

Zielsetzungstheorie

Kai Sauerwald

28. September 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Zielsetzungstheorie	2
2.1	Theoretischer Kontext	2
2.2	Ziel-Attribute und Leistung	2
2.2.1	Ziel-Schwierigkeit	3
2.2.2	Ziel-Spezifität	4
2.3	Moderatoren	4
2.3.1	Ziel-Bindung	5
2.3.2	Selbst-Wirksamkeit & persönliche Ziele	6
2.3.3	Feedback	6
2.3.4	Zufriedenheit	7
2.4	Der <i>Highperformance-Cycle</i>	7
3	Kritische Betrachtung der Zielsetzungstheorie	9
3.1	Unethisches Verhalten - Eine Studie von Welsh und Odóñez	10
4	Zusammenfassung und Diskussion	13
	Literatur	14

1 Einleitung

Die Zielsetzungstheorie ist ein seit 60iger Jahren präsente Theorie in der Psychologie. Hunderte Studien haben die Theorie bestätigt, so das sie als eine robuste und gut ausgebaute Theorie gilt. Sie hat nicht nur akademische Relevanz, sondern findet als Basis tagtäglich Anwendungen in Organisationen für das Personalmanagement. Die Forschung in der Zielsetzungstheorie ist keinesfalls abgeschlossen, aktuelle Forschung ergänzt die Theorie um neue Aspekte. Waren in den letzten 40 Jahren die positiven Aspekte im Vordergrund, so konzentrieren sich neue Forschungen auch auf negative Folgen der Theorie. Die vorliegende Ausarbeitung liefert einen Überblick über die Zielsetzungstheorie. Dabei wird teilweise auf historische Aspekte der Forschung, und auf neue Forschungsanstrengen hingewiesen.

In Kapitel 2 werden Grundlagen und die Hauptresultate des Forschungsprojekts Zielsetzungstheorie erläutert, die im *Highperformance-Cycle* von Locke und Latham münden. Die Kapitel 3 werden aktuelle Kritik an der Zielsetzungstheorie erläutert und exemplarisch die Ergebnisse von Welsh zum Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Unethischen verhalten präsentiert. Kapitel 4 bietet eine Resümee der präsentierten Ergebnisse.

2 Zielsetzungstheorie

The basic assumption of goal setting research is that goals are immediate regulators of much human action (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1980)

2.1 Theoretischer Kontext

Das Modell in dem die Zielsetzungstheorie eingebettet ist, stammt aus der Motivationstheorie. Nach diesem Modell sind *Motive* die Grundlage des (aktiven) Handelns. Die Theorie beschreibt Motive als dem Menschen innewohnende Wertungsdispositionen, die auf Reize reagieren und eine Handlung initiieren oder unterdrücken. Eine *Situation* gibt diese Anreize mit. Dieser Prozess zwischen Motivation und Situation wird als *Motivation* bezeichnet (Abbildung 2.1). *Motivierung* bezeichnet in diesem Kontext die Handlung des sich einfühlens in Menschen und gestalten der Situation, so das Ziele erreicht werden können (Nerdinger, 2001, S. 350f).

Die Motivationstheorie eröffnet mit diesem Modell zweierlei für die psychologische Forschung der Zielsetzungstheorie: Zum einen einen Kontext zum die Wirkung von Zielsetzung überhaupt erklären zu können. Ein gegebenes Ziel ist nach obiger beschriebener Theorie Teile der Situation die Anreize schaffen. Die Forscher der Zielsetzungstheorie nehmen dabei an das Ziele die Anreize direkt bereit stellen (Locke u. a., 1980, S. 3). Als zweites bietet die Motivationstheorie die Möglichkeit zu untersuchen wie Ziele wirken. Denn ohne den motivatorischen Kontext wäre es schwer zu differenzieren welchen Einfluss Zielsetzung, gegenüber anderen Faktoren haben.

Für die weitere Betrachtung der Zielsetzungstheorie ist es immanant wichtig sich den unterschied zwischen Aufgaben und Zielen klar zu machen. Eine *Aufgabe* spezifiziert was zu machen ist, ein Ziel spezifiziert wie gut oder wie schnell eine Aufgabe zu erledigen ist (Locke u. a., 1980).

2.2 Ziel-Attribute und Leistung

Die Zielsetzungstheorie hat sich in ihrer Forschung besonders auf den Zusammenhang von Zielen und Leistung fokussiert. Der Begriff der Leistung meint hier das

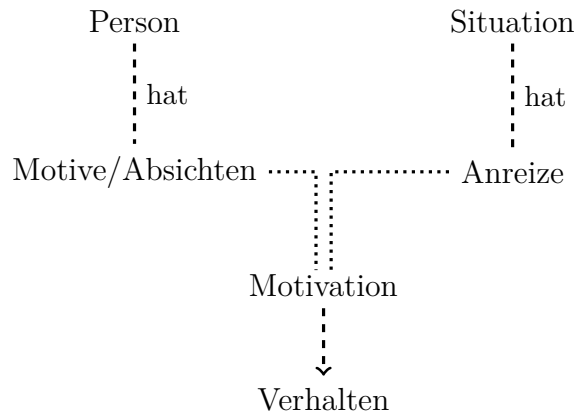


Abbildung 2.1: Motivationstheorie

(Arbeits-)Ergebnis einer Aufgabe, relative zu einem (möglicher willkürlich gesetzten) Standard (Nerdinger, 2001, S. 351).¹ Interessant ist dabei inwiefern Ziel-Attribute die Leistung beeinflussen

2.2.1 Ziel-Schwierigkeit

Ein Problem der frühe Forschung war, das keine unterschied zwischen Aufgabenschwierigkeit und Ziel-Schwierigkeit gemacht wurde. Um sich den Unterschied klar zu machen: Man kann aus einer einfachen Aufgabe ein schwieriges Ziel machen, indem man zu der Aufgabe strikte Zeitvorgaben macht, oder die Aufgabe sehr oft wiederholen lässt. Die Unterscheidung wirkt sich im Ergebnis drastisch aus. So publizierte Atkinson im Jahr 1958 das Aufgabenschwierigkeit negativ quadratisch mit Leistung zusammenhängt. Atkinson beschreibt das die Leistung somit bei einer mittel-schweren Aufgabe am höchsten ist.

Hingegen haben die weiteren Forschungen von Locke, Latham und viele anderen gezeigt, dass die Ziel-Schwierigkeit positiv linear mit der Leistung zusammenhängt (Abbildung 2.2). Die schwierigsten Ziele führen zur höchsten Leistung. Dies ist sehr gut belegt; Von etwa 400 Studien konnten über 90 Prozent einen positiv linearen Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung bestätigen (Latham & Locke, 1991). Dies gilt nur solange die Person nicht an die grenzen ihrer Leistungsfähigkeit kommt. In diesem Fall sinkt die Leistung rapide ab (Locke & Latham, 2002).

¹Generell ist Leistung kein triviales Konstrukt, das sich schlecht Wertfrei messen lässt, siehe (Nerdinger, 2001, Kapitel 15) für einen Einstieg.

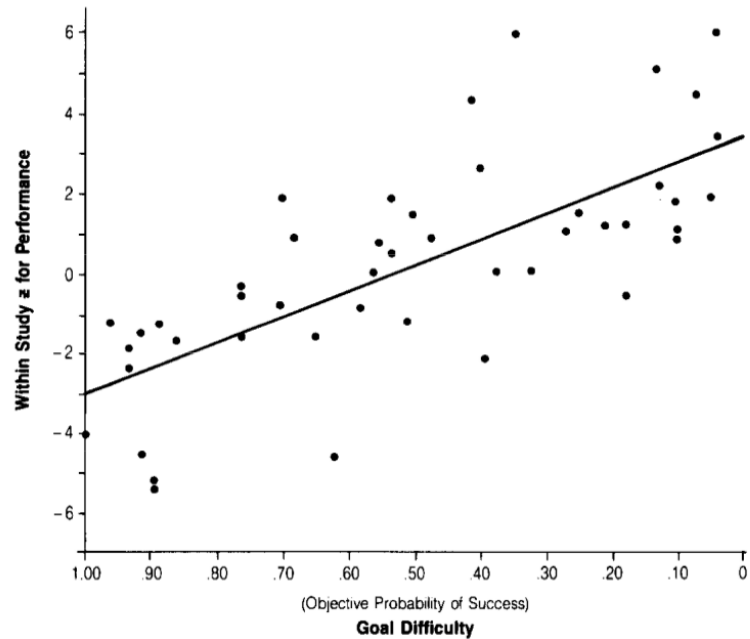


Abbildung 2.2: Der Zusammenhang zwischen Ziel-Schwierigkeit und Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 214)

2.2.2 Ziel-Spezifität

Wenn man ein Ziel vorgibt, so kann man dies sehr vage („Erfülle diese Aufgabe“) bis zu sehr spezifisch („Erfülle diese Aufgabe mit einer Korrektheit von mindestens 62 % innerhalb von 30 Minuten“) formulieren. Dieses Attribut von Zielen wird Spezifität, engl. *specificity*, des Ziels genannt. Forschergruppen um Locke und Latham herum haben dieses Attribut sehr intensiv untersucht.

Ergebnis der Studien ist, dass geringe Spezifität zu so gut wie keinen Einfluss auf die Leistung hat. Allerdings steigt die Leistung bei Ziele mit hoher Schwierigkeit und Spezifität (Locke u. a., 1980). Dies ist spätestens seit den 80igern schon durch 51 von 53 Studien bestätigt worden (Locke u. a., 1980). Eine Metastudie aus den 90igern konnte dies nochmal bestätigen (Latham & Locke, 1990). Interessant ist, dass eine hohe Ziel-Spezifität dazu führt dass die Leistung unter den Studienteilnehmern weniger variiert (Locke & Latham, 2002).

2.3 Moderatoren

Der Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Leistung beruht nach Latham und Locke insbesondere auf der Ziel-Schwierigkeit und Ziel-Spezifität. Dies wird noch

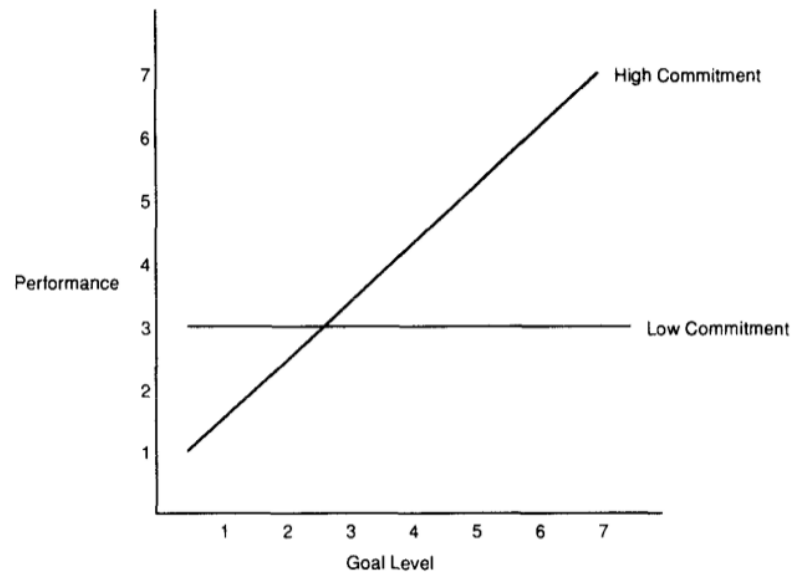


Abbildung 2.3: Beziehung zwischen Ziel-Schwierigkeit (*Goal level*) und Leistung, in Abhängigkeit zur Ziel-Bindung (Latham & Locke, 1991).

durch eine Reihe von Moderatoren beeinflusst². Besonders gut untersucht sind Ziel-Bindung, Selbst-Wirksamkeit und Feedback (Locke & Latham, 2002).

2.3.1 Ziel-Bindung

Zielsetzung involviert auch einen mentalen Prozess. Aufmerksamkeit, Klarheit und mentale Anstrengungen sind eventuell nötig um das Ziel zu erfüllen. Die Gesamtheit dieser Bemühungen wird in der Zielsetzungstheorie als Ziel-Intensivität bezeichnet (engl. *intensity*). Als Komponente der Ziel-Intensivität wurde Ziel-Bindung im Zusammenhang mit Leistung untersucht. Ziel-Bindung (engl. *goal-commitment*) bezeichnet den Grad an (individueller) Wichtigkeit des Ziel für ein Individuum (Latham & Locke, 1991).

Ein Individuum das sich selbst mehr verbunden fühlt, investiert freiwillig mehr Ressourcen zur Erfüllung des Ziel. Im Extrem führt eine geringe Ziel-Bindung dazu, dass ein schweres Ziel zugunsten eines leichteren Aufgegeben wird (Erez & Zidon, 1984). Dabei kann Ziel-Bindung sowohl als Moderator für die Verknüpfung zwischen Ziel-Schwierigkeit und Leistung dienen, als auch als direkter Einfluss auf die Leistung gesehen werden (Latham & Locke, 1991).

²Mediatoren sind Variablen, die den Zusammenhang zwischen zwei Variablen vermitteln. Moderatoren hingegen beeinflussen den Zusammenhang(z.B. die Stärke) zwischen zwei Variablen.

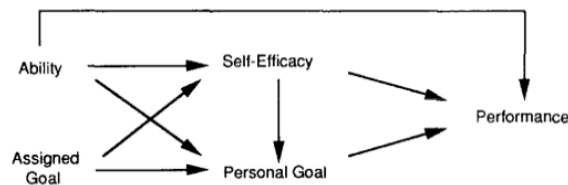


Abbildung 2.4: Beziehung zwischen Fähigkeiten, Selbst-Wirksamkeit, Zielen und Leistung (Latham & Locke, 1991).

2.3.2 Selbst-Wirksamkeit & persönliche Ziele

Das Konzept der Selbst-Wirksamkeit (engl. *self-efficacy*) beschreibt den glauben an die eigene Fähigkeit etwas realisieren zu können. Ein Beispiel wäre eine Aufgabe zu erfüllen, oder ein Ziel zu erreichen. Dieses Konzept stammt aus der Sozial-Kognitiven-Lerntheorie von Bandura (Bandura, 1977). Latham und Locke machen klar, das Ziele, Leistung und Selbst-Wirksamkeit zusammenhängen:

Das Konzept der Selbst-Wirksamkeit und Ziele haben beide direkte unabhängige Wirkung auf die Leistung . Allerdings beeinflussen sich Selbst-Wirksamkeit und Ziele teilweise. Selbst-Wirksamkeit beeinflusst indirekt die Wahl von persönlichen Zielen, während das setzen schweren Zielen die Selbst-Wirksamkeit erhöht, und das setzten von niedrigen Zielen die Selbst-Wirksamkeit verringern kann (Latham & Locke, 1991).

Im Umfeld von Organisationen kann man davon ausgehen das jeder Mitarbeiter persönliche Ziele hat, die nicht die ihm übertragenen Zielen entsprechen müssen. Persönliche Ziele können bereits Leistungsförden wirken, solange keine Ziel-Konflikte vorliegen (Locke & Latham, 2002). Selbst-Wirksamkeit kann dazu führen, dass Individuen davon überzeugt sind durch der Erledigen der ihm übertragenen Aufgaben, die persönlichen Ziele erfüllen zu können (siehe Abbildung 2.4).

2.3.3 Feedback

„what gets measured gets done“
(Latham & Locke, 1991)

Feedback und Zielsetzung sind in der Praxis sehr schwer zu differenzieren. Oft passiert es, das gleichzeitig mit dem Feedback Zielvorschläge gemacht werden. Feedback ohne gleichzeitiges setzen von Zielen, ist nichts als Daten, die keine Auswirkung auf die Leistung hat (Locke & Latham, 2002). Aber im Wechselspiel von Feedback und Zielsetzung zeigt sich, das Zielsetzung ohne Feedback nicht sehr effektiv ist (Latham & Locke, 1991).

2.3.4 Zufriedenheit

Zielsetzung kann sich auf die Zufriedenheit auswirken. Die Betrachtung von Zufriedenheit in Sinne der Zielsetzungstheorie basiert auf der Zufriedenheits-Theorie von Locke. Nach Locke, ist Zufriedenheit ein automatische unterbewusst Werte-Abschätzung (Latham & Locke, 1991). Als positiver Effekt auf die Zufriedenheit wirken erfüllte Ziele. Dabei wirkt das Ziel wie ein Norm, die erfüllt oder sogar noch übertroffen wird, was Zufriedenheit erzeugt. Nicht erfüllte Ziele/Aufgaben hingegen können sich verstärkend negativ auf die Zufriedenheit auswirken (Hammer & Harnett, 1974). Die Zufriedenheit ist am höchsten bei mittel-schweren Zielen, jedoch erzeugen schwere Ziele eine höhere Selbst-Zufriedenheit (Latham & Locke, 1991).

2.4 Der *Highperformance-Cycle*

Die Zielschwierigkeit hängt linear mit der Leistung zusammen. Bei schwierigen Zielen wirkt sich Spezifität Leistungssteigernd aus. Feedback, hohe Ziel-Bindung und Selbst-Wirksamkeit verstärken den Effekt. Bei leichteren Zielen verringert eine höhere Spezifität, die Variabilität bei der Leistung. Die Zufriedenheit bei mittel-schweren Zielen ist am höchsten, dennoch erzeugen schwere Ziele eine hohe Selbst-Zufriedenheit. So das die netto Zufriedenheit bei schweren Zielen sehr hoch sein kann.

So führt unter guten Voraussetzungen die Vergabe von schwierigen Zielen dazu, das sich Zufriedenheit einstellt. Diese Zufriedenheit wirkt sich langfristig auf die Ziel-Bindung bei neuen Aufgaben aus. Das Individuum geht von einer höheren Selbst-Wirksamkeit aus. Dies hängt stark von Feedback ab. So das das nächste vergebene schwere Ziel noch Effektiver erfüllt wird. Diese Aufwärtsspirale wird von Locke und Latham als der *Highperformance-Cycle* bezeichnet (Latham & Locke, 1991). Der *Highperformance-Cycle* ist in Abbildung 3.1 dargestellt.

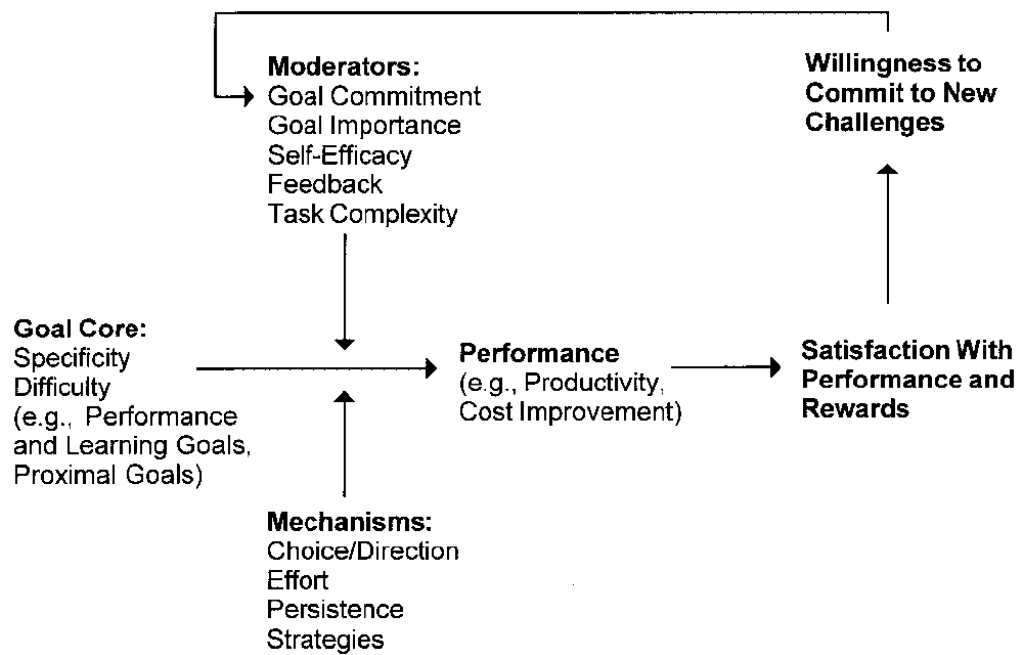


Abbildung 2.5: Grundelemente der der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham zusammen mit dem *Highperformance-Cycle* (Locke & Latham, 2002).

3 Kritische Betrachtung der Zielsetzungstheorie

Goal difficulty and specificity are related to unethical behavior, such that exposure to increasingly difficult and specific goals will negatively impact ethical recognition, thereby increasing the likelihood of unethical behavior (Barsky, 2008)

Zielsetzung erfreut sich großer Beliebtheit, findet sie doch großen anklang in Organisationen als Werkzeug für das Personalmanagement. Besonders der *Highperformance-Cycle* (siehe Abschnitt 2.4) hebt die positive Aspekte der Zielsetzungstheorie hervor. Abgesehen von diesem positiven Effekten hat sich im letzten Jahrzehnt auch Kritik an der Theorie von Locke und Latham formiert. Insbesondere Sei hier der Artikel von Odóñez und Schweitzer erwähnt, in dem Sie einige bis dato wenig erforschte Probleme¹ der Zielsetzungstheorie anspricht (L. D. Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009):

- Ziele binden die Aufmerksamkeit
- Ziele können möglicherweise die Qualität der Arbeit negativ beeinflussen
- Ziele können nachhaltiges Handeln behindern
- Ziele können unethisches Verhalten hervorrufen
- Ziele können risikobehaftetes Verhalten verstärken

¹Einige der Effekte sind bereits länger bekannt, bis Datum dennoch wenig kritisch betrachtet worden. Als Beispiel sei die Bindung von Aufmerksamkeit genannt die bereits in (Locke u. a., 1980) diskutiert wurden.

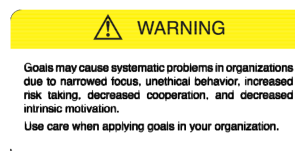


Abbildung 3.1: Kritik an der Zielsetzungstheorie (L. D. Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009).

- Ziele können das Lernen blockieren
- Ziele können eine Kultur der Konkurrenz erzeugen
- Ziele können demotivierend wirken

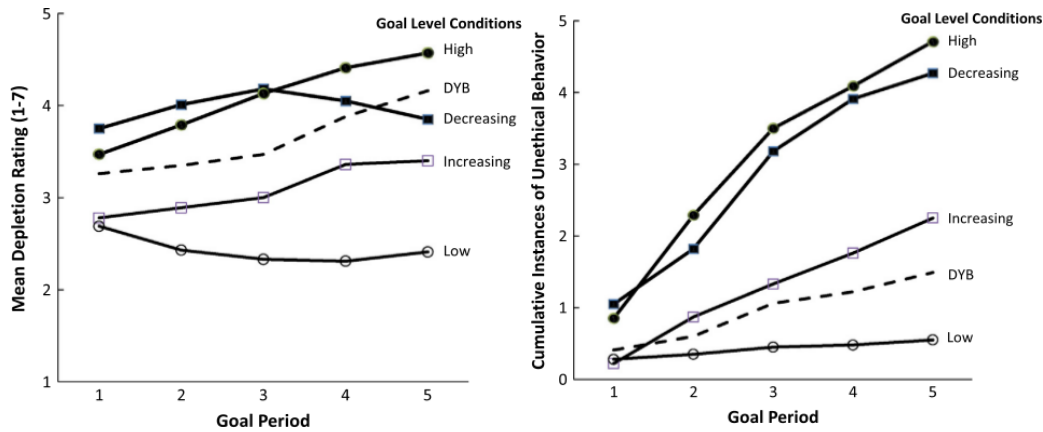
Über die Wissenschaftlichkeit der Arbeiten von Odóñes und Schweitzer lässt sich streiten, siehe dazu (Locke & Latham, 2009). Dennoch hat diese Kontroverse zu einer Reihe von seriöseren Studien gefügt. In Abschnitt 3.1 soll exemplarisch auf die Arbeit von Welsh und Ordóñes zu unethischen Verhalten eingegangen werden.

3.1 Unethisches Verhalten - Eine Studie von Welsh und Odóñes

Neuere Forschung zeigt eine Verbindung zwischen Zielsetzung und Unethischen Verhalten. Nach Rick und Loewenstein können Ziele dazu führen, das Individuen unakzeptables Verhalten an den Tag legen (Rick & Loewenstein, 2008). Schweitzer, Ordóñes und Douma fanden heraus, das schwere spezifische und unpassende Ziele dazu führen das unethisches Verhalten öfter auf tritt (Schweitzer, Ordóñes & Douma, 2004). Barsky's Modell gibt dafür eine mögliche Erklärung; Ziele können dazu führen das die *self-control-resource* (SCR) verbraucht wird. Dies führt dazu dass die Wahrnehmung von Ethik verringert wird, was letztendlich das unethische Verhalten verstärkt. (Barsky, 2008)

Studien haben gezeigt, das unethisches Verhalten durch Erschöpfung der *self-control-resource* (SCR) ermöglicht wird (Christian & Ellis, 2011; Mead, Baumeister, Gino, Schweitzer & Ariely, 2009). Welsh und Odóñes haben die empirische Bestätigung für die Verbindung der Komponenten Zielsetzung, SCR und unethischen Verhalten in sinne von Barsky's Modell gesucht. Sie untersuchten die Auswirkung von verschiedenen Ziel über längere Zeiträume. Dabei war der Gegenstand nicht die Auswirkung von einer Zielsetzung, sondern die von mehreren Zielsetzungen hintereinander. Diese lässt sich verschieden anordnen, so könnte ein Proband aufeinanderfolgend nur schwere Ziele bekommen, andere hingegen zunächst leichte und darauf immer schwerer werdende Ziele. Für die Studie stellen Sie sechs Arbeitshypothesen auf (Welsh & Lisa D. Ordóñez, 2014):

1. Aufeinanderfolgend schwere Ziele (hohe Ziele, engl. *consecutive high goals*) erschöpfen die SCR mehr, als aufeinanderfolgende leichte Ziele (niedrige Ziele, engl. *consecutive low goals*) und *Do-Your-Best* Ziele.
2. Aufeinanderfolgende Ziele die zunächst schwer sind und immer leichter werden (absteigende Ziele, engl. *decreasing goals*), erschöpfen mehr die SCR als niedrige und *Do-Your-Best* Ziel.



(a) Mittlere Erschöpfung der SCR als Funktion der Zielsetzungsperioden, nach Anordnung der aufeinanderfolgenden Zielsetzung
 (b) Anzahl der falschangaben als Funktion der Zielsetzungsperioden, nach Anordnung der aufeinanderfolgenden Zielsetzung

Abbildung 3.2: Der empirische Zusammenhang zwischen der Anordnung von aufeinanderfolgenden Zielen, Erschöpfung der SCR und unethischen Verhalten (Welsh & Lisa D. Ordóñez, 2014)

3. Aufeinanderfolgende Ziele die zunächst leicht beginnen und schwerer werden (aufsteigende Ziele, engl. *increasing goals*), erschöpfen weniger die SCR als hohe Ziele und absteigende Ziele.
4. Die Erschöpfung der SCR verstärkt unethisches Verhalten.
5. Erschöpfung der SCR ist ein Mediator für die Verbindung von der Anordnung von aufeinanderfolgenden Zielen und unethischen Verhalten.
6. Die Anzahl an aufeinanderfolgenden Zielen ist ein Moderator für die Anordnung von aufeinanderfolgenden Zielen, Erschöpfung der SCR und unethischen Verhalten.

Insgesamt konnte die Studie die sechs Hypothesen bestätigen. Die Erschöpfung der hohen Ziele und der absteigenden Ziele² war stets höher als die Erschöpfung bei aufeinanderfolgend leichten Zielen und der *Do-Your-Best* Zielen. Auch zeigte sich bei den aufsteigen Ziele stets weniger Erschöpfung der SCR als bei hohen Zielen und bei absteigenden Zielen. So das die Hypothesen 1 bis 3 bestätigt werden konnten.

Die Datenauswertung ergab eine marginal³ signifikante Korrelation zwischen Erschöpfung der SCR und unethischen Verhalten über alle untersuchten Anordnung

²In Abbildung 3.2a ist in der Zielsetzungsperiode 5 die Erschöpfung der SCR niedriger als die der *Do-Your-Best* Ziele. Eine Auswertung der Daten mit statistischen Methoden bestätigt Hypothese 2, so das dies als ein Artefakt zu werten ist. Sieh auch Welsh und Lisa D. Ordóñez, 2014, S. 85.

³ $r = .15, p < .10$

von aufeinanderfolgenden Zielen (Welsh & Lisa D. Ordóñez, 2014). Dies bestätigt das es einen Zusammenhang zwischen Erschöpfung der SCR und unethischen Verhalten gibt (Hypothese 4).

Wie in Hypothese 5 vorausgesagt, konnten Welsh und Odóñez eine indirekte signifikanter Verbindung zwischen aufeinanderfolgenden Zielen und unethischen Verhalten mit Erschöpfung der SCR als Mediator durch statistische Methoden finden. Des Weiteren wurde festgestellt das die Verbindung zwischen Zielen, Erschöpfung der SCR und unethischen Verhalten abhängig von der Anzahl der Zielperioden ist. So ist nach der ersten Periode keine keine signifikante Verbindung zu sehen, in den darauffolgenden Perioden immer stärker werdend (Welsh & Lisa D. Ordóñez, 2014). Dies bestätigt Hypothese 6, die voraussagte das die Anzahl der Perioden ein Moderator für die Verbindung zwischen Zielen, Erschöpfung der SCR und unethischen Verhalten ist.

Die Ergebnisse der Studie sind in Abbildung 3.2a und Abbildung 3.2b zusammengefasst⁴.

Insgesamt konnte Welsh und Odóñez in der Studie zeigen, das es empirisch eine Verbindung zwischen Zielen und unethischen Verhalten gibt. Als Mediator dient die Erschöpfung der SCR, die Anzahl der Ziel-Perioden ist ein Moderator für diese Verbindung. Diese Ergebnisse fügen sich gut in Barsk's Theorie ein. Dennoch bleiben die ersten Mets-Analysen ab zu warten. Weitere Studien aus Labor und Praxis müssen diese Resultate bestätigen. Ein Beispiel aus der Praxis wäre (Catania, 2014). Für die Anwendung der Zielsetzungstheorie bedeutet dies dann möglicherweise ein umdenken in Bereichen bei denen unethisches Verhalten kritische Auswirkungen hätte.

⁴Die genauen Ergebnisse sind dem Artikel (Welsh & Lisa D. Ordóñez, 2014) zu entnehmen

4 Zusammenfassung und Diskussion

Zielsetzungstheorie ist ein mächtiges Werkzeug für die Führung, mit einem empirischen Forschungsansatz. In Kapitel 2 haben wir gesehen, dass sich durch die Vergeben von spezifischen schwierigen Zielen die Leistung steigern lässt. Auch ermöglichen es schwierige Ziele zusammen mit Feedback mit mehr Zufriedenheit eine Aufgabe zu erledigen. Nicht zuletzt kann mit dem *Highperformance-Cycle* aus Abschnitt 2.4 eine dauerhaft hohe Leistung und Zufriedenheit erreicht werden. Wie jedoch in Kapitel 3 beschrieben, so ist dieses Bild der Zielsetzungstheorie nicht mehr ganz ungetrübt. Der *Highperformance-Cycle* muss als Werkzeug im Lichte von unethischen Verhalten eventuell vorsichtiger eingesetzt werden. Könnten schwierige Ziele langfristig unethisches Verhalten begünstigen.

Literatur

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 191–215.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: a review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63–81. doi:10.1007/s10551-007-9481-6
- Catania, G. (2014). The unintended consequences of motivational techniques: goal setting and unethical behavior in the maltese financial services industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1375–1385. 2nd World Conference on Business, Economics and Management. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.640
- Christian, M. & Ellis, A. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: a self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54, 913–934.
- Erez, M. & Zidon, I. (1984). Seffect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 69–78.
- Hammer, W. & Harnett, D. L. (1974). Goal setting, performance and satisfaction in an interdependent task. *Organizational behavior an dhuman performance*, 217–230.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation – a 35-year odyssey.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship? *The Academy of Management perspectives*, 23(1), 17–23.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1980). Goal setting and task performance.
- Mead, N., Baumeister, R., Gino, F., Schweitzer, M. & Ariely, D. (2009). Too tired to tell the truth: self-control, resource depletion, and dishonesty. *Journal od Experimental Social Psychology*, 45, 594–597.
- Nerdinger, F. W. (2001). Motivierung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der personalpsychologie*. Hogrefe-Verlag, Göttingen.

- Ordóñez, L. D. [L. D.], Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.
- Rick, S. & Loewenstein, G. (2008). Hypermotivation. *Journal of Marketing Research*, 45.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L. & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47.
- Welsh, D. T. & Ordóñez, L. D. [Lisa D.]. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79–89. Behavioral Ethics. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>