

Edward E. Lawler III.

# Motivierung in Organisationen

Ein Leitfaden für Studenten und Praktiker

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

1.	Motiviertes Verhalten in Organisationen	11
11	Der Begriff „Motivation“	12
12	Gesunder Menschenverstand und Motivation	13
13	Motivation und die menschliche Natur	14
14	Warum ist Motivation so wichtig?	16
15	Leistung = f (Fähigkeit x Motivation)	20
16	Zum Aufbau dieses Buches	22
2	Antriebe, Bedürfnisse und Ergebnisse	25
21	Historische Behandlung des Themas	26
211	Instinkttheorie	27
212	Hedonismus	28
213	Antriebstheorie	29
22	Heutige Annahmen	32
221	Das Anschlussmotiv	33
222	Das Bedürfnis nach Gerechtigkeit	34
223	Tätigkeit und Abwechslung	35
224	Erfolg	38
225	Zuständigkeit	40
226	Selbstverwirklichung	42
227	Bedürfnislisten	45
23	Die Wünschbarkeit der Ergebnisse	50
231	Triebe, Bedürfnisse, Motive – oder einfach Ergebnisse?	51
232	Wie viele Bedürfnisse?	52
233	Besteht eine Hierarchie der Bedürfnisse?	56
234	Können Ergebnisse mehr als ein Bedürfnis befriedigen?	57
235	Wie wichtig sind die verschiedenen Bedürfnisse?	57
236	Individuelle Unterschiede bei der Bedürfnisstärke	60
237	Wie veränderlich ist die Bedeutung der Bedürfnisse?	61
238	Hat sich die Bewertung von Bedürfnissen im allgemeinen geändert?	62
24	Übersicht und Schlussfolgerungen	64

3	Motivation und Verhalten .....	65
31	Die Triebtheorie .....	66
32	Die Erwartungstheorie .....	70
33	Die Erwartungstheorie im Vergleich zur Antriebstheorie .....	73
34	Ein Modell der Erwartung .....	75
341	Determinanten der $B \rightarrow A$ Erwartungen .....	82
342	Determinanten der $A \rightarrow E$ Erwartungen .....	84
35	Der Mensch als genügsames und unrealistisches Wesen ..	88
4	Befriedigung und Verhalten .....	93
41	Theorien der Befriedigung bei der Arbeit .....	99
411	Die Erfüllungstheorie .....	99
412	Die Diskrepanztheorie .....	101
413	Die Ausgleichstheorie .....	104
414	Die Zweifaktorentheorie .....	105
415	Ausgleichstheorie und/oder Diskrepanztheorie .....	109
42	Ein Modell der Aspektbefriedigung .....	111
43	Gesamtbefriedigung bei der Arbeit .....	115
44	Determinanten der Befriedigung .....	120
45	Folgen der Unzufriedenheit .....	122
451	Leistung (job performance) .....	122
452	Personalwechsel .....	125
453	Abwesenheit .....	126
454	Organisatorische Leistung .....	127
5	Die Entscheidung, in einer Organisation zu arbeiten ..	129
51	Gewünschte Stellung und gewählte Stellung .....	130
511	Die Berufswahl in bezug auf wünschbare Ergebnisse ..	132
512	Wünschbarkeit von Ergebnissen, $A \rightarrow E$ Erwartungen und berufsmässige Vorzüge .....	134
513	Wünschbarkeit von Ergebnissen, $A \rightarrow E$ Erwartungen, $B \rightarrow A$ Erwartungen und Berufswahl .....	134
514	Persönliche Faktoren und Berufswahl .....	136
515	Schlussfolgerungen .....	137
52	Die Wahl der Arbeitsstelle und Organisation .....	137
53	Gegenseitige Anziehung und Auswahl zwischen Menschen und Organisationen .....	141
54	Befriedigung und Personalwechsel .....	145
55	Karriere-Strategien .....	146

56	Die Kontrolle des Personalwechsels .....	150
57	Die Entscheidung, zur Arbeit zu kommen .....	152
58	Die Entscheidung, in der Zukunft zu arbeiten .....	157
6	Extrinsische Belohnungen und Arbeitsleistung .....	159
61	Die Bedeutung der extrinsischen Belohnungen .....	159
62	Bezahlung nach Leistung .....	162
621	Individuelle Belohnungssysteme .....	162
622	Belohnungssysteme für Gruppen und ganze Organisa- tionen .....	168
623	Firmenweite Belohnungssysteme .....	169
63	Unbeabsichtigte Folgen der Bezahlung nach Leistung .	171
631	Vernachlässigung bestimmter Aspekte der Leistung ..	172
632	Verzerrte Daten .....	173
633	Gute Leistung kann als nachteilig empfunden werden .	176
64	Beurteilung verschiedener Methoden der Bezahlung nach Leistung .....	180
65	Welche Belohnungen sollten mit der Leistung ver- koppelt werden? .....	183
66	Wie sollte die Leistung bewertet werden? .....	186
661	Der Schwierigkeitsgrad eines Zieles .....	188
662	Untergeordnete Teilnahme .....	189
663	Verhältnis zwischen Bewertung und Belohnungssystem	190
67	Wann sollen extrinsische Belohnungen eingesetzt wer- den, um Leistung zu motivieren? .....	191
68	Die Zufriedenheit mit extrinsischen Belohnungen ...	194
681	Determinanten der Befriedigung .....	194
682	Konsequenzen der Unzufriedenheit mit extrinsischen Belohnungen .....	197
683	Wer sollte zufriedengestellt werden? .....	199
684	Das Geheimhalten der Bezahlung .....	200
69	Das Verkoppeln extrinsischer Belohnungen mit der Leistung .....	201
7	Stellenbeschreibung und Arbeitsleistung .....	205
71	Die Methode des wissenschaftlichen Management ...	205
72	Die Methode der Arbeitsbereicherung .....	209
73	Warum wirkt sich die Arbeitsplatzbeschreibung auf die Motivation aus? .....	212
731	Einfluss auf die A → E Einstellungen .....	212

732	Wirkung auf die Wünschbarkeit von Ergebnissen	215
733	Wirkung auf die B → A Einstellungen	217
74	Tätigkeitsmerkmale und ihre Wirkung auf die Motivation	218
75	Individuelle Unterschiede in der Reaktion auf Tätigkeiten	221
76	Untersuchungen über die Wirkung der vier Schlüsselfaktoren	222
77	Das Anpassen der Tätigkeiten an die Menschen	226
78	Gestaltung von Tätigkeiten und Organisationen	228
8	Zwischenmenschliche Einflüsse	235
81	Zwischenmenschliche Einflüsse auf die Motivation	235
82	Zwischenmenschliche Einflüsse auf die Befriedigung	239
83	Führungsstil und Motivation	240
831	Muster des Führungsverhaltens	240
832	Anregung, Teilnahme und Motivation	245
833	Machtausgleich und Motivation	249
84	Führungsstil und Befriedigung	254
841	Teilnahme und Befriedigung	254
842	Machtausgleich und Befriedigung	258
85	Gruppeneinflüsse auf die Motivation	261
86	Gruppeneinflüsse auf die Befriedigung	265
87	Führungsstil und organisatorische Leistung	267
9	Ein Überblick: Motivierung in Organisationen	271
91	Organisatorische Methoden der Motivation	271
92	Motivation: Überblick und Zusammenfassung	275
93	Eine kritische Bewertung der Methoden	278
94	Sind die Methoden nicht miteinander vereinbar?	281
95	Die Kombinationsmethode	282
96	Die individualisierte Organisation	283