

# Führung durch Motivation

Mitarbeiter für Organisationsziele  
gewinnen

von

Prof. Gerhard Comelli

und

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel



C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung  
München 1995

# 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 . . . . .	7
2.3	Motivation – das Ziel und der Weg . . . . .	10
2.4	Motivation – bewußt oder unbewußt? . . . . .	15
2.5	Motive – angeboren oder erlernt? . . . . .	16
2.6	Wie erkennt man menschliche Motive? . . . . .	17
3	Wirkung und Beeinflussung . . . . .	24
3.1	Motivaktivierung . . . . .	25
3.2	Personalentwicklung . . . . .	26
4	Beispielhafte Fragen der Praxis . . . . .	31
4.1	Was soll erreicht werden? . . . . .	31
4.2	Wie hängen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zusammen? . . . . .	32
4.3	Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit? . . . . .	41
5	Hinweise: Worauf soll man achten? . . . . .	44

## Kapitel 2

### Motivation aus dem Ich

1	Ein Blick voraus . . . . .	45
2	Sich selbst motivieren – was ist das? . . . . .	45
3	Hilfen, sich selbst zu motivieren . . . . .	46
3.1	Von der Phantasie über Vornahmen zum gemeinsam gefeierten Erfolg . . . . .	46
3.2	Die Analyse kritischer Situationen und die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen . . . . .	48
3.3	Die Interpretation der eigenen Rolle . . . . .	55

3.4 Der Umgang mit dem eigenen Anspruch .....	57
3.5 Die innere Haltung: Think positive! .....	58
3.6 Visionen entwickeln .....	61
4 Vorsicht: Übermotivation! .....	64
5 Das Spannungsfeld von Privatleben und Beruf .....	66
6 Zusammenfassende Empfehlungen .....	72

### Kapitel 3

#### Motivation aus der Führung

1 Der Blick voraus .....	75
2 Führung – was ist das? .....	75
2.1 Führung durch Strukturen .....	76
2.2 Führung durch Menschen .....	77
3 Motivationale Wirkungen der Führung .....	77
3.1 Zielsetzung und Zielvereinbarung .....	77
3.2 Anerkennungs- und Kritikgespräche .....	85
3.3 Beurteilungs- und Fördergespräche .....	92
3.4 Vorbild sein .....	96
4 Das Phänomen „Führung“ .....	97
4.1 Wie „entsteht“ eigentlich Führung? .....	98
4.2 Führung und Menschenbild .....	99
4.3 Gewandelte Anforderungen an den Vorgesetzten .....	104
4.4 Autorität/Akzeptanz .....	109
4.5 Innere Kündigung .....	111
4.5.1 Hinweise auf „innere Kündigung“ .....	116
4.5.2 Vorgesetzten-Verhalten und „innere Kündigung“ .....	116
5 Das moderne Führungsleitbild .....	119
6 Empfehlungen .....	121

### Kapitel 4

#### Motivation aus der Aufgabe

1 Ein Blick voraus .....	125
2 Was ist eine Aufgabe? .....	125
3 Aufgaben und ihre Wirkung auf den Menschen .....	128
3.1 Entfremdung .....	128
3.2 Verwirklichung eigener Möglichkeiten .....	129
4 Hygienefaktoren und Motivatoren .....	133
4.1 Die Pittsburgh-Studien .....	133

4.2	Motiviert Geld? .....	136
4.3	Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit .....	138
5	Zusammenfassung .....	140

## Kapitel 5

### Motivation aus der Gruppe

1	Ein Blick voraus .....	143
2	Gruppe – was ist das? .....	144
2.1	Merkmale einer Gruppe .....	145
2.1.1	Der Zweck von Gruppen .....	145
2.1.2	Gruppenarten .....	146
2.1.3	Der Wunsch nach Zugehörigkeit .....	149
2.1.4	Beispiel einer betrieblichen Input-Output-Bilanz .....	151
2.1.5	Gruppenziele .....	153
2.1.6	Gruppenzusammenhalt und Gruppenleistung ..	154
2.2	Die „Konstruktion“ einer Gruppe .....	156
2.2.1	Gruppennormen .....	157
2.2.2	Gruppenstrukturen .....	159
2.2.3	Sozialer Druck .....	162
2.2.4	Der Sinn von Normen und Rollen .....	164
2.2.5	Normen- und Rollenkonflikte .....	167
2.2.6	Die Beeinflussung von Normen .....	169
3	Die Kommunikation in Gruppen .....	173
3.1	Kommunikationsstrukturen .....	173
3.2	Die verschiedenen Aspekte einer „Nachricht“ .....	176
4	Ein bißchen Gruppendynamik: Einige Gruppenphänomene .....	181
4.1	Gefahr durch Gruppendynamik .....	181
4.2	Der Nivellierungseffekt .....	182
4.3	Risikoverschiebung .....	186
4.4	Reaktion einer Gruppe auf Angriff .....	186
4.5	Die Entwicklung von Gruppen .....	187
5	Auf dem Weg zur Teameffizienz .....	189
5.1	Einzel- oder Gruppenarbeit? .....	190
5.2	Gruppenbezogene Voraussetzungen .....	193
5.3	„Spielregeln“ für Gruppenarbeit: TZI .....	194
5.4	Störungen: Killerphrasen .....	201
5.5	Der Umgang mit Konflikten .....	203
5.6	Phasen der Konfliktbearbeitung .....	204
5.7	Rolle und Aufgaben eines Konfliktreglers .....	208
6	Das Training von Arbeitsgruppen: Teamentwicklung .....	209

7	Abschließende Empfehlungen und Tips . . . . .	212
7.1	Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen . . . . .	213
7.2	Einige spezielle Tips für Teamarbeit . . . . .	214
8	Fragebögen für Gruppen und Gruppenarbeit . . . . .	216

### Kapitel 6

#### Motivation durch die Organisation

1	Ein Blick voraus . . . . .	221
2	Organisation – was ist das? . . . . .	222
2.1	Die Entwicklung von Organisationen . . . . .	223
2.2	Einige Organisationsmetaphern . . . . .	229
2.3	Der Trend zur „Mensch-gerechteren“ Organisation . .	231
2.4	Ein neues Organisationsverständnis . . . . .	233
2.4.1	Die Subsysteme einer Organisation . . . . .	233
2.4.2	Systemdenken – Denken in Netzen . . . . .	237
3	Organisationen im Wandel . . . . .	242
3.1	Die Selbstverständlichkeit des Wandels . . . . .	243
3.2	Veränderungsbewußtsein . . . . .	244
3.3	Organisationsentwicklung . . . . .	246
3.4	Die Philosophie der Organisationsentwicklung . . . . .	249
3.5	OE-Maßnahmen . . . . .	252
4	Organisationskultur . . . . .	253
4.1	Zwei Beispiele für Unternehmen im Wandel . . . . .	254
4.1.1	Die „Innovative Unternehmenskultur“ bei Hewlett Packard . . . . .	255
4.1.2	„Unsere Grundsätze“ der Vorwerk-Gruppe . . . . .	263
4.2	Organisationskultur im Wandel . . . . .	268
5	Empfehlungen . . . . .	269
6	Merkmale einer gesunden und einer kranken Organisation . . . . .	271

### Kapitel 7

#### Motivation aus der Gesellschaft

1	Ein Blick voraus . . . . .	277
2	Motive als Spiegel der Gesellschaft . . . . .	278
3	Gesellschaftlicher Wandel als Wertewandel und Motivwandel . . . . .	285
4	Was kann man tun, was sollte man tun? . . . . .	292
	Literaturverzeichnis . . . . .	295
	Stichwortverzeichnis . . . . .	303