

Management Competence

Führung durch Motivation

Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen

von

Prof. Gerhard Comelli, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

5. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4839 9

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Comelli/von Rosenstiel/Nerdinger
Führung durch Motivation

beck-shop.de

beck-shop.de

Führung durch Motivation

Mitarbeiter für die Ziele des
Unternehmens gewinnen

von

Prof. Gerhard Comelli

und

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

und

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

5., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Prof. Gerhard Comelli lehrte Organisationspsychologie an der Fachhochschule Mönchengladbach.

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel† lehrte Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU München.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger lehrt Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock.

ISBN 978 3 8006 4839 9

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © pressmaster – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Vorwort zur 5. Auflage

Ein knappes Jahr vor seinem Tod hat mich mein akademischer Lehrer, Lutz von Rosenstiel, gefragt, ob ich ihn bei der Überarbeitung seines zusammen mit Gerhard Comelli verfassten Buches „Führung durch Motivation“ unterstützen könnte. Damals konnte ich nicht ahnen, dass er die Neuauflage nicht mehr erleben und ich diese Aufgabe allein übernehmen würde.

Als ich mich dann an die Arbeit machte, war mir schnell klar geworden, dass sich diese Aufgabe sehr viel schwerer gestalten würde als ursprünglich erwartet. Ein wesentliches Merkmal des Buches ist die spezifische sprachliche Eleganz, in der es abgefasst ist. Um den dadurch geprägten Charakter des Buches nicht zu stören, habe ich mich zu einer sehr vorsichtigen Überarbeitung entschlossen. So wurde zwar die zitierte Literatur konsequent aktualisiert und auf den neuesten Stand gebracht. Alle anderen Eingriffe sollten aber möglichst sparsam ausfallen: Lediglich einige wenige Abschnitte, die nicht mehr ganz dem „state of the art“ entsprachen, wurden entfernt. An einzelnen Stellen wurden kürzere neue Abschnitte eingefügt. Im ersten Kapitel findet sich nun – im Zusammenhang mit den dort besprochenen Ansätzen zur Ordnung der Vielfalt menschlicher Motive – auch der in den letzten Jahren relativ stark beachtete sozioanalytische Ansatz von *Robert Hogan*. In diesem Modell werden drei grundlegende menschliche Motive angesprochen:

- das Motiv nach Zuwendung und Beachtung,
- das Motiv nach Einfluss und Status in der Gruppe und
- das Motiv der Suche nach Sinn.

Deren Berücksichtigung – das zeigt die Forschung – ermöglicht es u.a., das für das Verständnis der Vorgänge in Organisationen so wichtige politische Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte motivationstheoretisch einzuholen.

Im zweiten Kapitel wurde das expandierende Feld des Trainings von Selbstmanagement-Fähigkeiten etwas ausführlicher anhand des typischen Ablaufs solcher Trainings dargestellt. Im dritten Kapitel wurden die Empfehlungen für das Setzen von Zielen zunächst um die sogenannten „Lernziele“ erweitert. Eine weitere Ergänzung ist erklärungsbedürftig. Dieses Kapitel hat sich bislang allein auf die positiven Wirkungen von Führung konzentriert. Das ist auf den ersten Blick didaktisch einleuchtend, soll doch mit so einem Buch v.a. das wünschenswerte Führungsverhalten gestärkt werden. Nicht zuletzt im Zuge der Finanzkrise ist aber mit wachsender Bedeutung auch die „dunkle Seite“ der Führung in den Fokus der Forschung gerückt, eine Entwicklung, der hier durch die etwas ausführlichere Darstellung des Konzepts „feindseligen Führungsverhaltens“ (abusive supervision) entsprochen wird. Die diesbezüglichen Ausführungen sollen v.a. darauf hinweisen, dass Führung immer auch aus Sicht der Geführten bewertet wird – und diese werten eben manches Verhalten ihrer Vorgesetzten eher kritisch, was zu negativen Konsequenzen für ihr Arbeitsverhalten führt.

Im fünften Kapitel wurden die vielfältigen Aspekte der Gruppenpsychologie schon bislang recht ausführlich behandelt. Im Zuge der Diskussion um den erfolversprechenden Grad der „Diversity“ i.S. der Heterogenität (vs. der Homogenität) von Gruppen wurden die vorliegenden Ausführungen zu diesem Thema neu geordnet und um Erkenntnisse über Altersheterogenität, die als Folge des demografischen Wandels immer wichtiger wird, ergänzt. Schließlich wurde das sechste Kapitel, in dem es um die aus der Organisation entstehende Motivation geht, um das Phänomen der Fusionen und Übernahmen (mergers & acquisitions) erweitert. Gerade bei diesen Management-Aktivitäten werden auch heute noch die Folgen für die Mitarbeiter häufig ausgeblendet, was sicher auch ein Grund für den geringen ökonomischen Erfolg der damit verbundenen Strategien ist. Werden dagegen Wahrnehmung und Erleben dieser Prozesse aus Sicht der Mitarbeiter angemessen reflektiert, lassen sich manche Fehler vermeiden. Das gilt aber für alle hier behandelten Aspekte der Motivation.

Ich hoffe, die Überarbeitung wird den Vorstellungen der „Väter“ dieses Buches ebenso gerecht wie den Bedürfnissen der Leser.

Rostock, im März 2014

Friedemann W. Nerdinger

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch „Führung durch Motivation“ möchte in das sehr komplexe Gebiet Motivation zur Leistung von Mitarbeitern einführen. Hier geht es nicht um Tipps oder Rezepte; dafür sind Menschen viel zu unterschiedlich und komplex. Allerdings erhalten Sie reichhaltige Informationen sowie vielfältige Hinweise – auch in Form von Checklisten – und Beispiele, die Ihnen helfen können, einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen in richtiger Weise „anzusprechen“. Diese Ansprache kann durch unmittelbare Kommunikation mit dem Mitarbeiter, aber auch durch die Gestaltung der Arbeit sowie der Gruppen- oder Organisationsstrukturen erfolgen.

Die wichtigsten Quellen von Mitarbeitermotivation liegen im Ich, in der Aufgabe, der Führung, der Gruppe, der Organisation und nicht zuletzt auch in der Gesellschaft. Die nachfolgende Abbildung 0.1 zeigt dies. Die Motivation steht im Zentrum. Sie wird geprägt und aktiviert durch jene Einflussgrößen, die soeben genannt wurden.

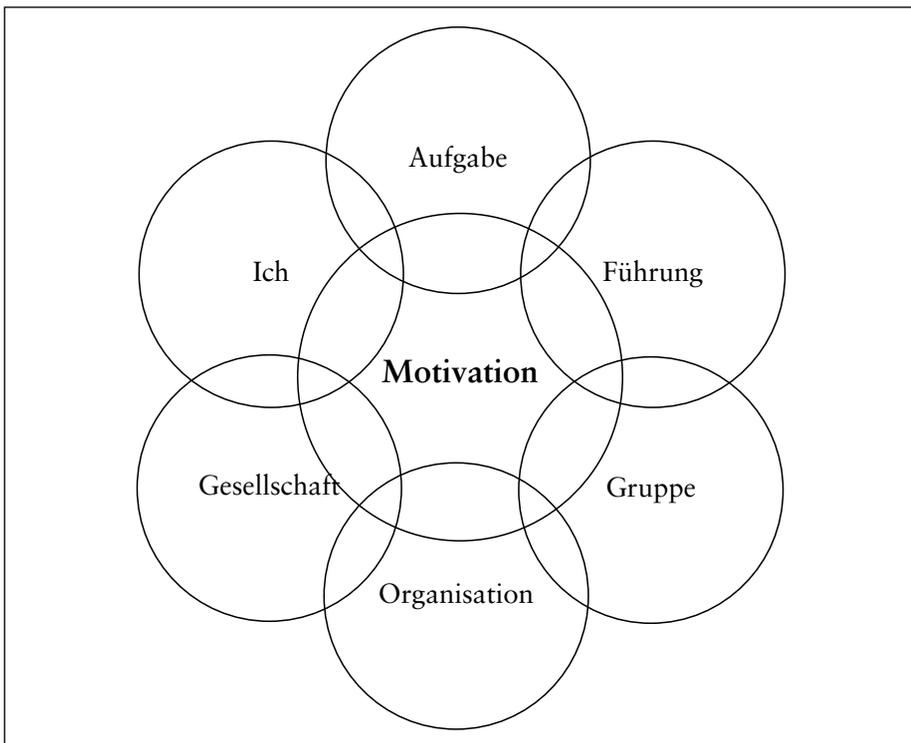


Abb. 0.1: Aus welchen Quellen wird Motivation gespeist?

Mit diesen Themen beschäftigen sich – nach einer grundlegenden Einführung in das Wesen der Motivation – die einzelnen Kapitel. Dabei wurde darauf geachtet, dass jedes dieser Kapitel auch unabhängig von den vorangegangenen gelesen werden kann und verständlich ist. Es ist ein Buch für Unternehmer und Führungskräfte, die gleichermaßen am Erfolg ihres Unternehmens bzw. ihrer Organisation oder Institution wie an zufriedenen Mitarbeitern interessiert sind.

Wir haben überlegt, ob wir im Text jeweils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von männlichen und weiblichen Vorgesetzten usw. reden sollen. Dabei sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass dies den Text schwerfälliger und schwerer lesbar machen würde und haben deshalb weitgehend darauf verzichtet. Hierfür bitten wir die Leserinnen um Verständnis.

Jetzt, wo das Manuskript abgeschlossen vorliegt, möchten wir danken. Dieser Dank gilt zunächst der Hypobank München, die uns anregte, eine Vorform dieses Buches als Nachschlagewerk für ihre Kunden und die eigenen Führungskräfte zu erarbeiten und das Werk sodann für die Buchpublikation freigab. Danken möchten wir auch Frau Georgette Neu, Frau Susanne Bögel-Fischer und Frau Ludgera Frels für das Schreiben des Textes, Frau Irmgard Leibmann und Frau Sonja Betz für die Unterstützung beim Korrekturlesen, Frau Nicola Netzer-Lücke für die kritische Durchsicht des Manuskripts sowie Herrn Dr. Gerhard Finck vom Verlag C.H.Beck für seine Anregungen und seine gute Kooperation bei der Fertigstellung dieses Buches.

Wir hoffen, dass dieses Buch allen, die im Beruf für die eigene Motivation und die ihrer Mitmenschen Verantwortung tragen, eine Anregung und Hilfe sein wird.

München, Mönchengladbach, im Frühsommer 1995

Lutz von Rosenstiel und Gerhard Comelli

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
1. Was ist Motivation?	1
1.1 Ein Blick voraus	1
1.1.1 Bedingungen des Verhaltens	1
1.1.2 Von der zunehmenden Bedeutung der Motivation	4
1.1.3 Wesentliches vorweg	4
1.2 Motivation – was ist darunter zu verstehen?	5
1.2.1 Begriffe, Blickwinkel und Worte	5
1.2.2 Motivation – das Zusammenspiel von motivierter Person und motivierender Situation	7
1.2.3 Motivation – das Ziel und der Weg	10
1.2.4 Motivation – bewusst oder unbewusst?	20
1.2.5 Motive – angeboren oder erlernt?	21
1.2.6 Wie erkennt man menschliche Motive?	21
1.3 Wirkung und Beeinflussung	27
1.3.1 Motivaktivierung	28
1.3.2 Personalentwicklung	29
1.4 Beispielhafte Fragen der Praxis	33
1.4.1 Was soll erreicht werden?	34
1.4.2 Wie hängen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zusammen?	34
1.4.3 Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit?	42
1.5 Empfehlungen	44
2. Motivation aus dem Ich	47
2.1 Ein Blick voraus	47
2.2 Sich selbst motivieren – was ist das?	47
2.3 Training des Selbstmanagement	49
2.4 Hilfen, sich selbst zu motivieren	51
2.4.1 Von der Phantasie über Vornahmen zum gemeinsam gefeierten Erfolg	51
2.4.2 Die Analyse kritischer Situationen und die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen	53
2.4.3 Lösung von Zielkonflikten	59
2.4.4 Verfolgen persönlicher beruflicher Ziele	60
2.4.5 Kennenlernen nicht bewusster Motive	62
2.4.6 Aufbau von Willensstärke	63

2.4.7	Reduzierung von Überkontrolle	64
2.4.8	Aufbau von Arbeitsfreude	65
2.4.9	Die Interpretation der eigenen Rolle	66
2.4.10	Der Umgang mit dem eigenen Anspruch	67
2.4.11	Visionen entwickeln	68
2.5	Vorsicht: Übermotivation!	71
2.6	Das Spannungsfeld von Privatleben und Beruf	73
2.7	Empfehlungen	79
3.	Motivation aus der Führung	83
3.1	Ein Blick voraus	83
3.2	Führung – was ist das?	83
3.2.1	Führung durch Strukturen	83
3.2.2	Führung durch Menschen	84
3.2.3	Ein Rahmenmodell der Führung von Menschen durch Menschen	85
3.3	Motivationale Wirkungen der Führung	87
3.3.1	Zielsetzung und Zielvereinbarung	87
3.3.2	Anerkennungs- und Kritikgespräche	95
3.3.3	Beurteilungs- und Fördergespräche	101
3.3.4	Vorbild sein	105
3.4	Das Phänomen „Führung“	107
3.4.1	Wie „entsteht“ eigentlich Führung?	107
3.4.2	Führung und Menschenbild	108
3.4.3	Gewandelte Anforderungen an den Vorgesetzten	111
3.4.4	Autorität/Akzeptanz	115
3.4.5	Feindseliges Führungsverhalten	118
3.4.6	Innere Kündigung	119
3.4.6.1	Das Entstehen „innerer Kündigung“	119
3.4.6.2	Hinweise auf innere Kündigung	123
3.4.6.3	Vorgesetzten-Verhalten und innere Kündigung	124
3.5	Ein modernes Führungsleitbild	125
3.6	Empfehlungen	130
4.	Motivation aus der Aufgabe	133
4.1	Ein Blick voraus	133
4.2	Was ist eine Aufgabe?	133
4.3	Aufgaben und ihre Wirkung auf den Menschen	135
4.3.1	Entfremdung	136
4.3.2	Verwirklichung eigener Möglichkeiten	136
4.3.3	Flow-Erleben	140
4.4	Hygienefaktoren und Motivatoren	142
4.4.1	Die Pittsburgh-Studien	142
4.4.2	Motiviert Geld?	145
4.4.3	Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit	147
4.5	Empfehlungen	149

5. Motivation aus der Gruppe	151
5.1 Ein Blick voraus	151
5.2 Gruppe – was ist das?	154
5.2.1 Merkmale einer Gruppe	154
5.2.1.1 Der Zweck von Gruppen	155
5.2.1.2 Gruppenarten	155
5.2.1.3 Der Wunsch nach Zugehörigkeit	158
5.2.1.4 Gruppenziele	162
5.2.1.5 Gruppenzusammenhalt und Gruppenleistung	163
5.2.2 Die „Konstruktion“ einer Gruppe	165
5.2.2.1 Gruppennormen	166
5.2.2.2 Gruppenstrukturen	167
5.2.2.3 Sozialer Druck	170
5.2.2.4 Der Sinn von Normen und Rollen	171
5.2.2.5 Normen- und Rollenkonflikte	173
5.2.2.6 Die Beeinflussung von Normen	175
5.3 Die Kommunikation in Gruppen	178
5.3.1 Kommunikationsstrukturen	178
5.3.2 Die verschiedenen Aspekte einer „Nachricht“	181
5.4 Ein bisschen Gruppendynamik: Einige Gruppenphänomene	185
5.4.1 Gefahr durch „Gruppenegeist“	185
5.4.2 Der Nivellierungseffekt	186
5.4.3 Risikoschub	189
5.4.4 Reaktion einer Gruppe auf Angriff	190
5.4.5 Die Entwicklung von Gruppen	190
5.5 Auf dem Weg zur Teameffizienz	191
5.5.1 Einzel- oder Gruppenarbeit?	193
5.5.2 Gruppenbezogene Voraussetzungen	198
5.5.3 „Spielregeln“ für Gruppenarbeit: TZI	199
5.5.4 Störungen: Killerphrasen	206
5.5.5 Der Umgang mit Konflikten	207
5.5.6 Phasen der Konfliktbearbeitung	208
5.5.7 Rolle und Aufgaben eines Konfliktreglers	211
5.6 Die Optimierung von Arbeitsgruppen: Teamgestaltung und Teamentwicklung	212
5.6.1 Teamgestaltung: Homogene oder heterogene Gruppen?	213
5.6.2 Teamentwicklung vs. traditionelle Schulung	216
5.6.3 Im Zentrum: Die Behandlung von „life-items“	218
5.6.4 Interner oder externer Moderator?	221
5.6.5 Die Ziele von Teamtrainings	222
5.6.6 Teamentwicklung ist ein innerbetrieblicher Prozess	224
5.7 Empfehlungen	226
5.7.1 Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen	227
5.7.2 Spezielle Empfehlungen für Teamarbeit	228
5.8 Fragebögen für Gruppen und Gruppenarbeit	229

6. Motivation aus der Organisation	235
6.1 Ein Blick voraus	235
6.2 Organisation – was ist das?	236
6.2.1 Die Entwicklung von Organisationen	236
6.2.2 Einige Organisationsmetaphern	242
6.2.3 Der Trend zur „Mensch-gerechteren“ Organisation	244
6.2.4 Ein neues Organisationsverständnis	245
6.2.4.1 Die Subsysteme einer Organisation	245
6.2.4.2 Systemdenken – Denken in Netzen	249
6.3 Organisationen im Wandel	253
6.3.1 Die Selbstverständlichkeit des Wandels	253
6.3.2 Veränderungsbewusstsein	254
6.3.3 Organisationsentwicklung	256
6.3.4 Die „Philosophie“ der Organisationsentwicklung	259
6.3.5 OE-Maßnahmen	261
6.3.6 Fusionen und Übernahmen	263
6.3.6.1 Das Merger-Syndrom	263
6.3.6.2 Psychologische Prozesse	264
6.3.6.3 Steuerung der Integration	266
6.4 Organisationskultur	267
6.4.1 Der Begriff	268
6.4.2 Organisationskultur im Wandel	272
6.5 Empfehlungen	273
6.6 Merkmale einer gesunden und einer kranken Organisation	275
7. Motivation aus der Gesellschaft	281
7.1 Ein Blick voraus	281
7.2 Motive als Spiegel der Gesellschaft	286
7.3 Gesellschaftlicher Wandel als Werte- und Motivwandel	292
7.4 Was kann man tun, was sollte man tun?	298
Literatur	301
Stichwortverzeichnis	313