landespolizeischule Rheinland-Pfalz