

Dr. Hellwig Heinzl

Zielwirksam führen aus transaktionsanalytischer Sicht

II: Motivation und Demotivation im Unternehmen

MANAGEMENT PLUS • Leitfäden für die Praxis

Dr. Hellwig Heinzl und Claus Pagenkemper (Hrsg.)

expertEyJverlag

Inhaltsverzeichnis

1	Die Motive in uns	1
1.1	Motive und Motivation.....	1
1.2	Die Stärke der Motive.....	2
1.3	Unbewusste Motive.....	3
1.4	Motive und Wertesystem.....	3
1.5	„Gute“ und „schlechte“ Motive.....	4
1.6	Die Dynamik der Motive.....	4
1.7	Motivation - ein permanenter Prozess.....	5
2	Demotivation und Innere Kündigung	6
2.1	Ursachen betrieblicher Demotivation.....	7
3	Die Entwicklung von Motiven	10
3.1	Lebensplan.....	10
3.2	Antreiber.....	11
3.3	Zuwendung.....	12
4	Die Rangordnung der Motive (Maslow).	14
5	Motivation - Leistung - Zufriedenheit (Herzberg)	16
6	Motivation und Ethik	17
6.1	Shareholder-Value.....	17
6.2	Globalisierung.....	19
6.3	Die Zukunft.....?	20
7	Motivschwerpunkte und Motivtypus (McClelland, Köhl, Krug)	21
7.1	Motivtypus A: „Der leistungsorientierte Einzelkämpfer“.....	21
7.2	Motivtypus B: „Der sozialorientierte Gemeinschaftsmensch“.....	23
7.3	Motivtypus C: „Der Mitläufer“.....	24
7.4	Motivtypus D: „Der Unabhängige“.....	25
7.5	Motivtypus E: „Der harte Manager“.....	26
7.6	Motivtypus F: „Der Macher im Dienste der Organisation“.....	28
7.7	Das Machtmotiv.....	29
7.8	Motiv-Mischtypen.....	29

8	Erkennen des Motivtypus	31
8.1	Motivanalyse durch Beobachtung.....	31
8.2	Motivanalyse im Gespräch.....	32
9	Motivationsinstrumente und ihre Wirkung	34
9.1	Motivation durch „Job enrichment“ (Arbeitsaufwertung).....	34
9.2	Motivation durch Arbeitsplatzgestaltung.....	36
9.3	Motivation durch Aufstieg.....	37
9.4	Motivation durch finanzielle und materielle Anreize, Incentives.....	39
9.5	Motivation durch „Gerechtigkeit“.....	41
9.6	Motivation durch Information.....	43
9.7	Motivation durch Kommunikation.....	45
9.8	Motivation mit Status.....	47
9.9	Motivation mit Teamarbeit.....	48
9.10	Motivation mit Zielen.....	49
9.11	Motivation durch Zuwendung.....	51
10	Motivation als Führungsaufgabe	53
10.1	Motivtypus und Führungserfolg.....	54
11	Motivationsfälle und-Unfälle	56
12	Transaktionsanalyse und Motivation	66
12.1	Ich-Zustände.....	66
12.2	Ich-Zustände: Funktional oder disfunktional.....	69
12.3	Das Zusammenspiel der Ich-Zustände.....	70
12.4	Dominanz von Ich-Zuständen in Organisationen.....	71
12.5	Transaktionen.....	73
12.6	Grundeinstellungen.....	78
12.7	Redefinition, Rabattmarken, Spiele, Symbiose, Egoogramme.....	80
12.8	Die sechs Motivtypen aus transaktionsanalytischer Sicht.....	87
	Literaturempfehlungen	91

Die in diesem Buch verwendete Bezeichnung „Mitarbeiter“ steht für Mitarbeiter und Mitarbeiterin bzw. -innen. Ebenso der Begriff „Aktionär“: Er umfasst sowohl weibliche wie männliche Aktionäre.