

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1

### Was ist Motivation?

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Ein Blick voraus . . . . .   | 1  |
| 1.1 | Bedingungen des Verhaltens . . . . .   | 1  |
| 1.2 | Von der zunehmenden Bedeutung der Motivation . .   | 5  |
| 1.3 | Wesentliches vorweg . . . . .  | 5  |
| 2   | Motivation – was ist darunter zu verstehen? . . . . .  | 6  |
| 2.1 | Begriffe, Blickwinkel und Worte . . . . .  | 6  |
| 2.2 | Motivation – das Zusammenspiel von motivierter<br>Person und motivierender Situation . . . . . | 8  |
| 2.3 | Motivation – das Ziel und der Weg . . . . .  | 11 |
| 2.4 | Motivation – bewusst oder unbewusst? . . . . .   | 16 |
| 2.5 | Motive – angeboren oder erlernt? . . . . .   | 17 |
| 2.6 | Wie erkennt man menschliche Motive? . . . . .  | 18 |
| 3   | Wirkung und Beeinflussung . . . . .  | 25 |
| 3.1 | Motivaktivierung . . . . .   | 26 |
| 3.2 | Personalentwicklung . . . . .  | 27 |
| 4   | Beispielhafte Fragen der Praxis . . . . .  | 32 |
| 4.1 | Was soll erreicht werden? . . . . .  | 32 |
| 4.2 | Wie hängen Leistungsbereitschaft und<br>Arbeitszufriedenheit zusammen? . . . . .               | 33 |
| 4.3 | Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft<br>und Arbeitszufriedenheit? . . . . .          | 42 |
| 5   | Hinweise: Worauf soll man achten? . . . . .  | 45 |

## Kapitel 2

### Motivation aus dem Ich

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Ein Blick voraus . . . . .  | 47 |
| 2   | Sich selbst motivieren – was ist das? . . . . .   | 47 |
| 3   | Hilfen, sich selbst zu motivieren . . . . .   | 49 |
| 3.1 | Von der Phantasie über Vornahmen zum<br>gemeinsam gefeierten Erfolg . . . . .                     | 49 |
| 3.2 | Die Analyse kritischer Situationen und die<br>Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen . . . . . | 51 |
| 3.3 | Lösung von Zielkonflikten . . . . .   | 58 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 3.4  | Verfolgen persönlicher beruflicher Ziele .....    | 58 |
| 3.5  | Kennenlernen nicht bewusster Motive .....         | 61 |
| 3.6  | Aufbau von Willensstärke .....                    | 62 |
| 3.7  | Reduzierung von Überkontrolle .....               | 63 |
| 3.8  | Aufbau von Arbeitsfreude .....                    | 64 |
| 3.9  | Die Interpretation der eigenen Rolle .....        | 65 |
| 3.10 | Der Umgang mit dem eigenen Anspruch .....         | 67 |
| 3.11 | Die innere Haltung: Think positive! .....         | 68 |
| 3.12 | Visionen entwickeln .....                         | 71 |
| 4    | Vorsicht: Übermotivation! .....                   | 74 |
| 5    | Das Spannungsfeld von Privatleben und Beruf ..... | 76 |
| 6    | Zusammenfassende Empfehlungen .....               | 81 |

### Kapitel 3

#### Motivation aus der Führung

|       |   |      |
|-------|---|------|
| 1     | Der Blick voraus .....                              | 85   |
| 2     | Führung – was ist das? .....                        | 85   |
| 2.1   | Führung durch Strukturen .....                      | 86   |
| 2.2   | Führung durch Menschen .....                        | 87   |
| ✗3    | Motivationale Wirkungen der Führung .....           | 87   |
| 3.1   | Zielsetzung und Zielvereinbarung .....              | 87✗  |
| 3.2   | Anerkennungs- und Kritikgespräche .....             | 96✗  |
| 3.3   | Beurteilungs- und Fördergespräche .....             | 102✗ |
| 3.4   | Vorbild sein .....                                  | 106  |
| 4     | Das Phänomen „Führung“ .....                        | 109  |
| 4.1   | Wie „entsteht“ eigentlich Führung? .....            | 109  |
| 4.2   | Führung und Menschenbild .....                      | 110  |
| 4.3   | Gewandelte Anforderungen an den Vorgesetzten ...    | 115  |
| 4.4   | Autorität/Akzeptanz .....                           | 120  |
| 4.5   | Innere Kündigung .....                              | 122  |
| 4.5.1 | Hinweise auf „innere Kündigung“ .....               | 127  |
| 4.5.2 | Vorgesetzten-Verhalten und „innere Kündigung“ ..... | 127  |
| 5     | Das moderne Führungsleitbild .....                  | 130  |
| ✗6    | Empfehlungen .....                                  | 135  |

### Kapitel 4

#### Motivation aus der Aufgabe

|   |                             |     |
|---|-----------------------------|-----|
| 1 | Ein Blick voraus .....      | 137 |
| 2 | Was ist eine Aufgabe? ..... | 137 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 3   | Aufgaben und ihre Wirkung auf den Menschen . . . . . | 140 |
| 3.1 | Entfremdung . . . . .                                | 140 |
| 3.2 | Verwirklichung eigener Möglichkeiten . . . . .       | 141 |
| 3.3 | Flow-Erleben . . . . .                               | 145 |
| 4   | Hygienefaktoren und Motivatoren . . . . .            | 147 |
| 4.1 | Die Pittsburgh-Studien . . . . .                     | 147 |
| 4.2 | Motiviert Geld? . . . . .                            | 150 |
| 4.3 | Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit . . . . .     | 153 |
| 5   | Zusammenfassung . . . . .                            | 155 |

**Kapitel 5**  
**Motivation aus der Gruppe**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 1     | Ein Blick voraus . . . . .   | 159 |
| 2     | Gruppe – was ist das? . . . . .                                    | 160 |
| 2.1   | Merkmale einer Gruppe . . . . .                                    | 161 |
| 2.1.1 | Der Zweck von Gruppen . . . . .                                    | 161 |
| 2.1.2 | Gruppenarten . . . . .   | 162 |
| 2.1.3 | Der Wunsch nach Zugehörigkeit . . . . .                            | 165 |
| 2.1.4 | Beispiel einer betrieblichen Input-Output-<br>Bilanz . . . . .     | 167 |
| 2.1.5 | Gruppenziele . . . . .   | 169 |
| 2.1.6 | Gruppenzusammenhalt und Gruppenleistung . . . . .                  | 170 |
| 2.2   | Die „Konstruktion“ einer Gruppe . . . . .                          | 172 |
| 2.2.1 | Gruppennormen . . . . .  | 173 |
| 2.2.2 | Gruppenstrukturen . . . . .  | 174 |
| 2.2.3 | Sozialer Druck . . . . .   | 178 |
| 2.2.4 | Der Sinn von Normen und Rollen . . . . .                           | 180 |
| 2.2.5 | Normen- und Rollenkonflikte . . . . .                              | 182 |
| 2.2.6 | Die Beeinflussung von Normen . . . . .                             | 185 |
| 3     | Die Kommunikation in Gruppen . . . . .                             | 189 |
| 3.1   | Kommunikationsstrukturen . . . . .                                 | 189 |
| 3.2   | Die verschiedenen Aspekte einer „Nachricht“ . . . . .              | 192 |
| 4     | Ein bißchen Gruppendynamik: Einige Gruppen-<br>phänomene . . . . . | 196 |
| 4.1   | Gefahr durch Gruppendynamik . . . . .                              | 197 |
| 4.2   | Der Nivellierungseffekt . . . . .                                  | 198 |
| 4.3   | Risikoverschiebung . . . . .                                       | 201 |
| 4.4   | Reaktion einer Gruppe auf Angriff . . . . .                        | 202 |
| 4.5   | Die Entwicklung von Gruppen . . . . .                              | 203 |
| 5     | Auf dem Weg zur Teameffizienz . . . . .                            | 204 |
| 5.1   | Einzel- oder Gruppenarbeit? . . . . .                              | 206 |
| 5.2   | Gruppenbezogene Voraussetzungen . . . . .                          | 212 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 5.3 | „Spielregeln“ für Gruppenarbeit: TZI .....            | 214 |
| 5.4 | Störungen: Killerphrasen .....                        | 221 |
| 5.5 | Der Umgang mit Konflikten .....                       | 222 |
| 5.6 | Phasen der Konfliktbearbeitung .....                  | 223 |
| 5.7 | Rolle und Aufgaben eines Konfliktreglers .....        | 227 |
| 6   | Das Training von Arbeitsgruppen: Teamentwicklung .... | 228 |
| 7   | Abschließende Empfehlungen und Tipps .....            | 232 |
| 7.1 | Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen .....         | 232 |
| 7.2 | Einige spezielle Tipps für Teamarbeit .....           | 234 |
| 8   | Fragebögen für Gruppen und Gruppenarbeit .....        | 235 |

### Kapitel 6

#### Motivation durch die Organisation

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 1     | Ein Blick voraus .....   | 241 |
| 2     | Organisation – was ist das? .....                                | 242 |
| 2.1   | Die Entwicklung von Organisationen .....                         | 243 |
| 2.2   | Einige Organisationsmetaphern .....                              | 249 |
| 2.3   | Der Trend zur „Mensch-gerechteren“ Organisation .                | 251 |
| 2.4   | Ein neues Organisationsverständnis .....                         | 253 |
| 2.4.1 | Die Subsysteme einer Organisation .....                          | 253 |
| 2.4.2 | Systemdenken – Denken in Netzen .....                            | 257 |
| 3     | Organisationen im Wandel .....                                   | 263 |
| 3.1   | Die Selbstverständlichkeit des Wandels .....                     | 263 |
| 3.2   | Veränderungsbewusstsein .....                                    | 264 |
| 3.3   | Organisationsentwicklung .....                                   | 266 |
| 3.4   | Die Philosophie der Organisationsentwicklung ....                | 268 |
| 3.5   | OE-Maßnahmen .....   | 272 |
| 4     | Organisationskultur .....  | 273 |
| 4.1   | Zwei Beispiele für Unternehmen im Wandel .....                   | 277 |
| 4.1.1 | Die „Innovative Unternehmenskultur“<br>bei Hewlett Packard ..... | 278 |
| 4.1.2 | „Unsere Grundsätze“ der Vorwerk-Gruppe ..                        | 286 |
| 4.2   | Organisationskultur im Wandel .....                              | 291 |
| 5     | Empfehlungen .....   | 292 |
| 6     | Merkmale einer gesunden und einer kranken<br>Organisation .....  | 294 |

### Kapitel 7

#### Motivation aus der Gesellschaft

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | Ein Blick voraus .....                    | 301 |
| 2 | Motive als Spiegel der Gesellschaft ..... | 305 |

|  |     |
|--|-----|
| 3 Gesellschaftlicher Wandel als Wertewandel und<br>Motivwandel . . . . . | 312 |
| 4 Was kann man tun, was sollte man tun? . . . . .                        | 318 |
| Literaturverzeichnis . . . . .   | 323 |
| Stichwortverzeichnis . . . . .   | 333 |