

Horst Siegfried Kolb

Motivation durch Zielvereinbarung
innerhalb der Zwei-Faktoren-Theorie

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2014 GRIN Verlag
ISBN: 9783656768456

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/282115>

Horst Siegfried Kolb

Motivation durch Zielvereinbarung innerhalb der Zwei-Faktoren-Theorie

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Horst Siegfried Kolb; BA, MSc

**Motivation
durch
Zielvereinbarungen
innerhalb der
Zwei-Faktoren-Theorie**

Oktober 2014

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	2
	Abkürzungsverzeichnis	5
	Abbildungsverzeichnis	6
	Tabellenverzeichnis	7
1	Einführung	8
2	Zielvereinbarungen	9
3	Vorteil der Zielvereinbarung versus einer Zielvorgabe	9
4	Begriffsdefinition Ziel	11
5	Akzeptanz im Zielvereinbarungsprozess	11
6	Zielbeziehungen	13
7	Positive Auswirkungen einer Zielvereinbarung	13
	7.1 Positive Auswirkungen auf die Motivation	14
	7.2 Positive Auswirkungen auf die Sicherheit	14
	7.3 Positive Auswirkungen auf allgemeine Aspekte	15
	7.4 Chancen für Vorgesetzte und Unternehmen	15
8	Zielarten	16
	8.1 Quantitative versus qualitative Ziele	16
	8.2 Ziele in Abhängigkeit von Freiheitsgraden und Anforderungskomplexität	16
	8.3 Ziele in Abhängigkeit vom Planungshorizont	18
	8.4 Ziele in Abhängigkeit vom Abstraktionsniveau	19
	8.5 Ziele in Abhängigkeit von der Verhaltensdimension	20
	8.6 Ziele in Abhängigkeit von Kompetenz	21
	8.7 Ziele in Abhängigkeit von der Nähe der Erreichbarkeit	23
	8.8 Ziele in Abhängigkeit vom Zielbereich	24
	8.9 Ziele in Abhängigkeit von der Personenanzahl	25
	8.10 Ziele in Abhängigkeit von festgestelltem Mangel	26
	8.11 Ziele in Abhängigkeit vom Status quo	26
	8.12 Ziele in Abhängigkeit vom Integration versus Autonomie	27
9	Wirkung der Ziele	27

10	Gütekriterien und Anforderungen	28
10.1	Zielformulierung SMART	30
10.2	Zielkriterien im 3-V-Modell	32
11	Messung des Zielerreichungsgrades	34
11.1	Prozentuale Messung	34
11.2	Skalierte Messung	35
11.3	Goal Attainment Scailing (GAS)	37
12	Fehler bei Zielvereinbarungen	39
12.1	Zielsetzung statt Zielvereinbarung	40
12.2	Verwechslung von Ziel und Indikatoren	40
12.3	Ziele ohne Zukunftsentwurf	41
12.4	Ziele ohne sinnvolle Begründung	41
12.5	Opferung sinnvoller Ziele für Messbarkeit	41
12.6	Fehlende Anknüpfung	42
12.7	Fehlende strategische Verankerung	42
12.8	Kumulierte Sicherheitspuffer	42
12.9	Bestehende Zielkonflikte	42
12.10	Intransparentes Verteilungssystem	43
12.11	Mehrfache Verteilung bei unterschiedlicher Zielhöhe	43
12.12	Zu lange Zielzeiträume	44
12.13	Geringschätzung konstruktiver Atmosphäre	44
13	Arbeitsrechtliche Konsequenzen	45
13.1	Individualrechtliche Aspekte beim Ausbleiben einer Zielvereinbarung	45
13.2	Arbeitsrechtliche Sanktionen bei Zielverfehlung	46
13.3	Krankheit und Beendigung des Arbeitsverhältnisses	47
14	Motivatorische Konsequenzen	47
15	Begriffsbestimmung Motivation	48
16	Motivationsarten	49
16.1	Intrinsische Motivation	49
16.2	Extrinsische Motivation	50
17	Motivationstheorien	50

17.1	Inhaltstheorien	51
17.2	Prozesstheorien	51
18	Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg	52
18.1	Defizitmotivation und Expansionsmotivation	52
18.2	Ereignisgruppen	53
18.2.1	Motivatoren	54
18.2.2	Hygienefaktoren	55
18.3	Gegenüberstellung der Motivatoren und Hygienefaktoren	57
18.4	Kritik an der Zwei-Faktoren-Theorie	58
18.5	Faktorenverteilung der Zwei-Faktoren-Theorie	60
19	Zusammenhang zwischen Motivation und Vergütung	61
19.1	Negativer Zusammenhang zwischen Motivation und Vergütung	61
19.2	Positiver Zusammenhang zwischen Motivation und Vergütung	62
19.3	Fazit dieses Zusammenhangs	63
20	Motivation durch Zielvereinbarung	63
20.1	Motivator Leistung	64
20.2	Motivator Anerkennung	70
20.3	Motivator Arbeitsinhalt	74
20.4	Motivator Verantwortung	77
20.5	Motivator Aufstieg und Beförderung	79
20.6	Motivator Wachstum	80
21	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	
21.1	S-E-Erwartung	82
21.2	S-H-Erwartung	83
21.3	H-E-Erwartung	84
21.4	E-F-Erwartung	84

Literaturverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

ABl. EU	Amtsblatt der Europäischen Union
APA	American Psychological Association
BAG	Bundesarbeitsgericht
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor
DWDS	Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache
et al.	et alii, et aliae, et alia
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
GAS	Goal Attainment Scailing
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWV	Gabler Wirtschaftsverlag
Hrsg.	Herausgeber
IM NRW	Innenministerium Nordrhein-Westphalen
KMC	Kienbaum Management Consultants GmbH
LAG	Landesarbeitsgericht
LOC	Locus of control
MbO	Management by Objectives
o. J.	ohne Jahresangabe
op. cit.	opere citato
pp.	pages
Prof.	Professor
S.	Seite / Seiten
u. a.	unter anderem
usf.	und so fort
v.	von
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel
zit. in	zitiert in
ZPO	Zivilprozessordnung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das 3-V-Modell der Kriterien guter Ziele	33
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Paschen & Dihmsmaier 2011:121)	
Abb. 2:	Ereignisgruppen der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	53
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kolb 2008:367)	
Abb. 3:	Wirkung der Content- und Context-Variablen auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit	56
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an v. Rosenstiel 2007:90)	
Abb. 4:	Gegenüberstellung	57
	(Eigene Darstellung in Anl. an v. Rosenstiel 2001:81 und v. Rosenstiel 2003:168)	
Abb. 5:	Faktoren für Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit	60
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an v. Rosenstiel 2003:166)	
Abb. 6:	Erweitertes Grundmodell kognitiver Motivation	65
	(Erweiterung und eigene Darstellung in Anlehnung an Rheinberg 1995; Heckhausen & Heckhausen 2010)	
Abb. 7:	Attributionstheorie versus Attributionale Theorie	66
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Goschke 2013:64)	
Abb. 8:	Botenstoffe als Treibstoffe des Motivationssystems	73
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Binder-Kossel 2008:1)	
Abb. 9:	5 Kriterien effizienter Aufgabengestaltung und deren Auswirkungen	74
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Beyer o.J.:3)	
Abb. 10:	Kybernetischer Prozess der Zielvereinbarung-Verantwortung-Zielerreichung unter Berücksichtigung der 3 plus 1 Trias Emotion- Motivation-Volition / Selbstregulation	78
	(Eigene Darstellung)	
Abb. 11:	Erweitertes kognitives Motivationsmodell mit inkludierten folgen- und tätigkeitszentrierten Anreizen und Erwartungsverortungen	82
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen & Rheinberg 1980; Rheinberg 1989:104)	
Abb. 12:	Aussagenlogische Fassung des erweiterten kognitiven Motivationsmodells nach Heckhausen & Rheinberg	85
	(Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen & Rheinberg 1980:19)	