

LUTZ VON ROSENSTIEL

# Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

ROSENBERGER FACHVERLAG LEONBERG

# Inhalt

Vorbemerkung zur 10. Auflage .....	I
Vorbemerkung zur 9. Auflage .....	II
Empfehlungen für den Leser.....	V
Zielsetzung dieser Schrift .....	VII
Inhalt .....	IX
Abbildungen.....	XIII

<b>1. Grundfragen der Motivation .....</b>	<b>1</b>
<i>Einführungsfragen.....</i>	<i>3</i>
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 Weg und Ziel der Motivation?.....	10
5. Wie kommt es vom Abwägen zum Handeln? . . .	12
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?.....	30
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
<i>Arbeitsfragen.....</i>	<i>45</i>
<i>Zusammenfassung des 1. Teils.....</i>	<i>46</i>

<b>Die Motivation beruflicher Arbeit</b> .....	49
<i>Einführungsfragen</i> .....	51
1. Warum arbeiten Menschen? .....	53
2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen? .....	54
3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen? .....	55
4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es? .....	57
5. Was geschieht, wenn die Anforderungen der Arbeit den Kompetenzen und Neigungen des Arbeitenden voll entsprechen? .....	63
6. Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive? .....	65
7. Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten? .....	70
8. Was ist eigentlich Arbeitszufriedenheit? .....	73
9. Tragen alle Motive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei? .....	78
10. Kann man von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sprechen? .....	82
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? .....	93
<i>Arbeitsfragen</i> .....	99
<i>Zusammenfassung des 2. Teils</i> .....	101

<b>3. Die Beeinflussung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit</b> .....	105
<i>Einführungsfragen</i> .....	107
<i>Anmerkung zu den Fallstudien</i> .....	108
1. Was sind wichtige Anreize für Angehörige eines Betriebes? .....	111
2. Welche Anreize soll man einsetzen? .....	117
3. Unter welchen Umständen dient das Geld der Leistung und Zufriedenheit? .....	122
<i>Fall I: Ein Geheimnis und ein Gerücht</i> .....	129
<i>Fall II: Mehr Geld und wenig Freude</i> .....	131
4. Unter welchen Umständen dient der Führungsstil der Leistung und der Zufriedenheit? .....	133
<i>Fall III: Folgen der Krankheit eines Vorgesetzten</i> .....	142
<i>Fall IV: Die langen Haare eines Azubis</i> .....	145
5. Unter welchen Umständen dient die innerbetriebliche Kommunikation der Leistung und der Zufriedenheit? .....	147
<i>Fall V: Zusammenarbeit             zwischen zwei Abteilungen</i> .....	153
<i>Fall VI: Ein Gespräch, das verstimmt</i> .....	155
6. Unter welchen Umständen beeinflusst die Arbeitsgruppe Leistung und Zufriedenheit? .....	158
<i>Fall VII: Spannungen in der Werbeabteilung</i> .....	164
<i>Fall VIII: Warum sinkt die Leistung ab?</i> .....	166
7. In welcher Form beeinflusst der Arbeitsinhalt Leistung und Zufriedenheit? .....	169
<i>Fall IX: Arbeitsbeginn             in einer anderen Abteilung</i> .....	179
<i>Fall X: Schwierigkeiten beim Verkauf</i> .....	181
8. Unter welchen Voraussetzungen dient die Arbeits- zeit der Leistung und der Zufriedenheit? .....	183
<i>Fall XI: Unzufriedenheit im Zweigwerk</i> .....	189
<i>Fall XII: Klagen über die Arbeitszeit</i> .....	192

9. Unter welchen Voraussetzungen dienen die Aufstiegschancen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	194
<i>Fall XIII: Gefahr einer Kündigung</i> .....	200
<i>Fall XIV: Ein ehrgeiziger junger Mann</i> .....	203
10. Unter welchen Bedingungen beeinflusst das Angebot des Unternehmens auf dem Markt Leistung und Zufriedenheit?.....	205
<i>Fall XV: Zweifel an der Produktpalette</i> .....	209
<i>Fall XVI: Der umgestürzte Farbkübel</i> .....	212
11. Unter welchen Umständen hat die Unternehmenskultur Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit?.....	213
<i>Fall XVII: Die Nachfolgerin</i> .....	226
<i>Fall XVIII: Die Übernahme</i> .....	229
12. Welche weiteren Anreize sind wichtig für Leistung und Zufriedenheit?.....	231
<i>Arbeitsfragen</i> .....	234
<i>Zusammenfassung des 3. Teils</i> .....	234
4. Anhang.....	241
Skizzen denkbarer Fall-Lösungen.....	243
Instruktion der Fragen zur Selbstkontrolle.....	274
Fragen zur Selbstkontrolle für die freie Beantwortung.....	275
Die Fragen zur Selbstkontrolle in Mehrfach-Wahl-Form.....	277
Die Bestlösungen der Fragen zur Selbstkontrolle in der Mehrfach-Wahl-Form.....	285
Literaturverzeichnis.....	287
Sachverzeichnis.....	299
Zum Autor.....	305