

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>GELEITWORT</b> .....	<b>V</b>
<b>VORWORT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XVII</b>
<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
(1) Defizite der Motivationsforschung in der Personalwirtschaftslehre und der Psychologie.....	5
(2) Professionalisierung als Leitidee.....	14
(3) Begriffsstrategische Vorüberlegungen: Das Motivationsphänomen im Lichte menschlicher Verhaltensdeterminanten.....	18
(4) Zum weiteren Vorgehen.....	25
<b>TEIL I DER HANDLUNGSSPIELRAUM DES MOTIVATIONSMANAGEMENTS: MOTIVATIONS- UND DEMOTIVATIONSTENDENZEN IN ORGANISATIONEN</b> .....	<b>29</b>
<b>I.1 Denkheuristik zur Untersuchung von Motivation und         Demotivation in Organisationen</b> .....	<b>30</b>
I.1.1 <del>Propädeutische</del> Grundgedanken zur Motivation von Humanressourcen .....	31
(1) Anreize und Belastungen der Humanressourcen in Organisationen .....	31
(2) Varianten möglicher Motivationsstrategien.....	33
I.1.2 Die Bedeutung psychologischer Arbeitsverträge für den Handlungsspielraum eines Motivations- managements .....	36
(1) Typen und Inhalte relevanter psychologischer Verträge in Organisationen .....	39
(2) Rollenkonformität und der Handlungsspielraum des Motivationsmanagements .....	42

<b>I.2</b>	<b>Explorationen alternativer Zugänge zur Frage der Motivierbarkeit von Humanressourcen</b> .....	<b>48</b>
I.2.1	Die Wahl zwischen Arbeit und Freizeit als basales Entscheidungsproblem von Humanressourcen .....	49
	(1) Menschen als primär freizeitorientierte Individuen?.....	49
	(2) Die Wahl zwischen alternativen Beschäftigungsformen aus mikroökonomischer Sicht.....	53
I.2.2	(De-)Motivationstendenzen in der gesättigten Gesellschaft.....	58
	(1) Menschen als „joyless economists“: Bedürfnisstillstand in der Sättigung?.....	58
	(2) Korrumpierungstendenzen intrinsischer durch extrinsische Motivation in Organisationen .....	62
<b>I.3</b>	<b>Theoretische Ansatzpunkte zur Erklärung von Demotivationsphänomenen in der organisatorischen Praxis</b> .....	<b>68</b>
I.3.1	Die Theorie der kognitiven Dissonanz als Heuristik zur Erklärung demotivationaler Tendenzen in Organisationen .....	69
	(1) Grundzüge der Theorie der kognitiven Dissonanz bei Festinger und Nachfolgern .....	70
	(2) Grundlegende individuelle Dissonanzreduktionsstrategien in Organisationen.....	72
I.3.2	Quellen der Demotivation in Organisationen .....	74
	(1) Der Bruch psychologischer Arbeitsverträge .....	75
	(2) Reaktanzphänomene bei der Handhabung kognitiver Dissonanzen .....	81

<b>TEIL II</b>	<b>MOTIVE UND BEDÜRFNISSE: ENTSTEHUNG UND INHALT BASALER GRUNDDISPOSITIONEN DES MENSCHEN - DIE „BLACK BOX“ DES MOTIVATIONSPROZESSES.....</b>	<b>89</b>
<b>II.1</b>	<b>Klassische Bedürfnistheorien in der Personalwirtschaftslehre und ihre Relevanz für Organisationen.....</b>	<b>95</b>
II.1.1	Die hierarchischen Bedürfnistheorien von Maslow und Alderfer.....	95
	(1) Maslows Theorie menschlicher Bedürfnisse .....	96
	(2) Die ERG-Theorie von Alderfer.....	101
II.1.2	Die nicht-hierarchische Motivforschung und ihre Bedeutung für Organisationen.....	103
	(1) Die Theorie der gelernten Bedürfnisse .....	104
	(2) Die Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation.....	108
<b>II.2</b>	<b>Explorationen zu einem alternativen Bedürfniskonzept in Organisationen.....</b>	<b>113</b>
II.2.1	Triebkontrolle und Bedürfnisstruktur: Die Rolle des menschlichen Gehirns.....	113
	(1) Das Zentrale Nervensystem (ZNS).....	114
	(2) Kortex und Limbisches System und ihre Bedeutung für die Motivation von Humanressourcen .....	115
II.2.2	Vom Primär- zum Tertiärmotiv: Ein Schema zur Klassifikation menschlicher Motive .....	119
	(1) Grund- und Individualmuster als Determinanten der Reizreaktivität .....	119
	(2) Überlegungen zu einer alternativen Motivklassifikation .....	123
<b>II.3</b>	<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....</b>	<b>128</b>

<b>TEIL III THEORIEN UND KONZEPTE ZUR BESCHREIBUNG VON TEIL- PROZESSEN IM MOTIVATIONSVERLAUF: SELEKTIONS-, REALISIERUNGS- UND REGULIERUNGSMOTIVATION .....</b>	<b>131</b>
<b>III.1 Die Selektions- und Regulierungsmotivation: Motiva- tionale Elemente des Motivationsprozesses im Zirkulationsmodell.....</b>	<b>141</b>
III.1.1 Instrumentalitätstheorien zur Beschreibung der Ziel- und Handlungsselektion zwischen Alternativen: Das Entstehen von Ansprüchen .....	145
(1) Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs- Theorie von Vroom .....	146
(2) Ein erweitertes, hybrides Instrumentalitätsmodell der Anspruchssetzung .....	150
(3) Erkenntnisse für das Management der Selektionsmotivation.....	153
III.1.2 Die Bewertung von Handlungsergebnissen im Rah- men der Regulierungsmotivation zukünftigen Handelns .....	156
(1) Die Equity-Theorie von Adams .....	156
(2) Attributionen von Handlungsergebnissen und deren Folgen .....	162
(3) Erkenntnisse für das Management der Regulierungsmotivation .....	170
<b>III.2 Der Wille im Motivationsprozeß: Volitionale Einflüsse auf das Verhalten von Humanressourcen in Organisationen .....</b>	<b>175</b>
III.2.1 Die frühe, experimentelle willenspsychologische Forschung: Erkenntnisse für den Charakter von Vorsätzen .....	178
(1) Die Erforschung des Willensaktes bei Ach.....	179
(2) Die Theorie des gespannten Systems und die Automatisierung intendierter Handlungsziele bei Lewin.....	184

III.2.2	Der Willensakt in der präaktionalen Volitionsphase als Instrument zur Erhöhung der Realisierungswahrscheinlichkeit von Motivationstendenzen.....	189
	(1) Wert- und Ressourcenkonflikte als Handlungshindernisse in Organisationen.....	191
	(2) Zielintentionen zur Vermeidung kognitiver Wirtkonflikte: Die Bildung von Entschlüssen.....	195
	(3) Implementierungsintentionen und die Handlungsvorbereitung: Das Fassen von Vorsätzen.....	198
	(4) Handlungsmöglichkeiten des Motivationsmanagements.....	205
III.2.3	Die Initiierung und Durchführung von Handlungen in der aktionalen Volitionsphase: Das Überwinden von Handlungshindernissen.....	209
	(1) Kontrollebenen im Handlungsprozeß und die Brücke zwischen präaktionaler und aktionaler Volitionsphase.....	214
	(2) Die Selbstregulationstheorie von Kanfer und die Brücke zwischen aktionaler Volition und postaktionaler Motivation.....	220
	(3) Das Volitionsproblem in Organisationen: Die Indoktrination von Humanressourcen und eskalierende Demotivations- und Entmotivations-tendenzen.....	224
	<b>SCHLUBBETRACHTUNG.....</b>	<b>231</b>
	(1) Rekapitulation der zentralen Ergebnisse.....	232
	(2) Commitment und die hierarchisch-sequentielle Anordnung von Motivationsprozessen in Organisationen.....	236
	(3) Professionalisierung der Linienmanager als zentrale Aufgabe des Motivationsmanagements in Organisationen.....	240
	<b>QUELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>247</b>
	<b>STICHWORTVERZEICHNIS.....</b>	<b>283</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. E-1:	Motivationstheoretische Systematisierungsversuche .....	7
Abb. E-2:	Rezeption motivationspsychologischer Standardwerke in gängigen Lehrbüchern der Personalwirtschaftslehre und der Organisationspsychologie.....	9
Abb. E-3:	Personalwirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen psycho- logischer Grundlagenforschung und den Anforderungen der Unternehmenspraxis .....	13
Abb. E-4:	Typologie möglicher Professionalisierungsformen in Organisationen ...	16
Tab. E-5:	Motivationsdefinitionen in der Psychologie.....	19
Abb. E-6:	Determinanten des Leistungsverhaltens in Organisationen.....	21
Abb. I-1:	Generische Typen von Motivationsstrategien .....	34
Abb. I-2:	Typen relevanter Verträge für ein Humanressourcen-Management in Organisationen.....	40
Abb. I-3:	Der implizite Vertrag.....	41
Abb. I-4:	Grundmodell zum Handlungsspielraum des Motivations- managements in Organisationen.....	44
Abb. I-5:	Erweiterte Denkeheuristik zum Handlungsspielraum des Motivationsmanagements in Organisationen .....	46
Abb. I-6:	Der optimale Konsumplan bei endogenem Arbeitseinkommen.....	54
Abb. I-7:	Idealtypische Arbeitsangebotskurve .....	56
Tab. I-8:	Definitionen intrinsischer und extrinsischer Motivation .....	63

Abb. I-9:	Ursachen für die Verletzung psychologischer Verträge in Organisationen.....	76
Abb. I-10:	Typologie von Reaktionen der Humanressourcen auf den Bruch des psychologischen Vertrages durch die Organisation .....	78
Abb. I-11:	Ein Modell des Bruchs psychologischer Verträge in Organisationen .....	79
Abb. I-12:	Reaktionen psychologischer Reaktanz .....	83
Abb. I-13:	Demotivationseffekte als Resultante aus Teilnahme- und Reaktanzmotivation .....	87
Abb. II-1:	Rekonstruktion klassischer Erklärungsversuche von Wünschen in der Psychologie und der Personalwirtschaftslehre .....	90
Abb. II-2:	Die Hierarchie der Bedürfnisgruppen vor dem Hintergrund ihrer Dringlichkeit .....	99
Abb. II-3:	Die ERG-Theorie der Bedürfnisse von Alderfer .....	102
Abb. II-4:	Faktoren der Einstellung zur Arbeit (Arbeitszufriedenheit) .....	110
Abb. II-5:	Antriebsspannung und Kontrollmöglichkeiten des Kortex.....	117
Abb. II-6:	Grund- und Individualmuster als Determinanten der individuellen Reizreaktivität.....	120
Abb. II-7:	„Vererbungsregeln“ zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärmotiven .....	124
Abb. II-8:	Mögliche „Charaktereigenschaften“ der Motivklassen .....	127
Abb. II-9:	Zentrale Aussagen hierarchischer und nicht-hierarchischer Bedürfnistheorien.....	129

Abb. III-1:	Basismodell der Motivation.....	131
Abb. III-2:	Das Rubikonmodell der Handlungsphasen.....	135
Abb. III-3:	Überblick über das weitere Vorgehen .....	138
Abb. III-4:	Die Need-Press Theorie .....	142
Abb. III-5:	Instrumentalitätstheorie von Vroom .....	147
Abb. III-6:	Das erweiterte, hybride Instrumentalitätsmodell der Anspruchsgenese .....	150
Abb. III-7:	Situationstypen zwischen Gleichgewicht und Ungleichgewicht .....	158
Abb. III-8:	Die Attributionstheorie der Regulationsmotivation.....	164
Abb. III-9:	Klassifikationsschema für Attributionen von Erfolg und Mißerfolg .....	165
Abb. III-10:	Rückkopplungseffekte von Lokation und Stabilität auf Valenzen und Erwartungen zukünftiger Ziele .....	167
Abb. III-11:	Zirkulationsmodell der Selektions- und Regulationsprozesse im Motivationsprozeß.....	171
Abb. III-12:	Das Auftauchen individueller Bewertungsprozesse in Organisationen.....	173
Abb. III-13:	Das Personenmodell von Handlungszielen .....	186
Abb. III-14:	Typologie möglicher Wertkonflikte zwischen Motivationstendenzen.....	193
Abb. III-15:	Ressourcenkonflikte und ihre Bedeutung für den Handlungs- möglichkeitenraum von Humanressourcen .....	194
Abb. III-16:	Ziel- und Implementierungsintentionen im Rahmen der Initiierungskontrolle (präaktionale Volitionsphase) .....	199



Abb. III-17:	Motivationsstärke, Volitionsstärke und Handlungskontrolle im Zwei-Ebenen-Modell der Motivation .....	204
Abb. III-18:	Stellhebel der Initiierungseffektivität .....	206
Abb. III-19:	Das TOTE-Modell kybernetischer Handlungssteuerung .....	210
Abb. III-20:	Typologie externer Handlungshindernisse bei der Handlungsausführung .....	212
Abb. III-21	Willensbasierte Kontrollprozesse im Phasenmodell der Motivation.....	215
Abb. III-22	Phasen der Selbstregulation .....	221
Abb. III-23:	Indoktrination und eskalierende De- und Entmotivations-tendenzen in Organisationen .....	227
Abb. S-1:	Bezugsrahmen zur spezifischen Analyse von Motivations- prozessen in Organisationen .....	234
Abb. S-2:	Motivationsrelevante Formen von Commitment .....	238
Abb. S-3:	Professionalisierungsprozesse in Organisationen .....	242