Inhalt

Vorbemerkung zur 11. Auflage I
Vorbemerkung zur 10. Auflage IV
Empfehlungen für den Leser V
Zielsetzung dieser Schrift VII
Inhalt IX
Abbildungen XIII

1. Grundfragen der Motivation 1
Einführungsfragen 3
1. Was ist Motivation? 5
2. Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation? 6
3. Wie erlebt man Motive? 7
4. Wie unterscheiden sich Wege und Ziele der Motivation? 10
5. Wie kommt es vom Abwägen zum Handeln? 13
6. Was ist Volition? 14
7. Wie verhalten sich Motive zu Einstellungen? 16
8. Kennen wir stets die Gründe unseres Verhaltens? 18
9. Welche Motive nennt ein Mensch, welche nicht? 21
10. Welche Methoden gibt es, um etwas über menschliche Motive zu erfahren? 22
11. Sind die menschlichen Motive angeboren oder erlernt? 29
12. Kann man bestehende Motive von außen beeinflussen? 33
13. Werden Motive nur durch Anreize aktiviert? 34
14. Wird das Verhalten nur durch die Motive bestimmt? 38
Arbeitsfragen 44
Zusammenfassung des 1. Teils 45

2. Die Motivation beruflicher Arbeit 47
Einführungsfragen 49
1. Warum arbeiten Menschen? 51
2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen? 52
3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen? 53
4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es? 56
5. Was geschieht, wenn die Anforderungen der Arbeit den Kompetenzen und Neigungen des Arbeitenden voll entsprechen? 61
6. Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive? 63
7. Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten? 68
8. Was ist eigentlich Arbeitszufriedenheit? 72
9. Tragen alle Motive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei? 76
10. Kann man von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sprechen? 80
11. Wie reagiert man auf eine aversive Arbeitssituation? 86
12. Kann es auch ein Zuviel an leistungssteigernden Motiven geben? 90
13. Führt hohe Zufriedenheit stets zu hoher Leistung? 92
Arbeitsfragen 98
Zusammenfassung des 2. Teils 99

3. Die Beeinflussung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit 101
Einführungsfragen 103
Anmerkung zu den Fallstudien 104
1. Was sind wichtige Anreize für Angehörige eines Betriebes? 106
2. Welche Anreize soll man einsetzen? 112

3. Unter welchen Umständen dient das Geld der Leistung und Zufriedenheit? 117
Fall I: Ein Geheimnis und ein Gerücht 123
Fall II: Mehr Geld und wenig Freude 125
4. Unter welchen Umständen dient der Führungsstil der Leistung und der Zufriedenheit? 127
Fall III: Folgen der Krankheit eines Vorgesetzten 137
Fall IV: Ein großer Sprung nach oben 140
5. Unter welchen Umständen dienen Ziele der Leistung und der Zufriedenheit? 147
Fall V: Das Zeitziel 154
Fall VI: Nur ein Missverständnis? 156
6. Unter welchen Umständen dienen persönliche Vornahmen der Leistung und der Zufriedenheit? 159
Fall VII: Der Traum von Brasilien 166
Fall VIII: Die Professionalisierung der Personalarbeit 168
7. Unter welchen Umständen dient die innerbetriebliche Kommunikation der Leistung und der Zufriedenheit? 172
Fall IX: Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen 180
Fall X: Ein Gespräch, das verstimmt 182
8. Unter welchen Umständen beeinflusst die Arbeitsgruppe Leistung und Zufriedenheit? 185
Fall XI: Spannungen in der Werbeabteilung 192
Fall XII: Warum sinkt die Leistung ab? 194
9. In welcher Form beeinflusst der Arbeitsinhalt Leistung und Zufriedenheit? 196
Fall XIII: Arbeitsbeginn in einer anderen Abteilung .. 204
Fall XIV: Schwierigkeiten beim Verkauf 206
10. Unter welchen Voraussetzungen dient die Arbeitszeit der Leistung und der Zufriedenheit? 208
Fall XV: Unzufriedenheit im Zweigwerk 214
Fall XVI: Klagen über die Arbeitszeit 217
11. Unter welchen Voraussetzungen dienen die Aufstiegschancen der Leistung und der Zufriedenheit? 219
Fall XVII: Gefahr einer Kündigung 225
Fall XVIII: Ein ehrgeiziger junger Mann 227

12. Unter welchen Bedingungen beeinflusst das Angebot des Unternehmens auf dem Markt Leistung und Zufriedenheit? 229
Fall XIX: Zweifel an der Produktpalette 234
Fall XX: Der umgestürzte Farbkübel 236
13. Unter welchen Umständen hat die Unternehmenskultur Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit? 237
Fall XXI: Die Nachfolgerin 250
Fall XXII: Die Übernahme 253
14. Unter welchen Voraussetzungen dient Wandel im Unternehmen der Leistung und der Zufriedenheit? ... 254
Fall XXIII: Auf dem Weg zur Matrix 267
Fall XXIV: Wachstumsschmerzen 269
15. Welche weiteren Anreize sind wichtig für Leistung und Zufriedenheit? 272
Zusammenfassung des 3. Teils 275

4. Anhang 283
Skizzen denkbarer Fall-Lösungen 285
Instruktion der Fragen zur Selbstkontrolle 328
Fragen zur Selbstkontrolle für die freie Beantwortung 329
Die Fragen zur Selbstkontrolle in Mehrfach-Wahl-Form 331
Die Bestlösungen der Fragen zur Selbstkontrolle in der Mehrfach-Wahl-Form 343

Literaturverzeichnis 345
Sachverzeichnis 357
Zum Autor 361

Abbildungen

Abb. 1 Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung 10
Abb. 2 Das Handlungsphasenmodell (modifiziert nach HECKHAUSEN, 1987) 13
Abb. 3 Die Dynamik des posthypnotischen Befehls 19
Abb. 4 Die Differenzierung eines zunächst unspezifizierten Motivs 30
Abb. 5 Ein Mittel zum Zweck wird zum Selbstzweck 31
Abb. 6 Klassifikation der wichtigsten Motivationstheorien 37
Abb. 7 Unterschiedlich bedingte gleiche Leistungshöhe, symbolisiert durch die Inhalte der Flächen Motivation x (Fähigkeiten + Fertigkeiten) 39
Abb. 8 Die Wirkung der Verbesserung von Fähigkeiten + Fertigkeiten bzw. der Erhöhung der Motivation auf die Leistung bei unterschiedlicher Ausgangslage 40
Abb. 9 Bedingungen des Verhaltens 43
Abb. 10 Intrinsische und extrinsische Motive und Anreize ... 54
Abb. 11 Die Bedeutung von Arbeit und Freizeit 59
Abb. 12 Gewandelte Ansprüche an die Berufsarbeit 60
Abb. 13 Konflikte zwischen dem Menschen und der Organisation (in Anlehnung an ARGYRIS) 61
Abb. 14 Das Flow-Erleben im Modell von CSIKSZENTMIHALYI 62
Abb. 15 Das hierarchische Modell der Motive nach MASLOW 69
Abb. 16 Checkliste zur Einschätzung der individuellen Motivation 71
Abb. 17 Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit (nach AGNES BRUGGEMANN) 74
Abb. 18 Das eindimensionale Modell der Zufriedenheit 77
Abb. 19 Die Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit 79
Abb. 20 Das Sinken der Arbeitszufriedenheit in Deutschland im sozioökonomischen Pannel (SOEP) 82

Abb. 21 Klima- und Zufriedenheitskonzepte in der Facettenanalyse nach PAYNE 84
Abb. 22 Stress und Copingmechanismen nach LAZARUS 87
Abb. 23 Die Beziehung zwischen Motivation und Leistung bei fehlender Berücksichtigung einer Leistungsobergrenze..... 90
Abb. 24 Beziehung zwischen Motivation und Leistung bei Berücksichtigung einer Leistungsobergrenze..... 91
Abb. 25 Beziehung zwischen Motivation und Leistung Berücksichtigung empirischer Befunde 91
Abb. 26 Der „Führungsbusen“..... 96
Abb. 27 Die aktivierte Motivation von drei verschiedenen Personen in einer gleichen Situation..... 107
Abb. 28 Erziehungswerte im Wandel..... 111
Abb. 29 Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bei Vorgesetzten 129
Abb. 30 Drei Dimensionen des Führungsverhaltens und deren Wirkungen bei den Geführten..... 133
Abb. 31 Was bedingt den Führungserfolg? 134
Abb. 32 Die Wirkungen von Zielen (nach GUZZO, JETTE und KATZELL) 154
Abb. 33 Welche persönlichen Ziele streben Mitarbeiter an, welche nicht? Wie sieht das der Arbeitgeber? 161
Abb. 34 Das TALK-Modell der Kommunikation 174
Abb. 35 Die Beziehung zwischen Fehlzeiten der Mitarbeiter und der subjektiv von ihnen angenommenen Möglichkeit, mit dem Vorgesetzten über wichtige Probleme sprechen zu können..... 177
Abb. 36 Formelle und informelle Einflüsse auf die Bildung betrieblicher Gruppen..... 187
Abb. 37 Durchschnittliche Leistungshöhe und Leistungsstreuung in Arbeitsgruppen in Abhängigkeit von der Gruppenkohäsion und der Einstellung zum Unternehmen und dem Vorgesetzten..... 189
Abb. 38 Zu erwartende Leistungen bei Arbeitsgruppen mit unterschiedlichem Zusammenhalt und unterschiedlichen Einstellungen..... 190

Abb. 39 Die erhoffte Leistung in Abhängigkeit vom Grad der Spezialisierung 196
Abb. 40 Zu vermutende Beziehung zwischen der Arbeitsfreude und dem Grad der Spezialisierung 197
Abb. 41 Zu vermutende Beziehung zwischen der Leistung und dem Grad der Spezialisierung 197
Abb. 42 Arbeitserweiterung und Arbeitszufriedenheit: eine mehrschichtige Beziehung (vgl. BLOOD/HULIN; HULIN/BLOOD) 201
Abb. 43 Die Kündigungsrate in Abhängigkeit von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter und dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe 202
Abb. 44 Die Intensität der Freizeitinteressen (STENGEL) eines Einzelnen während eines bestimmten Tages und die Einpassung der Arbeitszeit in den Tagesablauf 209
Abb. 45 Die Wirkung von Aufstiegserwartung und Aufstieg auf die Zufriedenheit 221
Abb. 46 Ebenen der Unternehmenskultur (nach SCHEIN) 240
Abb. 47 Symptome der Unternehmenskultur (nach NEUBERGER) 241
Abb. 48 Wie kontrolliert eine Organisation ihre Mitglieder (nach ETZIONI)? 246
Abb. 49 Befürworterfront und Widerstandsfront im Prozess des Wandels 258
Abb. 50 Ansatzpunkte für Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf den Ebenen der persönlichen Eigenschaften, der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Strukturen 261
Abb. 51 Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses .. 264