

Führung durch Motivation

Mitarbeiter für Unternehmensziele
gewinnen

von

Prof. Gerhard Comelli

und

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

4., erweiterte und überarbeitete Auflage

 HOCHSCHULE
UECHTENSTEIN
Bibliothek

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4.Auflage	V
---------------------------------	---

Kapitel 1 Was ist Motivation?

1 Ein Blick voraus	1
1.1 Bedingungen des Verhaltens	1
1.2 Von der zunehmenden Bedeutung der Motivation	4
1.3 Wesentliches vorweg	5
2 Motivation - was ist darunter zu verstehen?	5
2.1 Begriffe, Blickwinkel und Worte	5
2.2 Motivation - das Zusammenspiel von motivierter Person und motivierender Situation	7
2.3 Motivation - das Ziel und der Weg	10
2.4 Motivation - bewusst oder unbewusst?	19
2.5 Motive - angeboren oder erlernt?	20
2.6 Wie erkennt man menschliche Motive?	21
3 Wirkung und Beeinflussung	27
3.1 Motivaktivierung	28
3.2 Personalentwicklung	29
4 Beispielhafte Fragen der Praxis	33
4.1 Was soll erreicht werden?	34
4.2 Wie hängen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zusammen?	34
4.3 Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft und Arbeits- zufriedenheit?	42
5 Hinweise: Worauf soll man achten?	44

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	52
3.3 Lösung von Zielkonflikten	58

3.4	Verfolgen persönlicher beruflicher Ziele	58
3.5	Kennen lernen nicht bewusster Motive	61
3.6	Aufbau von Willensstärke	62
3.7	Reduzierung von Überkontrolle	63
3.8	'Aufbau von Arbeitsfreude	63
3.9	Die Interpretation der eigenen Rolle	64
3.10	Der Umgang mit dem eigenen Anspruch	66
3.11	Die innere Haltung: Think positive!	67
3.12	Visionen entwickeln	69
4	Vorsicht: Übermotivation!	72
5	Das Spannungsfeld von Privatleben und Beruf	74
6	Zusammenfassende Empfehlungen	81

Kapitel 3

Motivation aus der Führung

1	Ein Blick voraus	83
2	Führung - was ist das?	83
2.1	Führung durch Strukturen	83
2.2	Führung durch Menschen	85
2.3	Ein Rahmenmodell der Führung von Menschen durch Menschen	85
3	Motivationale Wirkungen der Führung	87
3.1	Zielsetzung und Zielvereinbarung	87
3.2	Anerkennungs- und Kritikgespräche	94
3.3	Beurteilungs- und Fördergespräche	100
3.4	Vorbild sein	104
4	Das Phänomen „Führung“	106
4.1	Wie „entsteht“ eigentlich Führung?	106
4.2	Führung und Menschenbild	107
4.3	Gewandelte Anforderungen an den Vorgesetzten	111
4.4	Autorität/Akzeptanz	116
4.5	Innere Kündigung	118
5	Ein modernes Führungsleitbild	124
6	Empfehlungen	130

Kapitel 4

Motivation aus der Aufgabe

1	Ein Blick voraus	133
2	Was ist eine Aufgabe?	134
3	Aufgaben und ihre Wirkung auf den Menschen	136
3.1	Entfremdung	136
3.2	Verwirklichung eigener Möglichkeiten	137
3.3	Flow-Erleben	140

4	Hygienefaktoren und Motivatoren	142
4.1	Die Pittsburgh-Studien.	142
4.2	Motiviert Geld?	145
4.3	Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit	148
5	Empfehlungen	151

Kapitel 5 Motivation aus der Gruppe

1	Ein Blick voraus	153
2	Gruppe - was ist das?	156
2.1	Merkmale einer Gruppe.	156
2.2	Die „Konstruktion“ einer Gruppe.	167
3	Die Kommunikation in Gruppen	181
3.1	Kommunikationsstrukturen	181
3.2	Die verschiedenen Aspekte einer „Nachricht“.	184
4	Ein bisschen Gruppendynamik: Einige Gruppenphänomene	188
4.1	Gefahr durch „Gruppenegeist“.	188
4.2	Der Nivellierungseffekt	189
4.3	Risikoverschiebung	195
4.4	Reaktion einer Gruppe auf Angriff.	195
4.5	Die Entwicklung von Gruppen.	196
5	Auf dem Weg zur Teameffizienz	197
5.1	Einzel- oder Gruppenarbeit?	198
5.2	Gruppenbezogene Voraussetzungen	204
5.3	„Spielregeln“ für Gruppenarbeit: TZI	205
5.4	Störungen: Killerphrasen	212
5.5	Der Umgang mit Konflikten	214
5.6	Phasen der Konfliktbearbeitung	215
5.7	Rolle und Aufgaben eines Konfliktreglers.	218
6	Das Training von Arbeitsgruppen: Teamentwicklung	219
6.1	Teamentwicklung vs. traditionelle Schulung	220
6.2	Im Zentrum: Die Behandlung von „life-items“.	222
6.3	Interner oder externer Moderator?	225
6.4	Die Ziele von Teamtrainings.	226
6.5	Teamentwicklung ist ein innerbetrieblicher Prozess.	228
7	Abschließende Empfehlungen und Tipps	230
7.1	Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen.	231
7.2	Einige spezielle Tipps für Teamarbeit	232
8	Fragebögen für Gruppen und Gruppenarbeit	233

Kapitel 6

Motivation durch die Organisation

1	Ein Blick voraus)	239
2	Organisation - was ist das?	240
	2.1 Die Entwicklung von Organisationen.	241
	2.2 Einige Organisationsmetaphern.	246
	2.3 Der Trend zur „Mensch-gerechteren“ Organisation.	249
	2.4 Ein neues Organisationsverständnis.	250
3	Organisationen im Wandel	258
	3.1 Die Selbstverständlichkeit des Wandels.	259
	3.2 Veränderungsbewusstsein.	260
	3.3 Organisationsentwicklung	262
	3.4 Die „Philosophie“ der Organisationsentwicklung	265
	3.5 OE-Maßnahmen.	267
4	Organisationskultur.	269
	4.1 Zwei Beispiele für Unternehmen im Wandel.	273
	4.2 Organisationskultur im Wandel.	284
5	Empfehlungen	285
6	Merkmale einer gesunden und einer kranken Organisation	287

Kapitel 7

Motivation aus der Gesellschaft

1	Ein Blick voraus	293
2	Motive als Spiegel der Gesellschaft	298
3	Gesellschaftlicher Wandel als Werte- und Motivwandel	305
4	Was kann man tun, was sollte man tun?	311
	Literatur.	315
	Stichwortverzeichnis.	325