

Führung durch Motivation

**Mitarbeiter für die Ziele des
Unternehmens gewinnen**

von

Prof. Gerhard Comelli

und

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel

und

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

5., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
1. Was ist Motivation?	1
1.1 Ein Blick voraus	1
1.1.1 Bedingungen des Verhaltens	1
1.1.2 Von der zunehmenden Bedeutung der Motivation	4
1.1.3 Wesentliches vorweg	4
1.2 Motivation – was ist darunter zu verstehen?	5
1.2.1 Begriffe, Blickwinkel und Worte	5
1.2.2 Motivation – das Zusammenspiel von motivierter Person und motivierender Situation	7
1.2.3 Motivation – das Ziel und der Weg	10
1.2.4 Motivation – bewusst oder unbewusst?	20
1.2.5 Motive – angeboren oder erlernt?	21
1.2.6 Wie erkennt man menschliche Motive?	21
1.3 Wirkung und Beeinflussung	27
1.3.1 Motivaktivierung	28
1.3.2 Personalentwicklung	29
1.4 Beispielhafte Fragen der Praxis	33
1.4.1 Was soll erreicht werden?	34
1.4.2 Wie hängen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zusammen?	34
1.4.3 Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit?	42
1.5 Empfehlungen	44
2. Motivation aus dem Ich	47
2.1 Ein Blick voraus	47
2.2 Sich selbst motivieren – was ist das?	47
2.3 Training des Selbstmanagement	49
2.4 Hilfen, sich selbst zu motivieren	51
2.4.1 Von der Phantasie über Vornahmen zum gemeinsam gefeierten Erfolg	51
2.4.2 Die Analyse kritischer Situationen und die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen	53
2.4.3 Lösung von Zielkonflikten	59
2.4.4 Verfolgen persönlicher beruflicher Ziele	60
2.4.5 Kennenlernen nicht bewusster Motive	62
2.4.6 Aufbau von Willensstärke	63

X **Inhaltsverzeichnis**

2.4.7	Reduzierung von Überkontrolle	64
2.4.8	Aufbau von Arbeitsfreude	65
2.4.9	Die Interpretation der eigenen Rolle	66
2.4.10	Der Umgang mit dem eigenen Anspruch	67
2.4.11	Visionen entwickeln	68
2.5	Vorsicht: Übermotivation!	71
2.6	Das Spannungsfeld von Privatleben und Beruf	73
2.7	Empfehlungen	79
3.	Motivation aus der Führung	83
3.1	Ein Blick voraus	83
3.2	Führung – was ist das?	83
3.2.1	Führung durch Strukturen	83
3.2.2	Führung durch Menschen	84
3.2.3	Ein Rahmenmodell der Führung von Menschen durch Menschen	85
3.3	Motivationale Wirkungen der Führung	87
3.3.1	Zielsetzung und Zielvereinbarung	87
3.3.2	Anerkennungs- und Kritikgespräche	95
3.3.3	Beurteilungs- und Fördergespräche	101
3.3.4	Vorbild sein	105
3.4	Das Phänomen „Führung“	107
3.4.1	Wie „entsteht“ eigentlich Führung?	107
3.4.2	Führung und Menschenbild	108
3.4.3	Gewandelte Anforderungen an den Vorgesetzten	111
3.4.4	Autorität/Akzeptanz	115
3.4.5	Feindseliges Führungsverhalten	118
3.4.6	Innere Kündigung	119
3.4.6.1	Das Entstehen „innerer Kündigung“	119
3.4.6.2	Hinweise auf innere Kündigung	123
3.4.6.3	Vorgesetzten-Verhalten und innere Kündigung	124
3.5	Ein modernes Führungsleitbild	125
3.6	Empfehlungen	130
4.	Motivation aus der Aufgabe	133
4.1	Ein Blick voraus	133
4.2	Was ist eine Aufgabe?	133
4.3	Aufgaben und ihre Wirkung auf den Menschen	135
4.3.1	Entfremdung	136
4.3.2	Verwirklichung eigener Möglichkeiten	136
4.3.3	Flow-Erleben	140
4.4	Hygienefaktoren und Motivatoren	142
4.4.1	Die Pittsburgh-Studien	142
4.4.2	Motiviert Geld?	145
4.4.3	Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit	147
4.5	Empfehlungen	149

5. Motivation aus der Gruppe	151
5.1 Ein Blick voraus	151
5.2 Gruppe – was ist das?	154
5.2.1 Merkmale einer Gruppe	154
5.2.1.1 Der Zweck von Gruppen	155
5.2.1.2 Gruppenarten	155
5.2.1.3 Der Wunsch nach Zugehörigkeit	158
5.2.1.4 Gruppenziele	162
5.2.1.5 Gruppenzusammenhalt und Gruppenleistung	163
5.2.2 Die „Konstruktion“ einer Gruppe	165
5.2.2.1 Gruppennormen	166
5.2.2.2 Gruppenstrukturen	167
5.2.2.3 Sozialer Druck	170
5.2.2.4 Der Sinn von Normen und Rollen	171
5.2.2.5 Normen- und Rollenkonflikte	173
5.2.2.6 Die Beeinflussung von Normen	175
5.3 Die Kommunikation in Gruppen	178
5.3.1 Kommunikationsstrukturen	178
5.3.2 Die verschiedenen Aspekte einer „Nachricht“	181
5.4 Ein bisschen Gruppendynamik: Einige Gruppenphänomene	185
5.4.1 Gefahr durch „Gruppenegeist“	185
5.4.2 Der Nivellierungseffekt	186
5.4.3 Risikoschub	189
5.4.4 Reaktion einer Gruppe auf Angriff	190
5.4.5 Die Entwicklung von Gruppen	190
5.5 Auf dem Weg zur Teameffizienz	191
5.5.1 Einzel- oder Gruppenarbeit?	193
5.5.2 Gruppenbezogene Voraussetzungen	198
5.5.3 „Spielregeln“ für Gruppenarbeit: TZI	199
5.5.4 Störungen: Killerphrasen	206
5.5.5 Der Umgang mit Konflikten	207
5.5.6 Phasen der Konfliktbearbeitung	208
5.5.7 Rolle und Aufgaben eines Konfliktreglers	211
5.6 Die Optimierung von Arbeitsgruppen: Teamgestaltung und Teamentwicklung	212
5.6.1 Teamgestaltung: Homogene oder heterogene Gruppen?	213
5.6.2 Teamentwicklung vs. traditionelle Schulung	216
5.6.3 Im Zentrum: Die Behandlung von „life-items“	218
5.6.4 Interner oder externer Moderator?	221
5.6.5 Die Ziele von Teamtrainings	222
5.6.6 Teamentwicklung ist ein innerbetrieblicher Prozess	224
5.7 Empfehlungen	226
5.7.1 Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen	227
5.7.2 Spezielle Empfehlungen für Teamarbeit	228
5.8 Fragebögen für Gruppen und Gruppenarbeit	229

XII Inhaltsverzeichnis

6. Motivation aus der Organisation	235
6.1 Ein Blick voraus	235
6.2 Organisation – was ist das?	236
6.2.1 Die Entwicklung von Organisationen	236
6.2.2 Einige Organisationsmetaphern	242
6.2.3 Der Trend zur „Mensch-gerechteren“ Organisation	244
6.2.4 Ein neues Organisationsverständnis	245
6.2.4.1 Die Subsysteme einer Organisation	245
6.2.4.2 Systemdenken – Denken in Netzen	249
6.3 Organisationen im Wandel	253
6.3.1 Die Selbstverständlichkeit des Wandels	253
6.3.2 Veränderungsbewusstsein	254
6.3.3 Organisationsentwicklung	256
6.3.4 Die „Philosophie“ der Organisationsentwicklung	259
6.3.5 OE-Maßnahmen	261
6.3.6 Fusionen und Übernahmen	263
6.3.6.1 Das Merger-Syndrom	263
6.3.6.2 Psychologische Prozesse	264
6.3.6.3 Steuerung der Integration	266
6.4 Organisationskultur	267
6.4.1 Der Begriff	268
6.4.2 Organisationskultur im Wandel	272
6.5 Empfehlungen	273
6.6 Merkmale einer gesunden und einer kranken Organisation	275
7. Motivation aus der Gesellschaft	281
7.1 Ein Blick voraus	281
7.2 Motive als Spiegel der Gesellschaft	286
7.3 Gesellschaftlicher Wandel als Werte-und Motivwandel	292
7.4 Was kann man tun, was sollte man tun?	298
Literatur	301
Stichwortverzeichnis	313