

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 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 Arbeitszufriedenheit zusammen?	33
4.3	Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft 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 gemeinsam gefeierten Erfolg	49
3.2	Die Analyse kritischer Situationen und die 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- 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- 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“ 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 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 Motivwandel	312
4 Was kann man tun, was sollte man tun?	318
Literaturverzeichnis	323
Stichwortverzeichnis	333