



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Reinhard K. Sprenger

Motivation

GABAL

Reinhard K. Sprenger

30 Minuten

Motivation

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlag und Layout: Martin Zech, Bremen
Lektorat: Sandra Klaucke, Frankfurt/Main
Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt
Titelbild (Fond): Sandra Winter, Darmstadt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
15. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-257-1

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Was ist Motivation?	9
Allgemeine und spezifische Motivation	10
Wodurch wird Motivation beeinflusst?	14
Kann man andere motivieren?	17
Motivation im Unternehmen	20
2. Was ist Leistung?	23
Wie entsteht Leistung?	24
Wer ist für Leistung verantwortlich?	27
Die Handlungsfelder der Leistungs-Motivation	30
3. Persönliche Einstellung – Erfolgsfaktor für Motivation	33
Handlungsfeld 1: Commitment leben	34
Handlungsfeld 2: Stärken nutzen und lernen	41
Handlungsfeld 3: Spielfeld wählen	48
4. Rahmenbedingungen – Erfolgsfaktor für Motivation	59
Handlungsfeld 4: Demotivation vermeiden	60
Handlungsfeld 5: Fördernd fordern	70
Handlungsfeld 6: Freiraum eröffnen	77

Fast Reader	88
Literaturauswahl	95
Register	96

Vorwort

Das Thema Motivation in 30 Minuten? Wo doch Führungskräfte jahrelang – meist vergeblich – laborieren, wie sie mehr Motivation in ihr Unternehmen tragen können?

Was mich an diesem Buch reizte, war eine möglichst „schlackenfreie“ Darstellung. Zudem wollte ich einen Ordnungsrahmen finden, der den Stoff praxisbezogen gliedert und zu konsequenter Führung einlädt. Einen Rahmen, der die verschiedenen Schritte auf dem Weg zu mehr Motivation deutlich macht. Das ist das Besondere dieses Buches.

Sechs Handlungsfelder

Dieses Buch stellt sechs Variablen dar, deren Zusammenspiel entscheidend ist für die Motivation jedes Einzelnen. Thematisiert werden Leistungs-Bereitschaft (das Wollen), Leistungs-Fähigkeit (das Können) und Leistungs-Möglichkeit (das Dürfen). Diese sind zum großen Teil Sache des Einzelnen: Jeder entscheidet für sich, ob Arbeit Spaß macht – oder nicht. Rahmenbedingungen im Unternehmen können die Arbeitsmoral des einzelnen Mitarbeiters jedoch fördern. Oder behindern. Sie zu gestalten, ist Sache der Führungskräfte.

Das Buch ist mithin adressiert an Führungskräfte. Vor allem an jene, die *verantwortlich* führen – und nicht nur als Vorgesetzte vorsitzen. Im 3. Kapitel wende ich mich an den Einzelnen unabhängig von seiner Rolle und seinem hierarchischem Rang – an „Menschen“ sozusagen. Die soll es unter Führungskräften ja mitunter auch geben.

Also: Keine (alten) Motivationstheorien. Keine (neuen) Rezepte. Ich beschreibe Handlungsfelder, die zum Spaß an der Arbeit beitragen. Wer meinen Perspektiven zustimmt, weiß, was er tun muss.

Das sind die Fragen, die anstehen:

- Was ist Motivation?
- Was fördert sie? Was zerstört sie?
- Was sind die Konsequenzen für den Einzelnen?
- Was sind die Konsequenzen für Führung?

... zu beantworten mit Blick auf das, wofür wir alle bezahlt werden: Leistung. Das ist nicht, wie in unseren Breiten üblich, mit Freudlosigkeit zu verwechseln. Im Gegenteil: Es geht mir gerade nicht nur um Leistungsfreude, sondern auch – und vor allem! – um Freude an der Leistung.

Reinhard K. Sprenger

www.sprenger.com



30 MINUTEN

Welche Faktoren beeinflussen die Motivation?

Seite 14

Ist Fremdsteuerung – Motivierung – möglich?

Seite 17

Welche Rolle spielt das Selbstkonzept eines Menschen für seine Motivation?

Seite 19

1. Was ist Motivation?

Man kann ebenso richtig wie langweilig definieren, was Motivation ist. Der Begriff ist uneindeutig, und die Versuche seiner Festlegung sind von kaum noch nachvollziehbarer Komplexität. Aus der Motivationsforschung erweist sich wenig als dauerhaft oder auch nur im Rückblick erträglich. Und selten ist etwas Praktisches dabei herausgekommen. Mehr lernen lässt sich durch Anschauung und freie Variation, die den harten Kern heraustreten lässt. Bringen wir es entschlossen auf eine kurze Formel, dann heißt Motivation: „*Ich will!*“