

Die Goal Setting Theorie –

wesentliche Aussagen, Wirksamkeit,
individuelle Unterschiede

Name

Matrikelnummer

Hausarbeit vorgelegt im WS 2000/2001 im Rahmen des Seminars
Psychologie des Handelns – Arbeitspsychologische Aspekte
zur Erlangung eines A&O Basis Scheins

„Hiermit bestätige ich, dass alle Materialien und Gedanken, die in dieser
Hausarbeit erwähnt, aber nicht mein eigenes Gedankengut sind, als
solche kenntlich gemacht wurden.“

.....

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	3
2. Die Goal Setting Theorie	3
3. Wirksamkeit Von Goal Setting	5
4. Individuelle Unterschiede Beim Goal Setting	7
5. Abschließende Bemerkung	12
6. Literaturverzeichnis	13

1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einer bedeutenden Theorien der Motivationspsychologie, der Goal Setting Theorie (Locke & Latham, 1984; 1990). Es werden die zentralen Aussagen des Goal Setting dargestellt sowie Wirkungsmechanismen der Annahmen beim Leistungshandeln aufgezeigt. Schließlich wird versucht, der Frage von der Rolle individueller Unterschiede beim Goal Setting nachzugehen. Theoretische Erklärungsansätze sowie Befunde aus einer neueren Studie werden herangezogen, um Licht auf diesen, einen von der Forschung relativ vernachlässigten Aspekt des Goal Setting zu werfen.

2. Die Goal Setting Theorie

Unter dem Einfluss der sog. kognitiven Wende und Arbeiten von McClelland zu unbewussten Motiven, beschäftigte sich Locke Mitte der 60er Jahre mit bewussten Motivationsanreizen. Ausgehend von der Frage, warum manche Menschen in Arbeitssituationen bessere Leistung erbringen als ihre Kollegen, trotz gleichen Wissens und Fähigkeiten, untersuchte er das, worauf sich alle Bemühungen bei Erfüllung von Arbeitsaufgaben richten, nämlich die Ziele (Locke, 1996). Der Einfluss von Zielen auf die Arbeitsleistung wurde seitdem in einer Vielzahl von Experimenten analysiert, die schließlich auch zur Formulierung der Goal Setting Theorie beigetragen haben. Heute zählt die Goal Setting Theorie zu einer der bedeutenden Theorien in der Motivationspsychologie und findet Anwendung in Bereichen der Arbeitswelt, des Sports und der Erziehung.

Die zentrale Aussage der Goal Setting Theorie besagt, dass die von der Person angestrebten Handlungsziele das Leistungsverhalten wesentlich mitbestimmen. So wird postuliert (Locke & Latham, 1984), dass ein direkter Zusammenhang zwischen den gesetzten Zielen und der erbrachten Leistung besteht. Allerdings müssen Handlungsziele bestimmte Merkmale aufweisen, um sich positiv auf die Leistung auszuwirken zu können. Zum einen sollen Ziele spezifisch und klar formuliert sein, d. h. konkrete Aussagen über den Endzustand enthalten, damit ein leistungsförderlicher Effekt eintreten kann. Konkrete Aussagen können beispielweise Angaben sein, wie viele Stückzahlen zu produzieren sind oder wie viele Artikel verkauft werden sollen. Demgegenüber haben vage oder ganz allgemeingehaltende Zielsetzungen wie beispielsweise „*geben sie Ihr Bestes*“ kaum positive Auswirkungen auf das Leistungsniveau.

Ein weiteres wichtiges Merkmal von Zielen ist der Schwierigkeitsgrad. Der Theorie nach steigt mit zunehmender Schwierigkeit der Ziele auch die Motivation und damit das Leistungsniveau. Allerdings muss der Schwierigkeitsgrad sowohl der Komplexität der Aufgabe als auch den Fähigkeiten der Person angemessen sein. Von unrealistischen Zielen oder solchen, die von der Person aufgrund mangelnder Fähigkeiten gar nicht erreicht werden können, sind auch keine leistungsfördernden Wirkungen zu erwarten.

Die Goal Setting Theorie besagt ferner, dass insbesondere Ziele, die beide Merkmale aufweisen, d. h. sowohl spezifisch formuliert als auch angemessen schwierig sind, zu besonders guten Leistungsergebnissen führen.

3. Wirksamkeit von Goal Setting

Es liegen eine Reihe von Studien vor, die zeigen konnten, dass spezifische Ziele leistungsförderlicher sind als unspezifische, ganz allgemein formulierte Zielvorhaben (z. B. Latham & Kinne, 1974; Steers & Porter, 1974). Es wurde argumentiert, dass klar formulierte Ziele auch zu klaren Erwartungen führen, d. h. die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Reize gelenkt wird und Anstrengungen direkt auf das Ziel gerichtet werden. Eine von Mento, Steel und Karren (1987) durchgeführte Meta-Analyse konnte die leistungsförderlichen Effekt von spezifischen Zielen bestätigen.

In bezug auf Aufgabenschwierigkeit konnten beispielsweise Campbell und Ilgen (1976) bei Sportlern zeigen, dass diejenigen, die auf schwierige Ziele hingearbeitet haben, sich mehr angestrengt haben als diejenigen, die leichtere Ziele vor sich hatten. Campbell und Ilgen erklärten diesen Leistungsanstieg durch die Aufgabenschwierigkeit damit, dass ein schwieriges Ziel von Personen als eine Herausforderung erlebt wird, die ihnen Anreize bietet, sich anzustrengen und alle Kräfte zu mobilisieren. Über die Anreizfunktion hinaus fördert die Herausforderung auch die Motivation, sich für ein Ziel einzusetzen und mit Ausdauer dabei zu bleiben. Die leistungsförderlichen Effekte schwieriger Ziele konnten ebenfalls in der Meta-Analyse von Mento et al. (1987) bestätigt werden.

Die Wirkungsweise von Goal Setting lässt sich demnach wie folgt zusammenfassen: Präzise formulierte Ziele führen zu klaren Erwartungen, auf die sich die Konzentration und die Anstrengungen richten können. Hinzu kommt, dass schwierige Ziele eine Herausforderung darstellen, welche die Person motiviert, Anstrengung zu mobilisieren, Ausdauer zu erhöhen und nach geeigneten Strategien zu suchen bzw. diese selber zu entwickeln. Die Erreichung des Ziels wirkt dann für die Person belohnend,

d. h. das positives Gefühl des Vollendens („es geschafft zu haben“) wirkt sich fördernd auf den Selbstwert aus (siehe auch Locke, 1996).

Locke und Latham (1984) weisen darüber hinaus auf Bedingungen hin, welche die Wirkung des Goal Setting beeinflussen. So muss die Person das Ziel als verbindlich für sich betrachten. Insbesondere bei spezifischen und schwierigen Zielen ist dies wichtig, weil nur mit einer inneren Verbundenheit zum Ziel, die Person bereit ist, sich anzustrengen und Ausdauer zu zeigen. Locke, Saari, Shaw und Latham (1981) gehen sogar davon aus, dass hier ein direkten Zusammenhang besteht, d. h. je höher die innere Verbundenheit mit dem schweren und spezifischen Ziel ist, desto besser fällt die Leistung aus. Das Ausmaß innerer Verbundenheit mit dem Ziel steht in Zusammenhang mit den Erfolgserwartungen und dem Wert, den die Zielerreichung mit sich bringt. Eine weitere Einflussgröße auf die Wirksamkeit des Goal Setting sind Rückmeldungen, welche die Person erhalten sollte, um sich ein Bild über Fortschritte in Richtung des Ziels machen zu können. Rückmeldungen oder Lob, die mit dem Ziel selber zusammenhängen (z. B. das ist sehr schwierig, aber Sie machen das sehr gut), anstatt die Beziehung zum Ziel darzulegen (z. B. es fehlen jetzt noch 9 Punkte), scheinen in bezug auf die Leistung weniger wichtig zu sein (Locke, 1996).

4. Individuelle Unterschiede beim Goal Setting

Es stellt sich die Frage, ob nicht neben den Fähigkeiten, der inneren Verbundenheit mit der Aufgabe, dem Erhalt von Rückmeldungen auch Persönlichkeitsvariablen einen Einfluss auf die Effekte von Goal Setting haben könnten. So wäre es denkbar, dass Variablen wie individuelle Leistungsmotivation, Ehrgeiz oder Eigeninitiative die Wirkung des Goal Setting mitbestimmen.

Es gibt nur sehr wenige Untersuchungen zu individuellen Unterschieden in bezug auf Goal Setting (Austin & Klein, 1996). Der Grund hierfür mag zum einen in methodische Probleme liegen, wie beispielsweise Konfundierungen verschiedener Persönlichkeitsvariablen miteinander. Zum anderen, was viel entscheidender ist, fehlt die theoretische Grundlage in der Goal Setting Theorie, welche die Annahme von Einflüssen durch bestimmte Persönlichkeitsvariablen rechtfertigen würde (Locke et al., 1981).

In einer überarbeiteten Version der Goal Setting Theorie räumen Locke und Latham (1990) Persönlichkeitsvariablen wie dem *need for achievement* einen Einfluss ein, den sie auf Ziele und Leistung nehmen können. *Need for achievement* ist ein Konstrukt, das erstmals von McClelland (1953) beschrieben wurde. Es kennzeichnet eine Persönlichkeitsvariable, bei der die Person Leistungssituationen gezielt aufsucht und bereit ist, hohe Standards beizubehalten und sich für ein entferntes Ziel einzusetzen. (z. T. Dorsch, 1994; Kalnbach, 1999). Locke und Latham sehen jedoch keinen direkten Einfluss von *need for achievement* auf Ziele und Leistung, sondern einen indirekten, indem es die Selbstwirksamkeit der Person beeinflusst. So setzen Menschen mit hoher Leistungsbereitschaft sich innere Standards, die sie erreichen wollen, was wiederum Auswirkungen

auf ihre Selbstwirksamkeit hat. Das Konzept der Selbstwirksamkeit bzw. *self-efficacy* geht auf Bandura (1982) zurück und bezieht sich auf das individuelle Zutrauen in die eigenen Umsetzungsmöglichkeiten, die notwendig sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder eine konkrete Aufgabe erledigen zu können. Bandura geht davon aus, dass Selbstwirksamkeit einen positiven Einfluss auf Leistung hat, selbst dann, wenn Ziele manipuliert werden (Bandura, 1986). Locke und Latham (1990) argumentieren, dass Selbstwirksamkeit genauso wie auch Ziele, einen direkten Einfluss auf die Leistung ausüben. So führt ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit zu hohen Zielen, vorausgesetzt die Ziele konnten selber gesetzt werden. Des Weiteren kann Selbstwirksamkeit indirekt auch die Leistung beeinflussen, indem durch das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten die inner Verbundenheit mit dem Ziel erhöht, selbst dann, wenn das Ziel vorgegeben wurde.

Wie bereits erwähnt, gehen Locke und Latham (1990) davon aus, dass Persönlichkeitsvariablen sich in Unterschieden in der Selbstwirksamkeit niederschlagen und somit nur eine indirekte Wirkung auf Goal Setting haben. Der Frage nach Einfluss von Persönlichkeitsvariablen auf den Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung sind Kalnbach und Hinsz (1999) nachgegangen. Sie haben drei verschiedene Persönlichkeitsvariablen mit Leistungsdaten, Zielsetzungen, Einschätzungen von Selbstwirksamkeit und innerer Verbundenheit zum Ziel in Beziehung gesetzt. Zu den erhobenen Persönlichkeitsvariablen zählten *need for achievement*, *self-esteem* und *locus of control*. Die Variable *self-esteem* lässt sich auf Deutsch am besten mit dem Begriff Selbstwertgefühl übersetzen. Gemeint ist das Gefühl „etwas wert“ zu sein und sich selbst mit diesem Wert zu akzeptieren. Bei der Persönlichkeitsvariable *locus of control* handelt es sich um ein Konzept, das zuerst von Rotter (1966) beschrieben wurde. Es gibt an, in welchem Ausmaß ein Mensch die Ursache von

bestimmten Ereignisse als eine Konsequenz seines eigenen Verhaltens ansieht oder inwieweit er diese äußeren Umständen zuschreibt.

In der Studie von Kalnbach und Hinsz (1999) wurden Versuchspersonen randomisiert zwei experimentellen Bedingungen zugewiesen: selbstgesetzte Ziele und vorgegebene Ziele. In beiden Bedingungen wurde der Schwierigkeitsgrad der Ziele von mittel bis sehr schwer manipuliert. Die Aufgabe der Versuchspersonen bestand in einen Vergleich zwischen Original und Kopie von numerischen Zahlen (bestehend aus zwei Ziffern). Gemessen wurden folgende Variablen: erreichte Leistungspunktzahl, aufgabenspezifische Fähigkeit, Selbstwirksamkeit, Verbundenheit mit dem Ziel. Die Resultate entsprachen den Grundaussagen der Goal Setting Theorie: hohe Korrelationen von Zielen, aufgabenspezifischen Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit mit Leistung. Ferner erwiesen sich Selbstwirksamkeit und aufgabenspezifische Fähigkeit, zwei direkt mit der Aufgabe verknüpfte Variablen, als besonders wichtige Elemente in dieser Goal-Setting Situation. Beide Variablen wiesen sowohl mit Zielsetzung als auch mit Leistung moderate bis hohe Korrelationen auf. Was hingegen die Persönlichkeitsvariablen betrifft, so bestand der einzig bedeutsame Zusammenhang zwischen *need for achievement* und Verbundenheit mit dem Ziel, das im Sinne von „Durchhaltevermögen“ erfasst wurde. Die anderen beiden Variablen, *self-esteem* und *locus of control* zeigten keine signifikanten Zusammenhänge mit Goal Setting Variablen. Ferner wurde deutlich, dass alle drei Persönlichkeitsvariablen zusammen nur minimal zur Varianzaufklärung von Leistung beitrugen.

Die Autoren schlussfolgerten daraus, dass eher die mit der Aufgabe verknüpfte Variablen einen Einfluss auf Goal Setting ausüben als Persönlichkeitsvariablen. Sie regten deshalb an, in der Arbeitswelt mehr Aufmerksamkeit auf Merkmale und Umstände zu richten, die mit der

Aufgaben selber assoziiert sind. Kalnbach und Hinsz betonen aber auch, dass das Ausbleiben eines Nachweises in ihrer methodisch sehr durchdachten Studie dennoch nicht bedeutet, dass es überhaupt keine Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsvariablen und Goal Setting gibt. Es wird vermutet, dass eine andere Vorgehensweise, die beispielsweise auf dem Persönlichkeitsmodell der *Big Five* (McCrae & Costea, 1990) basieren, möglicherweise zu signifikanten Ergebnissen führen könnten. Unter den *Big Five* werden fünf Persönlichkeitsdimensionen verstanden (emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Liebenswürdigkeit und Gewissenhaftigkeit), auf denen sich jede individuelle Persönlichkeitsausprägung abbilden lässt. So wurde darauf hingewiesen, dass bereits bedeutsame Zusammenhänge zwischen dem Persönlichkeitsfaktor „Gewissenhaftigkeit“ und Arbeitsverhalten gefunden wurden (Austin & Klein, 1996).

Obwohl die Resultate den Aussagen der Goal Setting Theorie entsprachen, konnte das Postulat von Locke und Latham (1990) hinsichtlich des indirekten Einflusses von Persönlichkeitsvariablen über Selbstwirksamkeit, jedoch nicht bestätigt werden. So erwies sich der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit mit allen drei Persönlichkeitsvariablen gemeinsam als nicht signifikant. Demgegenüber zeigte Selbstwirksamkeit signifikante Zusammenhänge sowohl mit Zielsetzung als auch mit Leistung. Selbstwirksamkeit scheint demnach ein wichtiger Moderator in der Goal Setting Situation zu sein. Doch ist bei Generalisierungen dieses Einflusses auf sämtliche Goal Setting Situationen Vorsicht geboten, da es Hinweise aus der Selbstwirksamkeitsforschung gibt, die Aufgabenspezifität nahe legen. Mit anderen Worten: Selbstwirksamkeit variiert in verschiedenen Situationen und bei verschiedenen Aufgaben. Beispielsweise haben Dermitzaki und Efklides (2000) bei Schulkindern unterschiedlich stark ausgeprägte Selbstwirksamkeit bei der Lösung von

mathematischen und sprachlichen Aufgaben gefunden. Das Zutrauen der Kinder, dass sie die Aufgaben lösen könnten, hing weniger damit zusammen, wie sie ihre Fähigkeiten einschätzten, sondern vielmehr damit, wie sicher sie sich aufgrund ihrer Schulnoten fühlten.

In der Studie von Kalnbach und Hinsz (1999) sieht es so aus, als ob das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, nicht wesentlich durch Persönlichkeitsvariablen wie Kontrollüberzeugungen (gemäß des *locus of control*) oder Leistungsorientierung (im Sinne von *need for achievement*) bestimmt wurde. Vielmehr scheint es, als ob aufgabenspezifische Erfahrungen Selbstwirksamkeit in einem weitaus bedeutsameren, wenn nicht sogar entscheidenden Maß beeinflusst haben. Einen ähnlichen Einfluss aufgabenspezifischer Erfahrung legten auch Shea und Howell (2000) in ihrer Studie zum Zusammenhang von Selbstwirksamkeit und Leistung dar. So konnten sie zeigen, dass sich der positive Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Leistung in Abhängigkeit von Rückmeldungen und Erfahrung mit der Aufgabe verändert.

Abschließend lässt sich feststellen, dass Frage nach dem Einfluss von Persönlichkeitsvariablen auf Goal Setting, bislang nicht hinreichend beantwortet werden. Die Gründe hierfür mögen unterschiedlich sein. Kalnbach und Hinsz (1999) machen methodische Probleme für das fehlen von Nachweisen nicht verantwortlich, vielmehr regen sie dazu an, neue Wege bei Untersuchungsansätzen zu wählen, die auf anderen Persönlichkeitskonzepten basieren, als die bislang im Zusammenhang mit Goal Setting untersuchten.

5. Abschließende Bemerkung

Die Goal Setting Theorie ist eine recht bekannte Theorie, was zum einen wohl daran liegen mag, dass sie klar, testbare Aussagen macht und somit durch eine Vielzahl von Experimenten untersucht werden konnte. Zum anderen mögen auch die Grundsätze unserer westlichen Leistungsgesellschaft dazu beigetragen haben, dass Goal Setting in ihrer über 30jährigen Geschichte nicht an Aktualität verloren hat. Hinzu kommt, dass die zentrale Aussage über die motivierende Wirkung von klaren, fordernden, akzeptierten Zielen, für die es Rückmeldungen gibt, recht anschaulich ist und sich auch auf unterschiedlichste Situationen anwenden lässt. Es überrascht, dass ein Nachweis eines bedeutsamen Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsvariablen und Goal Setting bislang ausgeblieben ist. Was auf den ersten Blick naheliegend scheint, nämlich dass Persönlichkeitsvariablen den Zusammenhang von Zielen und Leistung beeinflussen, konnte bislang von der Forschung nicht bestätigt werden. Erklärungsansätze für das Ausbleiben von Nachweisen sind zwar nachvollziehbar, aber wenig überzeugend. So wird die Notwendigkeit für weiterer Forschung auf diesem Gebiet offensichtlich.

6. Literaturverzeichnis

- Austin, J. T. & Klein, H. J. (1996). Work motivation and goal striving. In Murphy, K. R. (Ed.), Individual differences and behavior in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, 37, 122 – 147.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social-cognitive view. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Campbell, D. J. & Ilgen, D. R. (1976). Additive effects of task difficulty and goal setting on subsequent performance. Journal of Applied Psychology, 61, 319 – 324.
- Dermitzaki, I. & Efklides, A. (2000). Aspects of self-concept and their relationship to language performance and verbal reasoning ability. American Journal of Psychology, 113, 621 – 637.
- Dorsch, F., Häcker, H. & Stapf, K. H. (Hrsg.).(1994). Dorsch – Psychologisches Wörterbuch, 12. Auflage. Göttingen: Hans Huber Verlag.
- Kalnbach, L. R. & Hinsz, V. B. (1999). A conceptualisation and test of the influences of individual differences in goal-setting situations. Journal of Applied Social Psychology, 29, 1854 – 1878.
- Latham, G. P. & Kinne, s. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. Journal of Applied Psychology, 59, 187 – 191.
- Locke, E. A., Saari, L., Shaw, K. & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and task performance: 1969 – 1980. Psychological Bulletin, 90, 125 – 152.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984). Goal Setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological Science, 1, 240 – 246.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. Applied & Preventive Psychology, 5, 117 – 124.
- McClelland, D. C. (1953). The achievement motive. New York: Appleton.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1990). Personality in adulthood. New York, NJ: Guilford.
- Mento, A. J., Steel, R. P. & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance 1966- 1984. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39, 52 – 83.
- Rotter, J. B. (1966). Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80, 1 – 28.
- Shea, C. M. & Howell, J. M. (2000). Efficacy-performance spirals: An empirical test. Journal of Management, 26, 791 – 812.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. Psychological Bulletin, 81, 434 – 452.