

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23

«Working smart instead of hard!»

Handlungsorientierung und Verkaufsleistung dank Motto-Zielen

Mauro Minelli et al.

University of Neuchâtel et al.

Autornotiz

Mauro Minelli et al., Universität Neuchâtel et al.

Korrespondenz bezüglich dieses Artikels ist zu richten an Mauro Minelli, Université de Neuchâtel, Institut de Psychologie du Travail et des Organisations, Rue Emile-Argand 11, Ch – 2009 Neuchâtel  
E-Mail: [mauro.minelli@unine.ch](mailto:mauro.minelli@unine.ch)

24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38

**Abstract**

*Schlüsselwörter:* PSI, Handlungsorientierung, Motto-Ziele, adaptive Selling, Affektregulation

39                    Empirische Untersuchungen aus der Verkäuferforschung zeigen: Zwischen der  
40 Fähigkeit des Verkäufers, sich in der Verkaufssituation angemessen zu verhalten, und der  
41 Verkaufsergebnis besteht ein positiver Zusammenhang (Franke & Park, 2006; Park & Holloway,  
42 2003). Gute Verkäufer verhalten sich adaptiv, indem sie ihre Verkaufsstrategien auf  
43 erfolgsrelevante Situationsmerkmale ausrichten (Spiro & Weitz, 1990). Aufgrund der  
44 wirtschaftlichen Bedeutung adaptiven Verkaufens – in der angelsächsischen Literatur als  
45 «Adaptive Selling» bezeichnet –, sind Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen bestrebt,  
46 Einflussfaktoren adaptiven Verkäuferverhaltens zu bestimmen (Minelli, 2008). Im Rahmen  
47 differentialpsychologischer Ansätze haben sich Vertreter einer jüngeren Verkäuferforschung mit  
48 den psychisch bedingten Regulationsprozessen adaptiven Verkäuferverhaltens beschäftigt  
49 (Diefendorff, Richard, & Gosserand, 2006; Van de Walle, Brown, Cron, & Slocum, 1999),  
50 insbesondere mit den affektregulatorischen Kompetenzen (Jaramillo, Locander, Spector, &  
51 Harris, 2007; Koole & Jostmann, 2004). Die zentrale Bedeutung dieser Kompetenzen gründet in  
52 der Überzeugung, zwischen Selbstregulation und Adaptive Selling bestünde ein positiver  
53 Zusammenhang: Je besser es den Verkäufern gelingt, ihre Affekte in anspruchsvollen  
54 Situationen zu steuern, desto besser schaffen sie es, sich in Verkaufssituationen den Kunden  
55 anzupassen und desto besser fallen die Verkaufsergebnisse aus.

56                    Mit Affektregulationskompetenz ist zum einen die Fähigkeit gemeint, in  
57 herausfordernden Situationen positiven Affekt zu mobilisieren, d.h. sich selber zu motivieren,  
58 um schwierige oder unangenehme Absichten in Handlungen umzusetzen, Kuhl (1983b) spricht  
59 in diesem Zusammenhang von *Selbstmotivierung* (vgl. dazu auch Kuhl, Scheffer, Mikoleit, &  
60 Strehlau, 2010; Martens & Kuhl, 2004). Zum zweiten ist mit Affektregulationskompetenz die  
61 Fähigkeit gemeint, in misslichen Situationen negativen Affekt herabzuregulieren, d.h. sich zu

62 beruhigen, um aus Misserfolgen zu lernen, um es beim nächsten Mal besser zu machen, Kuhl  
63 (1983b) spricht in diesem Zusammenhang von *Selbstberuhigung*. Wie gut die Affektregulation  
64 jeweils gelingt, hängt nach Kuhls Handlungskontrolltheorie (Kuhl, 1983a, 1994) vom  
65 Kontrollzustand der Person ab. Kuhl unterscheidet zwischen zwei Formen von Kontrollzustand:  
66 *Handlungsorientierung* und *Lageorientierung*. Er spricht von einer handlungsorientierten Person,  
67 wenn sich jemand von negativen Gedanken und Gefühlen lösen kann, die in einer misslichen  
68 Lage auftreten und dadurch die eingetretene Lage durch eigenes Handeln meistern kann. Wer  
69 hingegen nur noch über die eigene missliche Lage nachdenken muss und im Grübeln verharret,  
70 bleibt in ihr stecken, was Kuhl als Lageorientierung bezeichnet. Er (ebd. 1983a) unterscheidet  
71 zwischen prospektiver und misserfolgsbezogener Handlungsorientierung und verweist auf zwei  
72 wesentliche Dimensionen erfolgreicher Selbstregulation: Zum einen Absichten in die Tat  
73 umsetzen, auch wenn sie schwierig oder unangenehm sind (Willensstärke, prospektive  
74 Handlungsorientierung, HOP), und zum anderen auch bei Misserfolgen und Rückschlägen  
75 handlungsfähig zu bleiben und daran durch Integration der negativen Erfahrungen in das Selbst  
76 zu wachsen (Selbstenwicklung, Handlungsorientierung nach Misserfolg, HOM).

77 Mit Bezug zur Verkäuferforschung zeigen Jaramillo et al. (2007): Intrinsisch motivierte  
78 Verkäufer verhalten sich besonders dann adaptiv, wenn sie über gut ausgeprägte  
79 Affektregulationskompetenzen verfügen und sich somit durch eine Handlungsorientierung  
80 auszeichnen: «Salespeople who are both intrinsically motivated and possess a high degree of  
81 initiative achieve higher performance» (2007, p. 69). Zudem erreichen handlungsorientierte  
82 Verkäufer generell bessere Verkaufsergebnisse: «Results reveal that initiative has a significant  
83 direct effect on objective performance» (2007, p. 59). Handlungsorientierung moderiert  
84 demzufolge nicht nur den Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Adaptive

85 Selling, sondern verbessert die Verkäuferleistung direkt.

86           Obgleich Persönlichkeitspsychologen Lageorientierung als stabiles

87 Persönlichkeitsmerkmal verstehen (Diefendorff et al., 2006; Kuhl, 1994), konnten Biebrich and

88 Kuhl (2002) zeigen, dass bereits eine gezielte, kurze Trainingsintervention zur Steigerung der

89 Selbstwahrnehmung und Selbstaufmerksamkeit die affektregulatorischen Kompetenzen von

90 lageorientierten Studenten verbessern konnten; denn wie verschiedene Studien zeigen (Baumann

91 & Kuhl, 2002, 2003; Goschke & Kuhl, 1993; Stiensmeier-Pelster, 1994), wird bei übermässiger

92 Lageorientierung die Selbstwahrnehmung beeinträchtigt. Das wiederum behindert den Zugriff

93 auf das Funktionssystem, welches in komplexen Situationen für eine erfolgreiche

94 Selbststeuerung sorgt, indem es einen grossen Variantenreichtum an situationsrelevanten

95 Parametern simultan verarbeitet und damit für willensstarkes und flexibles Handeln sorgt. Im

96 Rahmen des Selbstmanagement-Trainings nach dem Zürcher Ressourcen Modell (Storch &

97 Krause, 2007) werden ebenfalls Interventionen durchgeführt, die zum Ziel haben, die

98 Selbstwahrnehmung und Selbstaufmerksamkeit zu steigern, dies wird insbesondere durch die

99 Bildung von sogenannten Motto-Zielen bewerkstelligt. Das sind Ziele, die stärker zum eigenen

100 Selbst gehören und auf die innere Einstellungen und die persönliche Haltung abzielen (Storch,

101 2010). Erste Querschnittsstudien mit diesem Zieleformat zeigen vielversprechende Resultate:

102 Probanden, die mit diesem Zieltypus gearbeitet haben, weisen nach der Intervention ein stärkere

103 Handlungsorientierung auf; dies auch dann, wenn die Ziele von den Probanden nicht

104 selbstgewählt wurden (Huwyler, 2009). Diese Resultate legen nahe, die Forschung zur Wirkung

105 von Motto-Zielen auszudehnen und zu untersuchen, ob Motto-Ziele das Verkaufsverhalten von

106 Verkäufern beeinflussen, indem sie handlungsorientierter werden, sich in Kundensituationen

107 adaptiver Verhalten und dadurch ihre Verkaufsleistung zu steigern vermögen.

108 Daraus leitet sich das erste, praktische Anliegen der vorliegenden Arbeit ab: Eine  
109 Verkaufsschulung mit Motto-Zielen soll Versicherungsberater befähigen, ihre Kernaufgaben –  
110 die Pflege sowie den Ausbau der Kundenbeziehung – effektiver zu bewerkstelligen. Ein zweiter  
111 Anspruch der Arbeit gilt der Gewinnung neuer theoretischer Erkenntnisse. Unter  
112 Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands interessiert aus wissenschaftlicher Perspektive,  
113 ob sich eine neue Form von Verkaufstrainings mit Motto-Zielen im Vergleich zu einer  
114 herkömmlichen mit spezifischen Zielen unterschiedlich auf das Ergebnis der Verkäufer  
115 auswirke. Dabei werden die spezifischen Ziele nach den Massgaben des Akronyms S.M.A.R.T.  
116 gebaut, wonach ein gutes Ziel folgenden Kriterien Rechnung tragen muss: **Specific, Measurable,**  
117 **Attractive, Realistic, Terminated.** Den zur Beantwortung dieser Forschungsfrage notwendigen,  
118 methodischen und konzeptionellen Voraussetzung trägt die Arbeit wie folgt Rechnung: Die  
119 Untersuchung ist als Längsschnittstudie mit quasi-experimentellem Kontrollgruppendesign  
120 angelegt, die Stichproben sind branchenspezifisch und somit homogen.

121

## 122 **Theoretische Grundlagen**

123 Wie entsteht eigentlich eine übermässige Fixierung auf die eigene Lage und wie lässt sich  
124 eine ausgeprägte Lageorientierung reduzieren? Und wie liessen sich daraus gewonnene  
125 Erkenntnisse praktisch in ein Verkaufstraining integrieren? Die Theorie der Persönlichkeits-  
126 System-Interaktion (Kuhl, 2000, 2001), kurz PSI-Theorie genannt, liefert Antworten auf die erste  
127 Frage, die Arbeit mit Motto-Zielen (Storch, 2010; Storch & Krause, 2007) auf die zweite.

128 Kuhl (2001) hat seine Überlegungen zur Selbstregulation weiter differenziert und  
129 postuliert ein komplexes Zusammenspiel affektiver und kognitiver Funktionssysteme. Die  
130 funktionalen Voraussetzungen für die Affektregulation finden sich in einem Verbund von

131 Systemen des Gehirns (Hippocampus und rechtseitige Areale der vorderen Hirnrinde), die eine  
132 breite neuronale Extension in zahlreiche Gehirnareale besitzen und eng an das zentrale  
133 Nervensystem angebunden sind; Kuhl fasst diese Systeme deshalb zum sogenannten  
134 Extensionsgedächtnis (EG) zusammen. Im Unterschied zu anderen Gedächtnistypen wie etwa  
135 dem Intentionsgedächtnis (IG), das Informationen kognitiv-analytisch speichert, integriert das  
136 EG autobiografische Episoden ganzheitlich-fühlend, indem es Erfahrungen an Emotionen und  
137 Körperwahrnehmungen koppelt und zu assoziativen Netzwerken formt. Deshalb spricht Kuhl  
138 von einem ganzheitlich-intuitiven Erfühlen der Innen- und Aussenwelt. In der Extensionsbreite  
139 liegt begründet, weshalb eine einzige Information aus diesem Netzwerk, z.B. ein Geruch, etwa  
140 das Parfüm des Grossvaters, eine Vielzahl von Assoziationen aktiviert und dadurch eine ganze  
141 autobiografische Episode abzurufen vermag. Ein paralleler Abruf-Prozess ermöglicht es dem  
142 EG, in komplexen Situationen in sehr kurzer Zeit einen Überblick über eine Vielzahl für das  
143 Handeln relevanter Informationen zu vermitteln und bildet somit die Grundlage für flexibles  
144 Handeln. Persönlich relevante Erfahrungen des EG und aus ihnen abgeleitete Werte,  
145 Bedürfnisse, Vorlieben, Ängste sowie Handlungsmöglichkeiten bilden nach Kuhl das  
146 Selbstsystem.

147       Gemäss der PSI-Theorie (Kuhl, 2000) kann das EG affektregulatorische Kompetenzen  
148 dann erlangen, wenn sich das Selbstsystem mit emotionsregulierenden Systemen in älteren,  
149 subkortikalen Strukturen verbindet (vgl. dazu auch Koole & Jostmann, 2004). Diese Annahme  
150 wird durch empirischen Untersuchungen gestützt, die zeigen, wie wichtig die Verbindungen  
151 zwischen neokortikalen Hirnarealen und limbischen Netzwerken für eine gelungene  
152 Affektregulation sind (Chambers, Taylor, & Potenza, 2003; Mayberg et al., 1999; Tucker et al.,  
153 2003). Wenn also – so Kuhl (2000) – analog zur klassischen Konditionierung eine

154 Systemkonditionierung stattfindet zwischen dem Selbstsystem und den emotionsregulierenden  
155 Systemen, vermag das EG, Affekte hochgradig effektiv zu steuern: «Das EG ist das einzige  
156 Erkenntnisssystem, das Gefühle integrieren kann. Das ist der Grund, warum der Zugang des EG  
157 zur Selbstwahrnehmung so wichtig ist für die Regulation von Gefühlen» (Kuhl & Strehlau, 2011,  
158 p. 175). Handlungsorientierte Personen haben einen besseren Zugang zum Selbst als  
159 lageorientierte (vgl. für einen Überblick Kuhl, 2010). Wenn also bei lageorientierten Personen  
160 eine emotionale Fixierung den Zugang zum EG hemmt und dadurch ein ganzheitliches Einfühlen  
161 in eine Situation verhindert, führt dies zu einer Beeinträchtigung der affektregulatorischen  
162 Kompetenzen: Negative Gefühle können nicht durch eine *Selbstberuhigung* bewältigt und der  
163 Verlust an positiver Energie kann nicht wieder durch eine *Selbstmotivierung* wett gemacht  
164 werden. Kommt hinzu, dass die Interaktion der verschiedenen psychischen Systeme  
165 beeinträchtigt wird: Einerseits wissen Systeme, die das Verhalten steuern, nicht mehr, was die  
166 beste Verhaltensweise ist; und andererseits kann das EG auch nicht mehr Informationen aus  
167 anderen Systemen integrieren. Diese lähmenden Gefühle führen dazu, dass lageorientierte  
168 Personen nur noch über ihre missliche Situation nachdenken müssen, in ihrer Lage stecken  
169 bleiben und handlungsunfähig werden.

170 Um lageorientierten Personen einen besseren Zugang zum Netzwerk der emotions- und  
171 körperbezogenen Selbstwahrnehmung (des EG) zu verschaffen, um sie damit wieder  
172 handlungsfähiger zu machen, empfehlen Storch and Krause (2007), die emotionale und  
173 somatische Verankerung von Zielen zu intensivieren. Sie haben im Rahmen theoretischer  
174 Reflexionen und praktischer Erfahrungen mit dem Selbstmanagement-Training nach dem  
175 Zürcher Ressourcen Modell ZRM eigens dafür einen neuen Zieltypus kreiert: Sie nennen ihn  
176 Motto-Ziel. Im Unterschied zu spezifischen Zielformaten (Gollwitzer, 1990; Locke & Latham,



177 1990), fokussieren Motto-Ziele weniger auf konkret beobachtbares und messbares Verhalten,  
178 sondern bringen viel mehr innere Einstellungen und Haltungen des Zielsetzenden zum Ausdruck.  
179 Da diese Ziele aus dem Selbst – also aus dem EG – gespeist werden, bezeichnet sie Gollwitzer  
180 (1987, p. 179) auch als «Identitätsziele», Kuhl (2001, p. 171) als «Life Goals»; Grosse Holtforth  
181 and Grawe (2003) etwa streichen hervor, wie zentral dieser Zieltypus für das psychische  
182 Wohlbefinden und für die motivationale Kraft ist, mit der Handlungen ausgeführt werden. Sie  
183 nennen diese Ziele daher auch «motivationale Ziele» (ebd. 2003, p. 41). In Anlehnung an die  
184 Arbeiten von Fujita, Trope, Liberman, and Levin-Sagi (2006) setzt Storch Haltungsziele an die  
185 Spitze ihrer Zielpyramide und begründet dies mit der selbstregulatorischen Kraft des  
186 Zielformats: «[Fujita et al., anm. d. Autoren] fanden anhand mehrerer Experimente heraus, dass  
187 Menschen eine bessere Selbstkontrolle haben, wenn sie ihr Ziel auf der hohen allgemeinen  
188 Ebene ansiedeln, als wenn sie in einer spezifischen und kontextbezogenen Weise über ihr Ziel  
189 denken» (Storch, 2010, p. 194). Die Haltungsebene beinhaltet die abstrakteste Repräsentation  
190 eines Ereignisses und bringt die allgemeine Einstellung zum Ausdruck, die jemand einem Thema  
191 gegenüber einnimmt. «Ich bin zuständig für die Sicherheit meines Kunden», «Ich möchte eine  
192 guter Berater sein» oder «Ich richte meinen Verkauf nach den Bedürfnissen der Kunden» wären  
193 Formulierungen, die auf der Haltungsebene angesiedelt sind. Motto-Ziele – so Storch –  
194 ermöglichen die Abstimmung des EG mit den anderen an der Steuerung des Verhaltens  
195 beteiligten psychischen Systeme. Die Synchronisation der verschiedenen Systeme trägt zu einer  
196 ausgewogenen Selbststeuerung bei, das in willensstarkes und flexibles Verhalten mündet. Um  
197 die somato-affektive Verankerung des Motto-Ziels zu sichern, postuliert Storch in Anlehnung an  
198 Buccis (2002) Multiple Code Theory, müssen Motto-Ziele bildhaft formuliert sein, denn «über

199 bildhafte Repräsentationen werden Verbindungen zu den unbewussten verarbeiteten  
200 Körperempfindungen und Basalaffekten hergestellt» (Storch, 2010, p. 198).  
201 Zusammenfassend: In Anlehnung an die PSI-Theorie muss ein Ziel, das der Verkäufer  
202 erhält, mit dem EG abgestimmt werden, um Antrieb aus dem Selbst zu schöpfen, also um  
203 intrinsische Motivation zu erzeugen. Um eine optimale Abstimmung mit dem EG  
204 sicherzustellen, müssen die bewusst gesetzten Ziele in Worte gefasst werden, die aussagekräftige  
205 Bilder erzeugen (=Motto-Ziele), weil daran starke und eindeutige somato-affektive Signale  
206 gekoppelt sind. Ein paralleler Abruf-Prozess sorgt dafür, dass in herausfordernden Situationen in  
207 sehr kurzer Zeit ein Zugriff darauf möglich wird. Die Lage kann dann durch eigenes Handeln  
208 gemeistert werden (=Handlungsorientierung). Handlungsorientierte, intrinsisch motivierte  
209 Verkäufer zeichnen sich durch ein adaptives Verkaufsverhalten aus und erzielen gute  
210 Verkaufsergebnisse.

211

### 212 **Wirkungsweisen von Motto-Zielen – ein Überblick zum Forschungsstand**

213 Wir haben in den bisherigen theoretischen Ausführungen gesehen: Das EG bildet die  
214 Grundlage für flexibles Handeln, das durch zum Teil ungewöhnliche kreative Einfälle ermöglicht  
215 wird, wenn automatisierte Handlungsoptionen sich als unzuverlässig entpuppen. Motto-Ziele  
216 führen sowohl zu einer stärkeren prospektiven als auch misserfolgsbezogenen  
217 Handlungsorientierung (Storch & Olbrich, 2011), zu einer signifikant stärkeren  
218 Handlungsorientierung im Vergleich zu Interventionen mit spezifischen Zielen (Weber, in prep.)  
219 und sie führen auch dann zu einer verstärkten Handlungsorientierung – wenn wie im Fall der  
220 vorliegenden Studie – Ergebnisziele vorgegeben wurden (Huwyler, 2009). In diesem Abschnitt  
221 interessiert uns nun, durch welche psychischen Prozesse Motto-Ziele die Handlungsorientierung

222 herbeiführen. Die bisherige Forschung zur Wirkungsweise von Motto-Ziele liefert Hinweise  
223 darauf, dass Motto-Ziele erstens die *Affektregulation* erleichtern und dadurch flexibles Handeln  
224 ermöglichen, dass sie dank ihrer identitätsstiftenden Wirkung zweitens die *Zielbindung*  
225 verstärken und damit die Willenskraft steigern und dass sie drittens als Folge der ersten beiden  
226 Wirkungszusammenhänge die *Handlungssteuerung* vereinfachen.

227 Die Wirkung von Motto-Zielen auf die Affektregulation haben Weber (in prep.) und  
228 Huwylar (2009) untersucht. Sie zeigen in ihren Studien: Motto-Ziele generieren – im Vergleich  
229 zu anderen Zielformaten – gegenüber zielrelevanten Stimuli entweder schneller und spontaner  
230 positive Affekte oder aber dämpfen negative Affekte wirkungsvoller. Im Unterschied dazu  
231 aktivieren spezifische Zielformat nach Scheffer and Kuhl (2006) das IG, das Informationen  
232 kognitiv-analytisch speichert und das Ergebnis einer Tätigkeit in den Vordergrund rückt. Dieser  
233 Umstand erklärt, weshalb der Fokus spezifischer Ziele nicht in der Tätigkeit selbst liegt sondern  
234 auf Anreizen ausserhalb. Das IG aktiviert somit den extrinsischen Aspekt der Motivation, was zu  
235 erklären vermag, weshalb die affektive Reaktion auf spezifische Ziele oft nur verhalten ausfällt.

236 Motto-Ziele ermöglichen die Abstimmung zwischen dem analytisch, kognitivem  
237 Gedächtnistyp und dem ganzheitlich-erfühlenden EG (Storch, 2010). In ihnen ist sowohl der  
238 angestrebte Endzustand mental abgebildet, als auch die affektive Einstellung repräsentiert  
239 (Ferguson, 2008). Die affektive Bewertung ist somit ebenfalls Teil des Zielkonstrukts. Ferguson  
240 versteht die affektive Einstellung als Index für die Kraft eines Ziels. Je positiver die affektive  
241 Einstellung desto wahrscheinlicher wird das damit im Zusammenhang stehende Verhalten  
242 hervorgebracht, desto stärker also die Zielbindung. Bruggmann (2003) konnte diesen  
243 Zusammenhang in ihrer Studie bestätigen. Sie zeigt, dass Probanden, die mit Motto-Zielen  
244 gearbeitet haben über eine signifikant höhere Zielbindung berichten als jene, die ein Training mit

245 spezifischen Zielen durchlaufen haben.

246 Kuhl (2010, p. 347) unterscheidet in seiner PSI-Theorie zwischen zwei Arten der  
247 Selbststeuerung: *Selbstkontrolle* und *Selbstregulation*. Selbstkontrolle beschreibt die Verfolgung  
248 konkreter Ziele mit dem kognitiv-analytischen System, mit dem IG, die Selbstregulation die  
249 Verfolgung von Haltungszielen mittels EG. Die Selbstkontrolle braucht es, wenn man gegen  
250 innere Widerstände (z.B. Antriebslosigkeit) ankämpfen oder gegen äussere Widrigkeiten (z.B.  
251 Ablenkung) angehen muss. In diesem Modus werden die Handlungskontrollstrategien bewusst  
252 eingesetzt, wenn man etwa die Zähne zusammenbeissen muss. Dies ist vor allem bei extrinsisch  
253 motivierten Handlungen der Fall. Die Handlungsschritte werden wieder und wieder geplant,  
254 störende Handlungsimpulse unterdrückt. Das ist anstrengend und kann zur Erschöpfung der  
255 Selbstkontroll-Ressourcen führen (Muraven & Baumeister, 2000). Im Modus der  
256 Selbstregulation hingegen greifen handlungsregulierende Prozesse harmonisch ineinander, den  
257 eigenen Bedürfnissen und persönlichen Erfahrungen wird Rechnung getragen, ebenso den  
258 Anforderungen der Situation. Dies ist vor allem der Fall bei intrinsisch motivierten Handlungen.  
259 Aufgrund der theoretischen Ausführungen kann davon ausgegangen werden, dass  
260 herausfordernde spezifische Ziele im Modus der Selbstkontrolle verfolgt, während dessen Motto-  
261 Ziele im Modus der Selbstregulation nachgegangen wird. Dieser Zusammenhang wird in der  
262 Arbeit von Weber (in prep.) erhärtet. Probanden der Motto-Zielgruppe zeigen nach der  
263 Intervention eine deutlich verbesserte Selbstregulation wohingegen bei der Kontrollgruppe, die  
264 mit spezifischen Zielen gearbeitet hat, der Selbststeuerungsmodus praktisch unverändert bleibt.

265

266 **Konzeptioneller Bezugsrahmen und Forschungshypothesen**

267 Die aus den bisherigen Ausführungen gewonnen Erkenntnisse münden in diesem  
268 Abschnitt in einen konzeptionellen Bezugsrahmen. Dieser hilft uns, die eingangs formulierten  
269 Untersuchungsthemen in Hypothesen umzuwandeln. Wie die meisten theoretischen Modelle für  
270 Verkäuferleistung (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985; Weitz, 1981; Weitz, Sujan, &  
271 Sujan, 1986) geht auch das vorliegende von einem Input-Output-Schema aus (vgl. Abb. 1).  
272 Dabei unterscheidet es vier Arten von Variablen: Die Inputgrößen sind unterteilt in *Kontroll-*  
273 *und unabhängige Variablen*, die Prozessvariablen sind als *Mediatoren* oder *Moderatoren* und die  
274 Outputgrößen als *abhängige Variablen* konzipiert. Ferner differenziert das Modell auf der  
275 vertikalen Ebene zwischen einer Experimental, einer Kontroll- sowie einer Nullgruppe. Das erste  
276 obere Drittel der Grafik ist grau hinterlegt und bezieht sich auf die Experimentalgruppe, im  
277 Unterschied dazu symbolisieren die unteren, weiss belassenen beiden Drittel der Abbildung die  
278 Kontroll- respektive Nullgruppe.

279

---

Insert Fig. 1 about here (vgl. Anhang)

---

280

281

282 Aus dem Design geht hervor: Die Probanden der Kontrollgruppe durchlaufen ein  
283 Verkaufstraining mit Motto-Zielen, wohingegen die Versuchspersonen der Kontrollgruppe ein  
284 klassisches Verkaufstraining mit sogenannten SMART-Zielen absolvieren, die im Unterschied  
285 zu den Motto-Zielen der Experimentalgruppe auf beobachtbares und messbares Verhalten  
286 fokussieren; schliesslich folgt mit der Nullgruppe eine Gruppe von Probanden, die keinerlei  
287 Interventionen erfährt. Bei der *unabhängigen Variable* handelt es sich somit um eine dreifach  
288 gestufte Variante, wobei das zu evaluierende *neue* Zielformat eine Stufe der unabhängigen  
289 Variable darstellt (UV<sub>1</sub>). Zum besseren Verständnis der Wirkungsweise von Motto-Zielen

290 berücksichtigt die vorliegende Arbeit theoretisch einleuchtende *Mediatoren* und *Moderatoren*,  
291 hergeleitet aus der Selbstregulations- sowie Zielsetzungsforschung. Als letzte Kategorie von  
292 Variablen folgen die Leistungsgrößen in Form *abhängiger Variablen*. Aus Zweckmässigkeit  
293 sind die Leistungskriterien in eine Verhaltens- und eine Ergebniskomponente unterteilt: Das  
294 Modell unterscheidet zwischen adaptivem Verkaufsverhalten ( $AV_1$ ) und Ergebnisleistung ( $AV_2$ ).

295

296 Wir haben gesehen: Die Bildung von Motto-Zielen aktiviert das Selbstsystem und führt  
297 dadurch zu einer verbesserten Interaktion sämtlicher an der Handlungssteuerung beteiligten  
298 funktionalen Systeme. Daher wird in der vorliegenden Studie davon ausgegangen, dass der  
299 Kontrollzustand der Probanden der Experimentalgruppe handlungsorientierter wird – und zwar  
300 sowohl prospektiv (HOP) als auch nach Misserfolg (HOM). Im Unterschied dazu aktivieren  
301 spezifische Ziele im SMART-Format das IG, der Zugriff auf das ganzheitliche Einfühlen in eine  
302 Situation geht verloren. Wenn der Zugang zum Selbst gehemmt ist, kann das EG seine  
303 Informationen nicht mehr gut mit anderen Systemen austauschen, die Handlungsorientierung  
304 wird dadurch beeinträchtigt. Diesen Überlegungen folgend, lautet die Haupt-Hypothese:

305 *H1: Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) verhalten sich nach der*  
306 *Intervention signifikant handlungsorientierter (HOM & HOP) als Versuchspersonen der*  
307 *Kontrollgruppe (SMART-Ziel-Gruppe).*

308 Die Haupthypothese wird weiter in den beiden folgenden Unterhypothesen spezifiziert:

309 *H1a: Bei Probanden der Motto-Ziel Gruppe steigt nach der Intervention sowohl die*  
310 *prospektive Handlungsorientierung (HOP) als auch die Handlungsorientierung nach Misserfolg*  
311 *(HOM) signifikant an.*

312 *H1b: Probanden der SMART-Ziel-Gruppe zeigen nach der Intervention keine*  
313 *Veränderung in ihrer Handlungsorientierung (HOM & HOP).*

314  
315 Aus der differentialpsychologischen Verkäuferforschung wissen wir,  
316 Handlungsorientierung ermöglicht, flexibles, kontextadäquates Verhalten (Jaramillo et al., 2007).  
317 Demnach müssten sich handlungsorientierte Verkäufer durch eine kontextuelle Intelligenz  
318 auszeichnen, die es ihnen erlaubt, sich mental auf jede neue Verkaufssituation einzustellen, ihr  
319 Vorgehen entsprechend zu planen und ihr Verhalten den jeweiligen Verkaufssituationen adäquat  
320 anzupassen (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Die Überlegungen führen daher zu folgender  
321 Hypothese:

322 *H2: Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) verhalten sich nach der*  
323 *Intervention deutlich adaptiver als Versuchspersonen der Kontrollgruppe (SMART-Ziel-*  
324 *Gruppe).*

325 Diese Hypothese wird weiter präzisiert:

326 *H2a: Die Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) zeigen nach der*  
327 *Intervention ein signifikant stärkeres adaptiven Verkaufsverhalten.*

328 *H2b: Die Probanden der Kontrollgruppe (SMART-Ziel Gruppe) zeigen nach der*  
329 *Intervention keine Veränderung in ihrem adaptiven Verkaufsverhalten.*

330  
331 Handlungsorientierung beeinflusst nach Jaramillo et al. (2007) nicht nur das  
332 Verkäuferverhalten sondern wirkt sich auch direkt auf das Verkaufsergebnis aus. Hieraus ergibt  
333 sich:

334 *H3: Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) erzielen nach der*  
335 *Intervention deutlich bessere Verkaufsergebnisse als Versuchspersonen der Kontrollgruppe*  
336 *(SMART-Ziel-Gruppe).*

337 Diese Hypothese wird weiter präzisiert:

338 *H3a: Die Verkaufsergebnisse der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) sind besser als*  
339 *jene der Nullgruppe (Gruppe ohne Intervention).*

340 *H3b: Die Verkaufsergebnisse der Kontrollgruppe (SMART-Ziel Gruppe) unterscheiden*  
341 *sich nicht von jenen der Nullgruppe (Gruppe ohne Intervention).*

342

343 Die beiden Trainingsformen legen den Fokus auf unterschiedliche Systeme: Das  
344 Programm der Experimentalgruppe mit den Motto-Zielen aktiviert das EG, der Fokus liegt in der  
345 Tätigkeit, wir sprechen daher von intrinsischer Motivation. Jenes der Experimentalgruppe mit  
346 den spezifischen Zielen aktiviert das IG, der Fokus liegt ausserhalb der Tätigkeit beim Ergebnis,  
347 wir sprechen von extrinsischer Motivation. Das vermag zu erklären, weshalb die affektive  
348 Reaktion je nach Zielformat unterschiedlich ausfällt und es ist daher anzunehmen, dass die Ziele  
349 unterschiedliche Affektlagen zur Folge haben. Dazu folgende Haupt-Hypothese mit ihren  
350 Unterhypothesen:

351 *H4: Der Zieltypus der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) bewirkt eine andere*  
352 *Affektlage als der Zieltypus der Kontrollgruppe (SMART-Ziel-Gruppe).*

353 *H4a: Motto-Ziele bewirken eine gedämpft negativ und aktivierte positive Affektlage.*

354 *H4b: Hohe spezifische Ziele bewirken eine gedämpft positive Affektlage.*

355 *H4c: Je besser die Affektregulation desto stärker wird die Handlungsorientierung*  
356 *ausfallen.*



357

358 Das Konstrukt der Zielbindung beinhaltet drei Subdimensionen: die Entschlossenheit, das  
359 Ziel zu verfolgen, die wahrgenommenen Realisierbarkeit eines Ziels sowie die Kongruenz des  
360 Zieles mit den eigenen Bedürfnissen und Motiven. Bei der Bildung von Motto-Zielen werden  
361 unbewusste Bedürfnisse aus dem EG und bewusste Motive aus dem IG synchronisiert (Storch &  
362 Krause, 2007). Es ist daher davon auszugehen, dass der Bildungsprozess von Motto-Zielen die  
363 Selbstkongruenz eines Ziels zu steigern vermag. Hieraus ergibt sich:

364 *H5a: Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) zeichnen sich nach der*  
365 *Intervention durch eine stärkere Zielbindung aus als Versuchspersonen der Kontrollgruppe*  
366 *(SMART-Ziel-Gruppe).*

367 *H5b: Je stärker die Zielbindung desto ausgeprägter die Handlungsorientierung.*

368

369 Wie in den vorangegangene Abschnitten beschrieben, unterscheiden wir zwischen zwei  
370 Formen der Selbststeuerung: *Selbstkontrolle* und *Selbstregulation*. Selbstkontrolle beschreibt die  
371 Verfolgung konkreter Ziele mit dem kognitiv-analytischen System, mit dem IG, die  
372 Selbstregulation die Verfolgung von Haltungszielen mittels EG. Aufgrund der theoretischen  
373 Ausführungen kann davon ausgegangen werden, dass spezifische Ziele im Modus der  
374 Selbstkontrolle verfolgt werden, während dessen Motto-Ziele im Modus der Selbstregulation  
375 nachgegangen wird. Zudem wird postuliert, dass die Selbststeuerung durch Selbstregulation die  
376 Handlungsorientierung fördert:

377 *H6: Die Selbststeuerungsformen der Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel*  
378 *Gruppe) unterscheiden sich von jenen der Versuchspersonen der Kontrollgruppe (SMART-Ziel*  
379 *Gruppe).*

380            *H6a: Probanden der Experimentalgruppe (Motto-Ziel Gruppe) zeigen einen signifikanten*  
381 *Anstieg auf dem Selbststeuerungsaspekt der Selbstregulation.*

382            *H6b: Probanden der Kontrollgruppe (SMART-Ziel Gruppe) zeigen einen signifikanten*  
383 *Anstieg auf dem Selbststeuerungsaspekt der Selbstkontrolle.*

384            *H6c: Je stärker die Selbststeuerung durch Selbstregulation desto höher die*  
385 *Handlungsorientierung.*

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

**Literatur**

- 396 Baumann, N., & Kuhl, J. (2002). Intuition, Affect, and Personality: Unconscious Coherence  
397 Judgments and Self-regulation of Negative affect. . [Journal Article; Literature (10; 99)].  
398 *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1213-1223.
- 399 Baumann, N., & Kuhl, J. (2003). Self-Infiltration: Confusing Assigned Tasks as Self-Selected in  
400 Memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(4), 487-497.
- 401 Biebrich, R., & Kuhl, J. (2002). Neurotizismus und Kreativitaet: Strukturelle Unterschiede in der  
402 Beeinflussung kreativer Leistung. [Journal Article; Literature (10; 99)]. *Zeitschrift fuer*  
403 *Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), 171-190.
- 404 Bruggmann, N. (2003). *Persönliche Ziele. Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle*  
405 *beim Einleiten von Veränderungsprozessen.* . Lizentiatsarbeit, Universität Zürich.
- 406 Bucci, W. (2002). The Referential Process, Consciousness, and the Sense of Self.  
407 *Psychoanalytical Inquiry*, 22(5), 776-793.
- 408 Chambers, R. A., Taylor, J. R., & Potenza, M. N. (2003). Developmental neurocircuitry of  
409 motivation in adolescence: A critical period of addiction vulnerability. *American Journal*  
410 *of Psychiatry*, 160(6), 1041-1052. doi: DOI 10.1176/appi.ajp.160.6.1041
- 411 Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of  
412 salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-  
413 118.
- 414 Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Gosserand, R. H. (2006). Examination of situational and  
415 attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*,  
416 59(2), 365-393. doi: DOI 10.1111/j.1744-6570.2006.00641.x
- 417 Ferguson, M. J. (2008). On Becoming Ready to Pursue a Goal You Don't Know You Have:  
418 Effects of Nonconscious Goals on Evaluative Readiness. *Journal of Personality and*  
419 *Social Psychology*, 95(6), 1268-1294. doi: Doi 10.1037/A0013263
- 420 Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer  
421 Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 43(4), 693-702.
- 422 Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006). Construal Levels and Self-  
423 Control. *Journal of Personality & Social Psychology*, 90(3), 351-367-367.

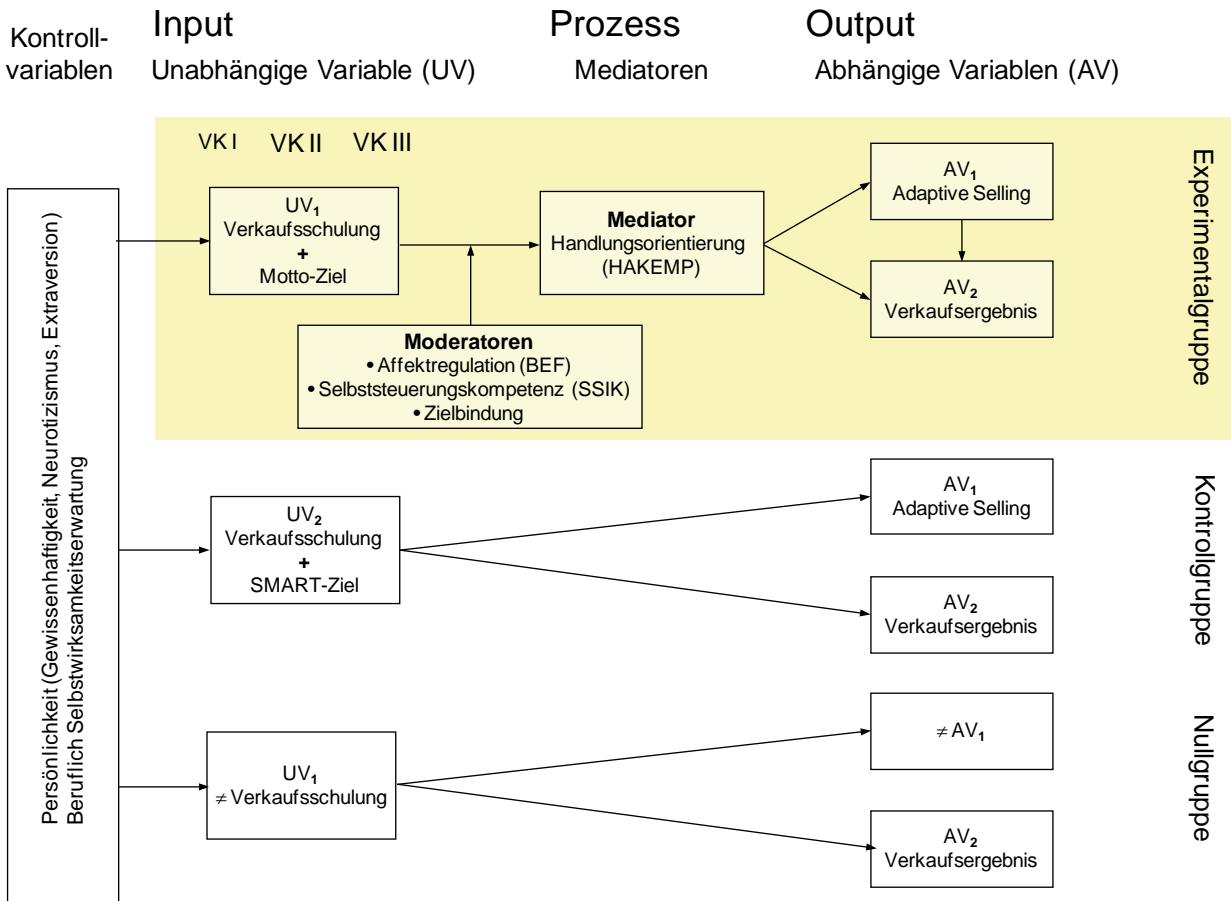
- 424 Gollwitzer, P. M. (1987). Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare  
425 Zielintention. In H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer & F. E. Weinert (Eds.), *Jenseits des*  
426 *Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*. (pp. 176-189). Berlin: Springer.
- 427 Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In E. T. Higgins (Ed.), *Handbook of*  
428 *motivation and cognition: Foundations of social behavior, Vol. 2* (pp. 53-92). New York,  
429 NY, US: The Guilford Press; New York NY US: The Guilford Press.
- 430 Goschke, T., & Kuhl, J. (1993). The Representation of Intentions: Persisting Activation in  
431 Memory. [Journal Article; Literature (10; 99)]. *Journal of Experimental Psychology -*  
432 *Learning, Memory, and Cognition, 19*(5), 1211-1226.
- 433 Grosse Holtforth, M., & Grawe, K. (2003). Der Inkongruenzfragebogen (INK). Ein  
434 Messinstrument zur Analyse motivationaler Inkongruenz. *Zeitschrift für Klinische*  
435 *Psychologie, 32*(4), 315-323.
- 436 Huwyler, R. (2009). *MbO-Zielvereinbarungsgespräche und Goal Commitment - eine explorative*  
437 *Studie*. . Bachelorarbeit an der Universität St. Gallen., Universität St. Gallen.
- 438 Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007). Getting The Job Done:  
439 The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and  
440 Adaptive Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 27*(1), 59-74.
- 441 Koole, S. L., & Jostmann, N. B. (2004). Getting a Grip on Your Feelings: Effects of Action  
442 Orientation and External Demands on Intuitive Affect Regulation. *Journal of Personality*  
443 *and Social Psychology, 87*(6), 974-990.
- 444 Kuhl, J. (1983a). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin, Heidelberg, New York,  
445 Tokyo: Springer-Verlag.
- 446 Kuhl, J. (1994). A Theory of Action and State Orientations. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.),  
447 *Volition and Personality: Action versus State Orientation* (pp. 9-46). Göttingen: Hogrefe  
448 and Huber.
- 449 Kuhl, J. (2000). A Functional-design Approach to Motivation and Self-regulation: The Dynamics  
450 of Personality Systems and Interactions. In M. Boekaerts (Ed.), *Handbook of self-*  
451 *regulation* (pp. 111-169). San Diego, CA, US: Academic Press.
- 452 Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen:  
453 Hogrefe.

- 454 Kuhl, J. (2010). *Lerhbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und*  
455 *Selbststeuerung*. Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Cambridge, MA,  
456 Amsterdam, Kopenhagen, Stockholm: Hogrefe.
- 457 Kuhl, J. (Ed.). (1983b). *Leistungsmotivation: Neue Entwicklungen aus modelltheoretischer Sicht*  
458 (2 ed.). Goettingen: Hogrefe.
- 459 Kuhl, J., Scheffer, D., Mikoleit, B., & Strehlau, A. (2010). *Persönlichkeit und Motivation.*  
460 *Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung*. Stuttgart:  
461 Kohlhammer.
- 462 Kuhl, J., & Strehlau, A. (2011). Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching:  
463 Anwendung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI). In B. Birgmeier  
464 (Ed.), *Coachingwissen* (pp. 173-184). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 465 Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood  
466 Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- 467 Martens, J. U., & Kuhl, J. (2004). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der*  
468 *Motivationsforschung praktisch nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- 469 Mayberg, H. S., Liotti, M., Brannan, S. K., McGinnis, S., Mahurin, R. K., Jerabek, P. A., . . .  
470 Fox, P. T. (1999). Reciprocal Limbic-cortical Function and Negative Mood: Converging  
471 PET Findings in Depression and Normal Sadness. *American Journal of Psychiatry*,  
472 *156*(5), 675-682.
- 473 Minelli, M. (2008). *Verhaltensorientierte Verkaufsführung. ProMES: Eine wirkungsvolle Form*  
474 *des Sales Coachings*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- 475 Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources:  
476 Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, *126*(2), 247-259.
- 477 Park, J.-E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical  
478 Examination Of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction. *Journal*  
479 *of Personal Selling & Sales Management*, *23*(3), 239-251.
- 480 Scheffer, D., & Kuhl, J. (2006). *Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und*  
481 *Motivationstechniken*. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.
- 482 Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and  
483 nomological validity. *Journal of Marketing Research*, *27*(1), 61-69.

- 484 Stiensmeier-Pelster, J. (1994). Choice of Decision-Making Strategies and Action Versus State  
485 Orientation. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Volition and Personality: Action versus*  
486 *State Orientation* (pp. 167-176). Göttingen: Hogrefe and Huber.
- 487 Storch, M. (2010). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Ed.),  
488 *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (pp. 183-205). Wiesbaden: VS  
489 Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- 490 Storch, M., & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement ressourcenorientiert*. Bern: Verlag Hans  
491 Huber.
- 492 Storch, M., & Olbrich, D. (2011). Das GUSI-Programm als Beispiel für Gesundheitspädagogik  
493 in Präventionsleistungen der Deutschen Rentenversicherung. In W. Knörzer & R. Rupp  
494 (Eds.), *Gesundheit ist nicht alles – was ist sie dann? Gesundheitspädagogische*  
495 *Antworten* (pp. 111-126). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- 496 Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective  
497 selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- 498 Tucker, D. M., Luu, P., Desmond, R. E., Hartry-Speiser, A., Davey, C., & Flaisch, T. (2003).  
499 Corticolimbic Mechanisms in Emotional Decisions. *Emotion*, 3(2), 127-149. doi: Doi  
500 10.1037/1528-3542.3.2.127
- 501 Van de Walle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1999). The influence of goal  
502 orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test.  
503 *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- 504 Weber, J. (in prep.). "Turning Duty into Joy!" *Optimierung der Selbstregulation durch Motto-*  
505 *Ziele*.
- 506 Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. [Article].  
507 *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- 508 Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A  
509 framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.  
510  
511  
512

513

514



515

516

Fig.1