



Mastering-ConceptConsult

General Management Kompendium

Praxiswissen kompakt vermittelt



Inhaltsverzeichnis

Managementtechniken situativ anwenden	4
Human Resource Management erfolgreich aktivieren	90
Team- und Projektmanagement gruppendynamisch praktizieren .	172
Finanzmanagement souverän meistern.....	242
Management in China & Japan kulturell ansetzen	333

Managementtechniken situativ anwenden

1 MANAGEMENT AUFGABEN.....	5
2 MANAGEMENT REGELKREIS.....	9
2.1 Managementtechnik 1: Die Information.....	10
2.2 Managementtechnik 2: Die Analyse	11
2.3 Managementtechnik 3: Die Ideenfindung.....	11
2.4 Managementtechnik 4: Die Konzeption.....	12
2.5 Managementtechnik 5: Die Planung.....	16
2.6 Managementtechnik 6: Die Entscheidung.....	17
2.7 Managementtechnik 7: Die Durchführung.....	18
2.8 Managementtechnik 8: Die Kontrolle.....	18
2.9 Managementtechnik 9: Analyse des Bedürfnisprofils	19
3 MANAGEMENT- BY- METHODEN	36
4 ZIELORIENTIERUNG.....	41
5 RESSOURCENPLANUNG	46
6 ZEITMANAGEMENT	51
7 ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN	56
7.1 Entscheidungsprozess.....	61
7.2 Maßnahmen.....	63
7.3 Datensammlung.....	65
7.4 Alternativenbewertung	69
8 DELEGATIONSPRINZIP	72
9 DURCHFÜHRUNGSKONTROLLE.....	78

1 MANAGEMENT AUFGABEN

Die Bedeutung des Managements wird besonders dadurch unterstrichen, dass Unternehmen hauptsächlich aufgrund unzulänglicher Managemententscheidungen in Schwierigkeiten geraten.

Deshalb ist es Aufgabe des Managements, so zu führen, dass Ergebnisse durch planvolles Handeln der Mitarbeiter erreicht werden, d.h.:

- jede Managementtätigkeit muss zielorientiert sein

und

- der Manager führt die Maßnahmen in der Regel nicht selbst durch, sondern delegiert die Ausführung.

Wenn einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter eine „*Management-Funktion*“ übertragen wird und diese keine „*Management-Qualifikationen*“ besitzen, benötigen sie ein großes Maß an angeborenem Talent, um in der neuen Management-Funktion erfolgreich zu sein.

Es ist falsch anzunehmen, nur Stellenbeschreibungen einzuführen oder eine Ablauforganisation zu ändern oder Mitarbeiter auszutauschen seien die besonderen Voraussetzungen für ein gutes Management.

Zur Erfüllung der Aufgaben des Managements bedarf es vielmehr der Beherrschung und des situativ abgestimmten Einsatzes der „*Management-Techniken*“, die untereinander in einer Kausalbeziehung stehen.

Deshalb sollte der Manager die ihm zur Verfügung stehenden Techniken:

- der Information, Analyse, Ideenfindung, Konzeption, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle

situativ abgewogen einsetzen.

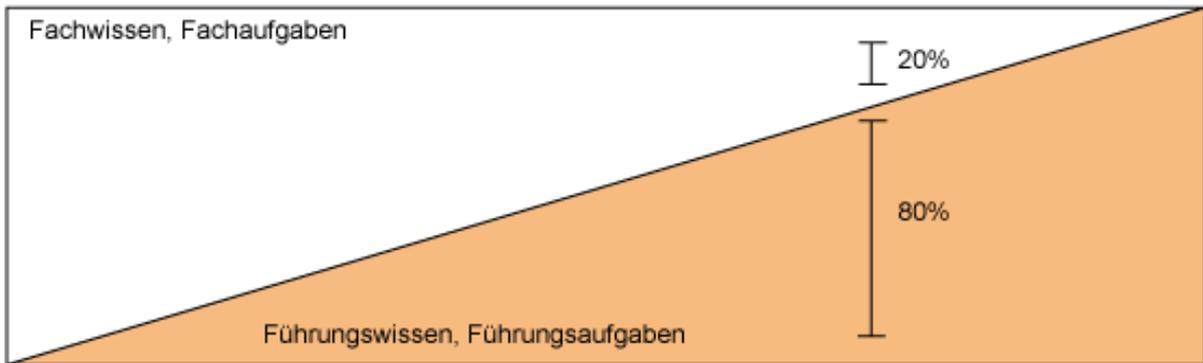
Viele Führungskräfte sind sich ihrer eigentlichen Aufgabe nicht immer voll bewusst.

Das kommt besonders dann zum Ausdruck, wenn Führungskräfte zuviele Detailaufgaben erfüllen.

Daher die Frage:

"Muss eine Führungskraft Spezialist sein?"

Die Antwort soll die nachstehende Abbildung verdeutlichen:



Die Diagonale stellt den Aufstieg einer Führungskraft im Unternehmen dar.

Die linke obere Fläche stellt das Fachwissen, die Fachaufgaben der Führungskraft, die rechte untere Fläche des Rechtecks ihr Führungswissen, ihre Führungsaufgaben dar.

Mit kontinuierlichem Aufstieg im Unternehmen verkleinert sich die Fläche für Fachwissen, Fachaufgaben; die Fläche für Führungswissen, Führungsaufgaben, vergrößert sich.

Was besagt das?

Es zeigt, dass ein Manager, der im Unternehmen aufsteigt, immer mehr Führungsaufgaben und immer weniger Fachaufgaben wahrnimmt.

Natürlich hängt das Verhältnis von Führungs- zu Fachaufgaben von der Position ab, die eine Führungskraft innehat.

Bei einer Führungskraft, bei der beispielsweise Führungs- zu Fachaufgaben im Verhältnis von 80% zu 20% verteilt sind, verteilt sich das Verhältnis von Führungs- zu Fachwissen entsprechend.

Führungskräfte sind keine Spezialisten wie ihre Mitarbeiter.

Deren Fachwissen geht in die Tiefe.

Für Spezialistentätigkeiten sind Führungskräfte nicht da.

Wenn Führungskräfte keine Spezialisten sind, was sind sie dann?

Führungskräfte sind Universalisten, insofern, als sie universelle, umfassende Führungsaufgaben wahrnehmen.

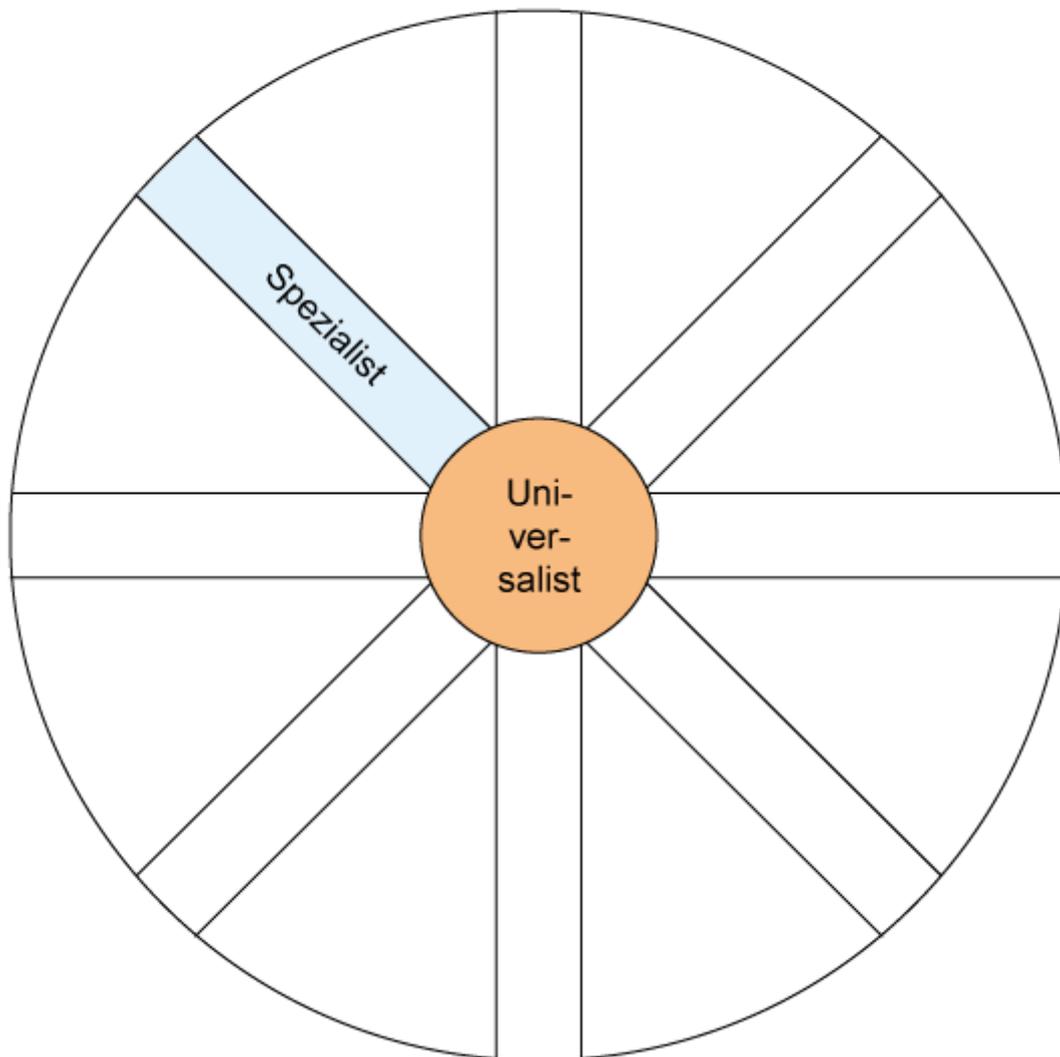
Hierzu benötigen sie vorrangig Führungswissen, was auch ein Fachwissen ist.

Dieses Wissen geht nicht - wie bei den Spezialisten - in die Tiefe.

Es geht in die Breite.

Das fachliche Wissen von Führungskräften ist Methodenwissen, ist Grundsatzwissen über die Tätigkeiten der Mitarbeiter.

Wie Führungskräfte als Universalisten mit ihren Mitarbeitern, den Spezialisten, zusammenwirken, verdeutlicht die folgende Grafik:



Reflektion:

Manche Führungskräfte verhalten sich allerdings wie „*Multispezialisten*“.

Sie meinen, sie müssten auf allen Gebieten, auch denen ihrer Mitarbeiter, immer topfit sein.

- Bin ich mehr Universalist oder mehr Spezialist?
- Wie verteilt sich bei mir Führungs- zu Fachwissen in %?
- Gibt es Gebiete, in denen ich mich wie ein Multispezialist aufführe?

Beantworten Sie sich nun selbstkritisch die folgenden Fragen:

Checkliste: Führungspotenzial

Wichtig: Die folgende Liste stellt nur eine Anregung dar. Sie sollten sie auf jeden Fall Ihren individuellen Anforderungen anpassen.

Eigenschaft	Bewertung (0-10 Punkte)
Entscheidungen treffe ich überlegt.	
Mitarbeiter setze ich nach ihren Fähigkeiten ein.	
Ich kann meinen Standpunkt gut vertreten.	
Ich kann gut zuhören.	
Ich kann mich durchsetzen.	
Ich fördere die Ideen der Mitarbeiter.	
Ich bin jederzeit ansprechbar.	
Ich behandle Mitarbeiter fair.	
Ich habe keine Scheu vor unangenehmen Aufgaben.	
Ich übe konstruktiv Kritik.	
Ich kann gut mit Kritik umgehen.	
Ich arbeite diszipliniert.	
Ich informiere Mitarbeiter klar und umfassend.	
Zeitliche Vereinbarungen halte ich ein.	
Ich Sorge für ein gutes Arbeitsklima.	
Ich komme gut mit schwierigen Mitarbeitern zurecht.	
Leistungen der Mitarbeiter kann ich klar beurteilen.	
Gesamtpunktzahl	

Ergebnis:

Es geht nicht darum, einen möglichst hohen Gesamtwert zu erreichen, sondern sein Profil zu erkennen. Liegt Ihre Gesamtpunktzahl über 150, neigen Sie vermutlich dazu, sich ein wenig zu enthusiastisch zu beurteilen. Wenn Ihre Gesamtpunktzahl unter 80 Punkten liegt, sind Sie entweder zu selbstkritisch oder aber Sie sollten generell überlegen, ob es richtig ist, Führungsverantwortung zu übernehmen. So gesehen liegt ein „optimales“ Ergebnis im Bereich von 100 und 140.

2 MANAGEMENT REGELKREIS

Wer selbst nicht weiß, was er will, kann andere nicht überzeugen und wird als Gesprächspartner nicht anerkannt.

Wer selbst nicht motiviert ist, kann andere nicht begeistern.

Wer selbst nicht geistig beweglich ist, ist eine Kreativitätsbremse für andere.

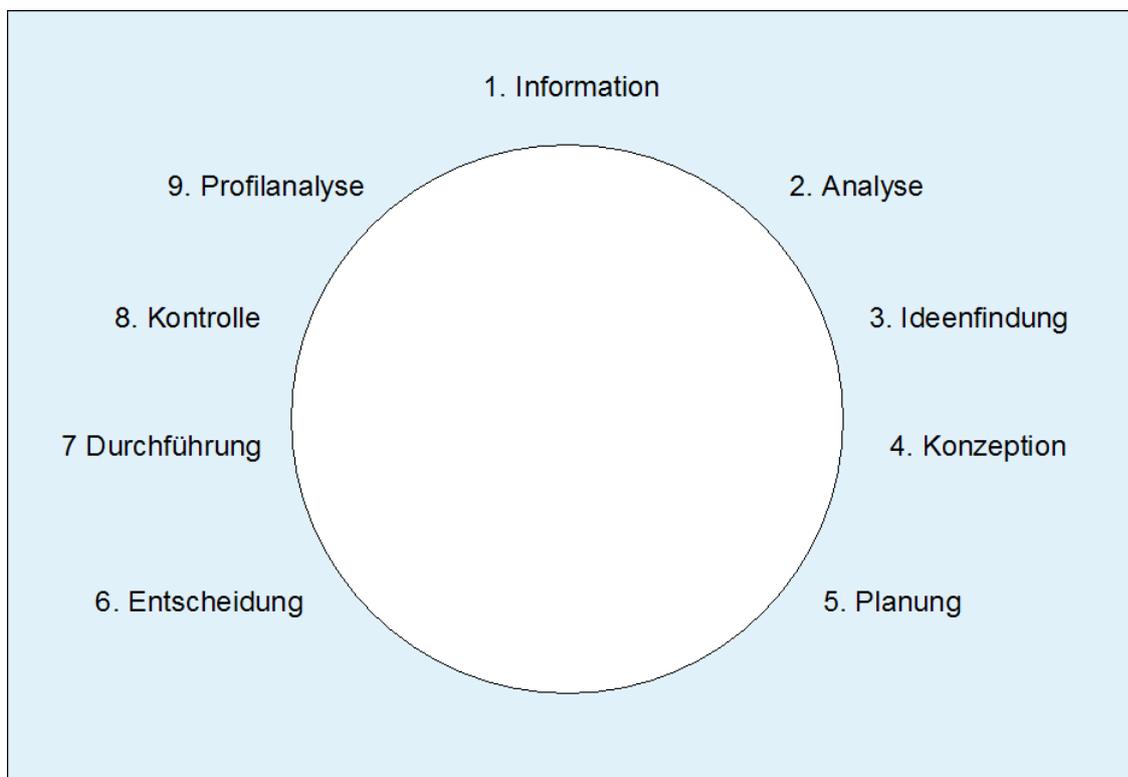
Wer kontaktscheu ist, kann andere nicht integrieren.

Neben einer stabilen Persönlichkeit ist Arbeitsproduktivität gefragt.

Dazu gehört fachübergreifendes, generelles Methodenwissen.

Wie organisiert man einen Arbeitsablauf, löst man Probleme, erledigt man Aufgaben rationell, führt man Projekte durch?

Die Techniken des „Management-Regelkreises“ sind anzuwenden:



2.1 Management-Technik 1: Die Information

Jeder Arbeitsgang, jede Problemlösung beginnt mit einer gezielten Informationsaufnahme und endet mit der Rückmeldung der Ergebnisse.

Daraus ergibt sich eine neue Aufgabenstellung, die wiederum Kriterien für die erneute Informationsaufnahme ist.

Der Regelkreis schließt sich.

Der Arbeitsprozess verläuft von der Informationsaufnahme über die Informationsverarbeitung bis zur Informationsweitergabe.

In der Informationsphase werden die Fakten gesammelt und die Analysen erstellt, die zum Feststellen und Klären des „Ist- Zustandes“ eines Problems notwendig sind.

Nicht die Menge, sondern die Qualität der Informationen soll optimiert werden.

Informationen sind zu prüfen, ob sie:

relevant, preiswert, aktuell, vollständig, umfassend, begründet, sicher, genau, verlässlich, klar, deutlich, lesbar, verständlich, rechtlich zulässig (Datenschutz) sind.

2.2 Management-Technik 2: Die Analyse

Die Analyse ist eine systematische Untersuchung einer Situation, eines Gegenstandes oder eines Problems.

Dabei wird der Gegenstand in seine Bestandteile zerlegt.

Die Analysetechnik entfaltet systematisches Denken. Situationen und Probleme können besser durchschaut werden. Man erhält ein differenziertes Wissen über den Zusammenhang der Dinge und ist in der Lage, feiner abgestimmte und besondere Problemlösungen für die Praxis zu entwickeln.

Die Situationsanalyse beispielsweise soll einen detaillierten Überblick geben.

Dafür wird die Situation zergliedert, indem man fragt:

Was ist genau geschehen, wie oft, seit wann, wo?

Fakten und Einzelheiten werden gesammelt.

Man sucht nicht nach dem „*warum*“, nach der Ursache eines Problems, sondern vielmehr nach einer ausführlichen Beschreibung des Problems oder der Lage.

Die einzelnen Unterpunkte, die man auf diese Weise erhält, werden auf positive und negative Aspekte geprüft.

Anschließend ist die vermutliche Tendenz der Situation zu beurteilen.

Anhaltspunkt ist die bisherige Entwicklung des Sachverhalts.

Ist die Situation hinreichend klar, sollte überlegt werden, ob etwas getan werden muss und was getan werden könnte.

2.3 Management-Technik 3: Die Ideenfindung

Informationen und Analysen beschreiben den „*Ist-Zustand*“ oder das Problem. Sie sagen aber nicht, was zu tun ist. Zum Lösen eines Problems werden Ideen benötigt.

Die einfachste Ideenfindungsmethode ist Ideenzettel führen.

Dieses kann digital aber auch händisch geschehen.

Die Ideenzettel kann man in einem „*Ideen-Ordner*“ sammeln.

Bearbeitet man ein bestimmtes Problem, dann kann man im Iden-Ordner nachsehen, was an Lösungsideen schon dazu vorhanden ist.

Bei der Ideenfindung werden Ergebnisse aus Informationen und Analysen auf mehr oder weniger originelle, neuartige Weise zu Ideen, zu neuen Möglichkeiten verknüpft.

2.4 Management-Technik 4: Die Konzeption

Bei der Konzeption werden Ideen und Fakten zu einem Konzept verbunden.

Ein Konzept ist ein „*Idealplan*“.

Es ist noch kein fest umrissener, detaillierter, zeitlich bestimmter Realplan, sondern eine wichtige und wertvolle Vorstufe dazu.

Konzepte umreißen das ungefähr Mögliche.

Konzepte zu erstellen, ist wirtschaftlich sinnvoller, als gleich alle Möglichkeiten mit viel Aufwand durchzuplanen.

Beim konzeptionellen Denken versucht man, verschiedene Elemente, *"unter einen Hut zu bringen."*

Man sucht nach einer Synthese, die die einzelnen Elemente einer Sache zu einer neuen Einheit zusammenfügt.

Oft hat es den Anschein, dass die verschiedenen Elemente nicht zusammenzubringen sind.

In diesem Fall sind Kreativität, Flexibilität im Denken, Phantasie und Kombinationsgabe notwendig.

Eine Konzeption lässt sich nicht immer mit logischem Sachverstand erzwingen.

Test

1. Sie schlagen vor, dass in der Vorstadt von einer nahen Bäckerei frische Semmeln zu den Privathäusern oder einem Lebensmittelgeschäft geliefert werden. Welche Gegenargumente ließen Sie gelten, und wie würden Sie diese zu entkräften versuchen?

- a) Das Ganze ist zu kostspielig.
- b) Die Leute essen ihr Frühstück zu verschiedenen Zeiten.
- c) Einige Semmeln würden gestohlen.
- d) Wir könnten es zuerst in einem Vorort versuchen.

2. Ein Bankmanager schlägt vor, eine Reiseabteilung einzurichten. Die folgenden Argumente wurden als Pro und Kontra verwendet:

- a) Das Bankgeschäft muss modernisiert werden. Dies ist ein Weg, es zu tun.
- b) Es gibt genug Reisebüros. Sie werden sich unlauteren Wettbewerb beschweren.
- c) Banken haben zurzeit nicht genug Platz.
- d) Nennen wir es "Reiseanleihe" und arbeiten mit den Reisebüros zusammen.

3. Sie sind ein professioneller Bauherr. Sie schlagen vor, dass Änderungen bei der Ausstattung von Häusern vorgenommen werden, um konkurrenzfähig zu sein. Beispiele: Besonders große Badewannen für zwei Personen, Wintergarten und Badezimmer. Keine Bücherregale mehr - stattdessen, Bücher in digitaler Form. Hier sind die Argumente des Architekturbüros:

- a) Es wird die Kosten des Hauses zu sehr erhöhen.
- b) Die Leute wollen ihre Gewohnheiten nicht aufgeben.
- c) Die Platzersparnis wird die zusätzlichen Kosten wettmachen.
- d) Wir bauen heute nicht mehr so wie vor 100 Jahre. Warum sollen wir nicht an der zukünftigen Entwicklung teilnehmen?

4. Sie haben die Aufgabe, neue Duftstoffe zu entwickeln. Ihre Ideen reichen von Düften für Kleider über Duftstoffe, die dem Essen beigelegt werden bis zu imprägnierten Papierrollen. Hier sind einige Reaktionen. Wählen Sie diejenige aus, die Sie akzeptieren.

- a) Die Leute sind sehr konservativ, was Düfte betrifft. Sie werden diese Ideen ablehnen.
- b) Sie müssen jede verrückte Idee ausprobieren. Sie können sie später immer noch der Realität anpassen.
- c) Wir brauchen dringend neue Absatzmärkte, aber wir sollten unsere Zeit und unser Geld nicht verschwenden.
- d) Sogar die Ägypter haben Duftstoffe für ihr Bad, ihre Tempel verwendet.

Lösung nächste Seite

Lösung zum Test

1.	a) 1	2.	a) 3	3.	a) 1	4.	a) 1
	b) 2		b) 2		b) 2		b) 2
	c) 3		c) 1		c) 3		c) 3
	d) 4		d) 4		d) 4		d) 4

Auswertung

4 – 7 Punkte	Es reicht nicht aus, kreative Ideen zu haben. Sie müssen lernen, diese auch zu verkaufen
8 – 11 Punkte	Sie geben nicht so leicht auf. Aber manchmal haben Sie dennoch Zweifel
12 – 16 Punkte	Sie sind fähig Ihre neuen Ideen zu verteidigen

2.5 Management-Technik 5: Die Planung

Die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme der zukünftigen Durchführung. Strategisches Denken kommt zum Zuge. Es verbindet logisches Denken und intuitives Erfassen.

Bei der Planung wird die vorausgegangene Konzeption nach den Kriterien:

- Durchführbarkeit
und
- Durchführungszeit

zu Realplänen ausgearbeitet.

Nur ein ständiges Abstimmen mit den von der Planung Betroffenen macht den Planungsaufwand wirtschaftlich. Pläne, die keiner haben will, sind nur schwer und mit Druck zu realisieren. Sie ergeben im Allgemeinen schlechtere Resultate.

Die Planung folgt einem Ziel. Ein Ziel ist ein angestrebter zukünftiger Zustand. Dieses Ziel muss den folgenden Kriterien genügen:

- Das Ziel muss von denjenigen, die es erreichen wollen, akzeptiert sein, gewollt sein. (*Beteiligung an der Zielfindung*)
- Das Ziel muss genau beschrieben und für jeden verständlich sein.
- Das Ziel muss erreichbar sein.
- Es muss zeitlich bestimmt sein.
- Es muss messbar sein (*quantitativ in Zahlen oder qualitativ vergleichend*).
- Der Maßstab muss bekannt sein.
- Die Folgen der Zielerreichung oder Nichterreichung müssen klar sein.

In der Planung wird das gesetzte Ziel bei der Entscheidung für den Plan zur Sollvorgabe.

Die Beschreibung von Leistungsstandards und Klärung von Ergebniszuständigkeit sollen die Zielerreichung unterstützen.

2.6 Management-Technik 6: Die Entscheidung

Eine Entscheidung ist eine Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten, zwischen Alternativen und deren Konsequenzen.

Der Zwang zur Entscheidung überhaupt ist eine Folge der persönlichen Freiheit. Der Entscheidungsdruck wird im Wesentlichen durch die Zeit bestimmt.

Der Arbeitsprozess ist umso ergiebiger, je schneller und je besser die Entscheidungen sind, über das, was ausgeführt werden soll.

Je besser die Entscheidung vorbereitet ist, desto schneller kann sie auch gefällt werden.

Viele Manager zögern jedoch oft die durchaus gut vorbereitete Entscheidung hinaus, weil sie sich der möglichen Auswirkungen ihrer Entscheidung bewusst sind.

Gruppenentscheidungen entsprechen der Forderung nach Teamarbeit. Dies ist aber so zu verstehen, dass der Wille der einzelnen Gruppenmitglieder bei der Entscheidung berücksichtigt wird.

Die Entscheidung selbst bleibt für jeden letztlich eine *"einsame"* Angelegenheit. In der so genannten Gruppenentscheidung werden lediglich die Einzelentscheidungen aufeinander abgestimmt. Dies verzögert im Allgemeinen die Entscheidung, hat aber den Vorteil, dass es in der Durchführung schneller geht.

Neue Informationen können unter Umständen eine Revision des Plans nötig machen. Diese Planveränderung muss wieder entschieden werden. Wie gut eine Entscheidung in der Rückbetrachtung war, hängt auch davon ab, wie entschlossen sie durchgeführt wurde.

2.7 Management-Technik 7: Die Durchführung

Nach den getroffenen Entscheidungen ist die Durchführung zu organisieren und zu betreiben.

Durchführen heißt veranlassen und steuern.

Das Geplante ist dabei Handlungsrichtlinie.
Weitere Hilfen sind erprobte und festgelegte Durchführungsschritte.

Zum schnellen Bewerkstelligen einer Arbeit sind eingeübte Handgriffe und Verhaltensweisen nützlich.

Spontaneität und gutes Improvisationsvermögen sind erforderlich.
Checklisten, Formulare und Vordrucke beschleunigen den Ablauf.

Vorprogrammierte Handlungsabläufe werden systematisch abgerufen.

2.8 Management-Technik 8: Die Kontrolle

Kontrolle ist immer der „*Soll-Ist-Vergleich*“.
Ohne Plan ist eine Kontrolle nicht möglich.

Die Kontrolle dient der Planverfolgung oder Plankorrektur.

Die Erfolgskontrolle dient im Einzelnen zum Erfassen der Erfolgslage, zum Ermitteln der Erfolgsgröße, zum Feststellen der Abweichungen vom angestrebten Ziel, zum Voraussagen der möglichen Zielerreichung und zum Begründen des Erfolgs oder Misserfolgs.

Die Kontrollen sollen laufend und frühzeitig stattfinden.
Je früher Abweichungen festgestellt werden und erklärt werden, desto leichter ist die Kurskorrektur.
Zeitpunkte für die Kontrollen sind im Plan anzugeben.

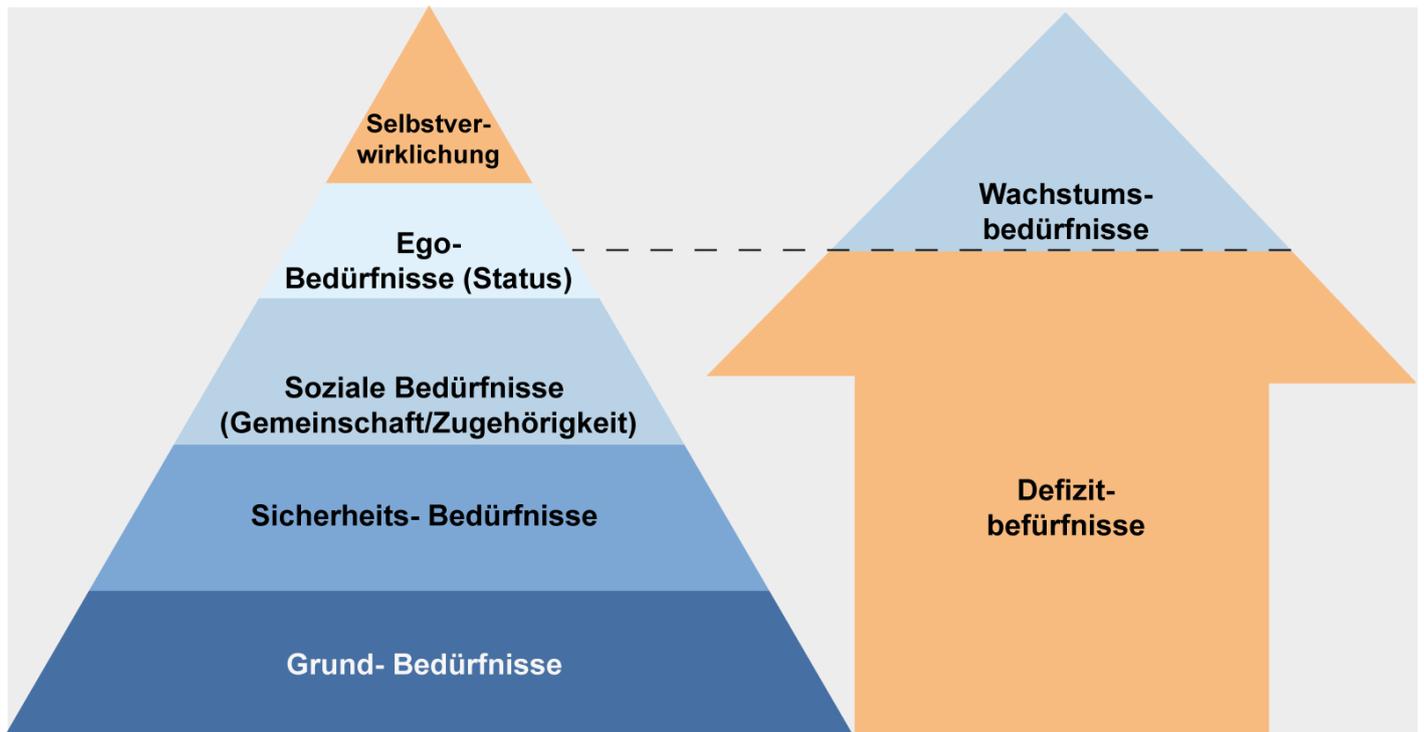
Aus führungstechnischen Gesichtspunkten sollte man weitgehend Selbstkontrolle der einzelnen Stellen vorsehen.

Selbstkontrolle motiviert, Fremdkontrolle dagegen hemmt.

2.9 Management-Technik 9: Analyse des Bedürfnisprofils

Das Bedürfnisprofil stellt eine Verknüpfung der Bedürfnispyramide von „Maslow“ mit der Motivationskurve von „Herzberg“ dar.

Immer wenn von unten kommend eine Stufe der Bedürfnispyramide erreicht ist, treten die Bedürfnisse der nächsten Stufe nach oben auf.



Gemäß „Herzberg“ sind die Stufen der Grund- und Sicherheits-Bedürfnisse Hygiene-Faktoren, die nicht zur Motivation beitragen, und erst die Stufen danach sind Motivations-Faktoren.

Wenn Sie wissen wollen, wo Sie persönlich stehen, die nachfolgende Übung liefert Ihnen dazu praktische Ansätze.

ÜBUNG:

Diese Übung soll dem Teilnehmer flankierende Ansätze über seine Persönlichkeitsstruktur bzw. Selbsterkenntnisse für sein berufliches Rollenverständnis vermitteln.

Es ist wichtig zu wissen, dass es in dieser Übung keine „richtigen“ und „falschen“ Antworten gibt.

Die jeweils „beste“ Antwort ist diejenige, die am besten Ihre Einstellung zu der jeweiligen Aufgabe tendenziell umschreibt.

Nachfolgend finden Sie 60 Aufgaben mit jeweils zwei Antworten, die durch Großbuchstaben (A, B, C, D und E) gekennzeichnet sind. Für jede dieser Aufgaben stehen Ihnen fünf Punkte zur Verfügung, die Sie auf das jeweilige Antwortpaar verteilen müssen (z.B.: Antwort A = 3 Punkte, Antwort B = 2 Punkte)

Beachten Sie, dass die Summe der Gewichtungszahlen pro Antwortpaar immer 5 betragen sollte

<p>1. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe,</p> <p>D meinem eigenen Können entspringt, das heißt die Anerkennung der anderen für eine gute Leistung zu erhalten oder zu wissen, dass ich einer der Besten meiner Gruppe bin oder</p> <p>C von den zwischenmenschlichen Beziehungen während der Arbeit abhängt, das heißt die Möglichkeit, ein geschätztes Mitglied im Kollegenkreis zu sein.</p>	D	C
<p>2. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>C ein echter Teamgeist unter den Kollegen herrscht und wir gute und schlechte Zeiten miteinander teilen oder</p> <p>D es spürbare Gehaltserhöhungen und Anerkennung der Leistung gibt.</p>	C	D
<p>3. Ich glaube, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würde am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>D andere Kollegen im Gegensatz zu mir bei gleicher Leistung bevorzugt und befördert werden oder</p> <p>C mich meine Kollegen meiden beziehungsweise mit mir streiten, und was sonst für tägliche Arbeitskonflikte auftreten können.</p>	D	C

<p>4. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>A sie gut bezahlt ist, um ein Auskommen zu gewähren oder</p> <p>B sie mir große Sicherheit und gute Sozialleistungen bietet.</p>	<p>A</p>	<p>B</p>
<p>5. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe</p> <p>D meinem eigenen Können entspringt, das heißt die Anerkennung der anderen für meine gute Leistung zu erhalten oder zu wissen, dass ich einer der Besten oder</p> <p>E in der Tätigkeit selbst liegt, das heißt, sie ist anregend, sinnvoll und fordert mich.</p>	<p>D</p>	<p>E</p>
<p>6. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>C ein echter Teamgeist unter der Kollegen herrscht und wir gute und schlechte Zeiten miteinander teilen oder</p> <p>E ich deshalb Erfolg in meiner Arbeit habe, weil sie mich persönlich interessiert und ich mich in ihr entfalten kann.</p>	<p>C</p>	<p>E</p>
<p>7. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund</p> <p>C eine Tätigkeit, die ich allein ausübe, das heißt ohne Kollegen, mit denen ich diskutieren, planen und zusammenarbeiten könnte oder</p> <p>A dass die Tätigkeit mit erheblichen Unannehmlichkeiten am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel schlechter Beleuchtung, primitiven sanitären Einrichtungen, lauten Geräuschen, fehlender Klimaanlage usw., verbunden war.</p>	<p>C</p>	<p>A</p>
<p>8. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das wichtigste, ob</p> <p>E sie mir ein gewisse Freiheit gestattet und die Möglichkeit bietet, mich weitgehend in ihr zu entfalten oder</p> <p>A sie gut bezahlt ist, um ein Auskommen zu garantieren.</p>	<p>E</p>	<p>A</p>

<p>9. Falls ich vor der Entscheidung stünde, eventuell in eine höhere Position aufzurücken, würde ich mir verstärkt Gedanken machen darüber, ob</p> <p>D ich auf meine Tätigkeit stolz sein könnte und welche gesellschaftliche Stellung sie genießt oder</p> <p>C mir meine Kollegen sympathisch sind und wir zueinander passen.</p>	D	C
<p>10. Ich glaube, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würden am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>E ich das Gefühl hätte, daß ich nicht entsprechend meinen wahren Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt werde oder</p> <p>B meine Leistung direkt dar an gemessen wird, inwieweit ich ein gestecktes "Soll" erfüllt habe.</p>	E	B
<p>11. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>E sie mir eine gewisse Freiheit gestattet und die Möglichkeit bietet, mich weitgehend in ihr zu entfalten oder</p> <p>D sie mir ein einigermaßen schnelles Vorwärtskommen entsprechend meiner Leistung ermöglicht.</p>	E	D
<p>12. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund,</p> <p>B es handelt sich um eine Tätigkeit mit großem Risiko das heißt arbeiten aufgrund unzulänglicher Hilfsmittel und unzureichenden Mitarbeitern oder ohne angemessene Sozialleistungen oder</p> <p>C eine Tätigkeit, die ich allein ausübe, das heißt, ohne Kollegen, mit denen ich diskutieren, planen und zusammenarbeiten könnte.</p>	B	C
<p>13. Ich meine, daß der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe,</p> <p>E in der Tätigkeit selbst liegt, das heißt, sie ist anregend, sinnvoll und fordert mich oder</p> <p>A in guter Bezahlung, guten Arbeitsbedingungen, einem schönen Haus, einem klasse Auto usw. liegt.</p>	E	A

<p>14. Ich glaube, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würde am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>C mich meine Kollegen meiden beziehungsweise mit mir streiten, und was sonst noch für tägliche Arbeitskonflikte auftreten können oder A ich unter starkem Zeitdruck stehen und deshalb wenig Zeit habe für Mittagessen, Kaffeepause usw.</p>	C	A
<p>15. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>B sie mir große Sicherheit und gute Sozialleistungen bietet oder D sie mir ein einigermaßen schnelles Vorwärtkommen entsprechend meiner Leistung ermöglicht.</p>	B	D
<p>16. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>B sie mir große Sicherheit und gute Sozialleistungen garantiert oder C sie die Bedingungen für eine gute harmonische Beziehung zu den Mitarbeitern erfüllt.</p>	B	C
<p>17. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund,</p> <p>C eine Tätigkeit, die ich allein ausübe, das heißt, ohne Kollegen, mit denen ich diskutieren, planen und zusammenarbeiten könnte oder E dass ich die Arbeit anspruchslos fand und mein Können nicht gefordert wurde.</p>	C	E
<p>18. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>D es spürbare Gehaltserhöhungen und Anerkennung für Leistung gibt oder A für die täglichen Arbeitsbedingungen und für meine grundlegenden Bedürfnisse in ausreichender und fortschrittlicher Weise gesorgt wird.</p>	D	A

<p>19. Falls ich vor der Entscheidung stünde, eventuell in eine höhere Position aufzurücken, würde ich mir verstärkt Gedanken darüber machen, ob</p> <p>E ich interessante Aufgaben und eine kreative Tätigkeit übernehmen könnte oder</p> <p>C mir meine Kollegen sympathisch sind und wir zueinander passen.</p>	E	C
<p>20. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe,</p> <p>A in guter Bezahlung, guten Arbeitsbedingungen, einem schönen Haus, einem klasse Auto usw. oder</p> <p>B in Sozialleistungen, das heißt betrieblicher Krankenversicherung, großzügiger Lohnfortzahlung, Betriebsrente usw. liegt</p>	A	B
<p>21. Falls ich vor der Entscheidung stünde, eventuell in eine höhere Position aufzurücken, würde ich mir verstärkt Gedanken darüber machen, ob</p> <p>D ich auf meine Tätigkeit stolz sein könnte und welche gesellschaftliche Stellung sie genießt oder</p> <p>B die neue Tätigkeit für mich riskant ist und möglicherweise viel von dem bisher Erreichten zunichte macht.</p>	D	B
<p>22. Ich glaube, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würde am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>B meine Leistung direkt daran gemessen wird, inwieweit ich ein gestecktes "Soll" erfüllt habe oder</p> <p>C mich meine Kollegen meiden beziehungsweise mit mir streiten und was sonst noch für tägliche Arbeitskonflikte auftreten können.</p>	B	C
<p>23. Falls ich mich spontan entschließen könnte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund,</p> <p>D es handelt sich um eine Tätigkeit, die für mich in mancher Hinsicht erniedrigend war oder</p> <p>A dass die Tätigkeit mit erheblichen Unannehmlichkeiten am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel schlechter Beleuchtung, primitiven sanitären Einrichtungen, lauten Geräuschen, fehlender Klimaanlage usw., verbunden war.</p>	D	A

<p>24. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe</p> <p>D meinem eigenen Können entspringt, das heißt die Anerkennung der anderen für eine gute Leistung zu erhalten oder zu wissen, dass ich einer der Besten meiner Gruppe bin oder A in guter Bezahlung, guten Arbeitsbedingungen, einem schönen Haus, einem klasse Auto usw. liegt.</p>	D	A
<p>25. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>E ich deshalb Erfolg in meiner Arbeit habe, weil sie mich persönlich interessiert und ich mich in ihr entfalten kann oder B Fehler nicht bestraft werden und deshalb die Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren, gering ist.</p>	E	B
<p>26. Falls ich vor der Entscheidung stünde, eventuell in eine höhere Position aufzurücken, würde ich mir verstärkt Gedanken darüber machen, ob</p> <p>A die Tätigkeit für mich mit mehr Arbeit beziehungsweise mit mehr Arbeitszeit verbunden ist und dadurch meine Freizeit beschneidet oder E ich interessante Aufgaben und eine mehr kreative Tätigkeit übernehmen könnte.</p>	A	E
<p>27. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>D sie mir ein einigermaßen schnelles Vorwärtskommen entsprechend meiner Leistung ermöglicht oder C sie die Bedingungen für eine gute harmonische Beziehung zu den Mitarbeitern bietet.</p>	D	C
<p>28. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund,</p> <p>B es handelte sich um eine Tätigkeit mit großem Risiko, dass heißt arbeiten aufgrund unzulänglicher Hilfsmittel und unzureichenden Mitarbeitern oder ohne angemessene Sozialleistungen oder E ich fand die Arbeit anspruchslos, und mein Können wurde nicht gefordert.</p>	B	E

<p>29. Ich meine, meine Arbeitsmoral und meine all gemeine Arbeitsmotivation würde am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>E ich das Gefühl hätte, dass ich nicht entsprechend meinen wahren Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt werde oder</p> <p>C mich meine Kollegen meiden beziehungsweise mit mir streiten, und was sonst noch für tägliche Arbeitskonflikte auftreten können.</p>	E	C
<p>30. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>D es spürbare Gehaltserhöhungen und Anerkennung für Leistungen gibt oder</p> <p>B Fehler nicht bestraft werden und deshalb die Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren, gering ist.</p>	D	B
<p>31. Ich meine, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würde am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>A ich unter starkem Zeitdruck stehe und deshalb wenig zeit habe für Mittagessen, Kaffeepause usw. oder</p> <p>B meine Leistung direkt dar an geme5sen wird, inwieweit ich ein gestecktes "Soll" erfüllt habe.</p>	A	B
<p>32. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>D sie mir ein einigermaßen schnelles Vorwärtkommen entsprechend meiner Leistung ermöglicht oder</p> <p>A sie gut bezahlt ist, um ein Auskommen zu sichern.</p>	D	A
<p>33. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe</p> <p>B in Sozialleistungen, das heißt betrieblicher Krankenversicherung, großzügiger Lohnfortzahlung, Betriebsrente usw. liegt oder</p> <p>D meinem eigenen Können entspringt, das heißt die Anerkennung der anderen für eine gute Leistung zu erhalten oder zu wissen, dass ich einer der Besten meiner Gruppe bin.</p>	B	D

<p>34. Falls ich vor der Entscheidung stünde, eventuell in eine höhere Position aufzurücken, würde ich mir verstärkt Gedanken machen darüber, ob</p> <p>E ich interessante Aufgaben und eine mehr kreative Tätigkeit übernehmen könnte oder D ich auf meine Tätigkeit stolz sein könnte und welche gesellschaftliche Stellung sie genießt.</p>	E	D
<p>35. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund</p> <p>C eine Tätigkeit, die ich allein ausübe, das heißt ohne Kollegen, mit denen ich diskutieren, planen und zusammenarbeiten könnte oder D es handelt sich um eine Tätigkeit, die für mich in mancher Hinsicht erniedrigend war.</p>	C	D
<p>36. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich allgemein das Wichtigste, ob</p> <p>A sie gut bezahlt ist, um ein Auskommen zu sichern oder C sie die Bedingungen für eine gute harmonische Beziehung zu den Mitarbeitern erfüllt</p>	A	C
<p>37. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>D es spürbare Gehaltserhöhungen und Anerkennung der Leistung gibt oder E ich deshalb Erfolg in meiner Arbeit habe, weil sie mich persönlich interessiert und ich mich in ihr entfalten kann</p>	D	E
<p>38. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund,</p> <p>E ich fand die Arbeit anspruchslos, und mein Können wurde nicht gefordert oder A dass die Tätigkeit mit erheblichen Unannehmlichkeiten am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel schlechter Beleuchtung, primitiven sanitären Einrichtungen, lauten Geräuschen, fehlender Klimaanlage usw., verbunden war.</p>	E	A

<p>39. Ich meine, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würde am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>D andere Kollegen im Gegensatz zu mir bei gleicher Leistung bevorzugt und befördert werden oder</p> <p>B meine Leistung direkt dar an gemessen wird, inwieweit ich ein gestecktes "Soll" erfüllt habe.</p>	D	B
<p>40. Ich meine, das der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe,</p> <p>A in guter Bezahlung, guten Arbeitsbedingungen, einem schonen Haus, einem klasse Auto usw. oder</p> <p>B in Sozialleistungen, das heißt betrieblicher Krankenversicherung, großzügiger Lohnfortzahlung, Betriebsrente usw. liegt.</p>	A	B
<p>41. Bei der Bewertung einer Tätigkeit ist für mich im allgemeinen das Wichtigste, ob</p> <p>E sie mir einer gewisse Freiheit gestattet und die Möglichkeit bietet, mich weitgehend in ihr zu entfalten oder</p> <p>B sie mir große Sicherheit und gute Sozialleistungen garantiert</p>	E	B
<p>42. Falls ich mich spontan entschließen sollte, eine Tätigkeit aufzugeben, wäre der wahrscheinlichste Grund,</p> <p>E ich fand die Arbeit anspruchslos, und mein Können wurde nicht gefordert oder</p> <p>D es handelt sich um eine Tätigkeit, die für mich in mancher Hinsicht erniedrigend war.</p>	E	D
<p>43. Ich meine, meine Arbeitsmoral und meine allgemeine Arbeitsmotivation würden am meisten leiden in einer Situation, in der</p> <p>D andere Kollegen im Gegensatz zu mir bei gleicher Leistung bevorzugt und befördert werden oder</p> <p>A ich unter starkem Zeitdruck stehe und deshalb wenig zeit habe für Mittagessen, Kaffeepause usw.</p>	D	A

<p>44. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>C ein echter Teamgeist unter den Kollegen herrscht und wir gute und schlechte Zeiten miteinander teilen oder</p> <p>A für die täglichen Arbeitsbedingungen und für meine grundlegenden Bedürfnisse in ausreichender und fortschrittlicher Weise gesorgt wird</p>	C	A
<p>45. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe,</p> <p>C von den zwischenmenschlichen Beziehungen während der Arbeit abhängt, das heißt die Möglichkeit, ein geschätztes Mitglied im Kollegenkreis zu sein oder</p> <p>B in Sozialleistungen, das heißt betrieblicher Krankenversicherung, großzügiger Lohnfortzahlung, Betriebsrente usw.</p>	C	B
<p>46. Ich meine, dass der persönliche Gewinn, den ich aus der Arbeit ziehe,</p> <p>B in Sozialleistungen, das heißt betrieblicher Krankenversicherung, großzügiger Lohnfortzahlung, Betriebsrente usw. oder</p> <p>E in der Tätigkeit selbst, das heißt, sie ist anregend, sinnvoll und fordert mich</p>	B	E
<p>47. Ich könnte wahrscheinlich am besten arbeiten und am meisten erreichen in einer Situation, in der</p> <p>A für die täglichen Arbeitsbedingungen und für meine grundlegenden Bedürfnisse in ausreichender und fortschrittlicher Weise gesorgt wird oder</p> <p>E ich deshalb Erfolg in meiner Arbeit habe, weil sie mich persönlich interessiert und ich mich in ihr entfalten kann.</p>	A	E