

---

LUTZ VON ROSENSTIEL

# Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

ROSENBERGER FACHVERLAG LEONBERG

# Inhalt

Vorbemerkung zur 11. Auflage.....	I
Vorbemerkung zur 10. Auflage.....	IV
Empfehlungen für den Leser.....	V
Zielsetzung dieser Schrift.....	VII
Inhalt.....	IX
Abbildungen.....	XIII
1. Grundfragen der Motivation.....	1
<i>Einführungsfragen</i> .....	3
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 Wege und Ziele der Motivation?.....	10
5. Wie kommt es vom Abwägen zum Handeln?.....	13
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?.....	29
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> .....	44
<i>Zusammenfassung des 1. Teils</i> .....	45

<b>2. Die Motivation beruflicher Arbeit</b> .....	47
<i>Einführungsfragen</i> .....	49
1. Warum arbeiten Menschen? .....	51
2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen? .....	52
3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen? .....	53
4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es? .....	56
5. Was geschieht, wenn die Anforderungen der Arbeit den Kompetenzen und Neigungen des Arbeitenden voll entsprechen? .....	61
6. Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive? .....	63
7. Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten? .....	68
8. Was ist eigentlich Arbeitszufriedenheit? .....	72
9. Tragen alle Motive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei? .....	76
10. Kann man von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sprechen? .....	80
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? .....	92
<i>Arbeitsfragen</i> .....	98
<i>Zusammenfassung des 2. Teils</i> .....	99
<b>3. Die Beeinflussung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit</b> .....	101
<i>Einführungsfragen</i> .....	103
<i>Anmerkung zu den Fallstudien</i> .....	104
1. Was sind wichtige Anreize für Angehörige eines Betriebes? .....	106
2. Welche Anreize soll man einsetzen? .....	112

3. Unter welchen Umständen dient das Geld der Leistung und Zufriedenheit?.....	117
<i>Fall I: Ein Geheimnis und ein Gerücht</i> .....	123
<i>Fall II: Mehr Geld und wenig Freude</i> .....	125
4. Unter welchen Umständen dient der Führungsstil der Leistung und der Zufriedenheit? .....	127
<i>Fall III: Folgen der Krankheit eines Vorgesetzten</i> .....	137
<i>Fall IV: Ein großer Sprung nach oben</i> .....	140
5. Unter welchen Umständen dienen Ziele der Leistung und der Zufriedenheit? .....	147
<i>Fall V: Das Zeitziel</i> .....	154
<i>Fall VI: Nur ein Missverständnis?</i> .....	156
6. Unter welchen Umständen dienen persönliche Vornahmen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	159
<i>Fall VII: Der Traum von Brasilien</i> .....	166
<i>Fall VIII: Die Professionalisierung der Personalarbeit</i>	168
7. Unter welchen Umständen dient die innerbetriebliche Kommunikation der Leistung und der Zufriedenheit?	172
<i>Fall IX: Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen</i>	180
<i>Fall X: Ein Gespräch, das verstimmt</i> .....	182
8. Unter welchen Umständen beeinflusst die Arbeitsgruppe Leistung und Zufriedenheit?.....	185
<i>Fall XI: Spannungen in der Werbeabteilung</i> .....	192
<i>Fall XII: Warum sinkt die Leistung ab?</i> .....	194
9. In welcher Form beeinflusst der Arbeitsinhalt Leistung und Zufriedenheit?.....	196
<i>Fall XIII: Arbeitsbeginn in einer anderen Abteilung</i> ..	204
<i>Fall XIV: Schwierigkeiten beim Verkauf</i> .....	206
10. Unter welchen Voraussetzungen dient die Arbeitszeit der Leistung und der Zufriedenheit? .....	208
<i>Fall XV: Unzufriedenheit im Zweigwerk</i> .....	214
<i>Fall XVI: Klagen über die Arbeitszeit</i> .....	217
11. Unter welchen Voraussetzungen dienen die Aufstiegs- chancen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	219
<i>Fall XVII: Gefahr einer Kündigung</i> .....	225
<i>Fall XVIII: Ein ehrgeiziger junger Mann</i> .....	227

12. Unter welchen Bedingungen beeinflusst das Angebot des Unternehmens auf dem Markt Leistung und Zufriedenheit? .....	229
<i>Fall XIX: Zweifel an der Produktpalette</i> .....	234
<i>Fall XX: Der umgestürzte Farbkübel</i> .....	236
13. Unter welchen Umständen hat die Unternehmens- kultur Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit?.....	237
<i>Fall XXI: Die Nachfolgerin</i> .....	250
<i>Fall XXII: Die Übernahme</i> .....	253
14. Unter welchen Voraussetzungen dient Wandel im Unternehmen der Leistung und der Zufriedenheit?...	254
<i>Fall XXIII: Auf dem Weg zur Matrix</i> .....	267
<i>Fall XXIV: Wachstumsschmerzen</i> .....	269
15. Welche weiteren Anreize sind wichtig für Leistung und Zufriedenheit? .....	272
<i>Zusammenfassung des 3. Teils</i> .....	275
4. Anhang .....	283
Skizzen denkbarer Fall-Lösungen .....	285
Instruktion der Fragen zur Selbstkontrolle .....	328
Fragen zur Selbstkontrolle für die freie Beantwortung .....	329
Die Fragen zur Selbstkontrolle in Mehrfach-Wahl-Form .....	331
Die Bestlösungen der Fragen zur Selbstkontrolle in der Mehrfach-Wahl-Form .....	343
Literaturverzeichnis .....	345
Sachverzeichnis .....	357
Zum Autor .....	361