

Future Management - Band 21

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Management durch Sinnorientierung

Wettbewerbsvorteile mit leistungsförderndem Management
und Leadership durch Sinnvermittlung:
Leistungsmotivation – Leistungsanerkennung – Entwicklung und Innovation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

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.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Management durch Sinnorientierung

Wettbewerbsvorteile mit leistungsförderndem Management und Leadership durch

Sinnvermittlung: Leistungsmotivation – Leistungsanerkennung – Entwicklung und Innovation

ISBN 978-3-86376-101-1

Vorgänger:

ISBN-10: 3869243686

ISBN-13: 978-3869243689

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (6. September 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: X-M²-H - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich an die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Unternehmens-, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich – also die gesamte Organisation mit allen Mitarbeitern – ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus. Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den

1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird. Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich. Die Organi-

sationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte – an die Veränderungen anzupassen. Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management und im Geschäftsprozessmanagement sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach aus-

richten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Das Management durch Zielvereinbarung kann dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, August 2014

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Management und Leadership	3
2.1 Leadership	3
2.2 Leadership vs. Management.....	4
2.3 Unternehmensführung und Management	7
2.3.1 Was ist Führung und was Management?	7
2.3.2 Management: Begriff und Aufgaben	9
2.3.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management	16
2.3.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....	26
3 Management durch Sinnvermittlung / Sinnorientierte Führung	35
3.1 Begriff Sinn.....	35
3.2 Sinn des Lebens	38
3.3 Konsequenzen für die Führung.....	40
3.4 Logotherapie	42
3.5 Wille zum Sinn: Suche nach dem Sinn als Grundmotivation des Menschen.....	44
3.6 Sinnorientierte Führung.....	44
3.7 Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Arbeit / Die Suche nach dem tieferen Sinn.....	47
3.7.1 Der tiefere Sinn / Gründe für die Veränderung	47
3.7.2 Neue Ziele und Ideen verwirklichen / Aus-, Um- und Quereinsteiger.....	48
3.7.3 Die Mitarbeiter wollen den Sinn verstehen	49

4 Management und Leadership durch Sinnvermittlung im ganzheitlichen Führungskonzept	53
4.1 Voraussetzungen für ein ganzheitliches Führungskonzept	53
4.2 Simultan-Management-System Basis für ganzheitliche Unternehmensführung	55
4.2.1 Kritik an traditionellen Führungskonzeptionen	55
4.2.2 Systemtheoretische Grundlagen - Sinnorientierung als Managementaufgabe	56
4.2.3 Simultan-Management- System als umweltoffenes soziales Verhaltensmodell	59
4.2.4 Zielanalyse und Verhaltenssteuerungsprozesse	63
4.2.5 Simultan-Managementaufgaben	75
5 Sinnorientierung durch Positive Leadership	81
5.1 Ansatz des Positive Leadership	81
5.2 Positive Psychologie	81
5.3 Methoden und Instrumente von Positive Leadership	82
6 Sinn erleben – Flow begünstigen.....	85
6.1 Definition Flow.....	85
6.2 Das Flow-Erleben.....	89
6.3 Voraussetzungen und Kennzeichen von Flow	91
6.4 Flow-Modelle	94
6.4.1 Das Grundmodell von Csikszentmihalyi	94
6.4.2 Das überarbeitete Flow-Modell.....	95
6.4.3 Flow zwischen Aufgabenschwierigkeit/Angst und Fähigkeit/Langeweile	96
6.4.4 Das 8-Kanal-Modell	96
6.4.5 Flow-Modell mit 9 Bereichen.....	97
6.5 Flow in der Motivationstheorie	102
6.6 Flow – Ursache und Entstehung	109
6.7 Elemente des Flow.....	112

6.8 Gestaltungsrahmen - Voraussetzungen / Bedingungen für ein Flow-Erlebnis	113
6.8.1 Gestaltungsrahmen - Flow-Erlebenskomponenten	113
6.8.2 Flow Merkmale / -Aktivitäten.....	118
6.8.3 Begünstigende Merkmale / -Aktivitäten	118
6.8.4 Beeinflussende Faktoren	119
6.8.5 Anforderungen - Flow-Zustand begünstigen	120
7 Sinnvermittlung Leistungsmotivation und Engagement.....	123
7.1 Positive Leadership und Engagement	123
7.2 Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	125
7.2.1 Psychologische Typologie von Menschenbildern	125
7.3 Motivationsmodell nach Heckhausen	129
7.3.1 Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	130
7.3.2 Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	131
7.3.3 Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell.....	133
7.3.4 Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	134
7.3.5 Integratives Motiv-Anreiz-Erwartungs-, Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	137
7.4 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	139
7.5 Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	144
7.6 Dualitätstheorie von Herzberg.....	148
7.7 Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.)	150
7.8 Eigenmotivation nach Festinger und Deci	154
7.9 Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	155
7.10 Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis.....	157
7.10.1 Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	157

7.10.2 Motivation durch Anerkennung	159
7.10.2.1 Anerkennung von Spitzenleistungen	159
7.10.2.2 Begeisterung und Optimismus	160
7.10.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	161
7.10.2.4 Motivation durch Vorbilder	162
7.10.3 Fehlzeiten und Motivation	163
7.10.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung.....	164
7.10.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	168
8 Sinnvermittlung durch Kompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung und Stärkenorientierung	175
8.1 Eigenschaften erfolgreicher Manager	177
8.1.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	177
8.1.2 Die positive Kraft des negativen Denkens	180
8.1.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers / Maßnahmen der Profilstärkung	182
8.1.4 Analyse der Spitzenmanager Deutschlands	192
8.2 Schlüsselkompetenzen	204
8.2.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen	204
8.2.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz	204
8.2.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen	205
8.2.1.2.1 Sozialkompetenzen.....	205
8.2.1.2.2 Selbstkompetenzen.....	206
8.2.1.2.3 Methodenkompetenzen.....	207
8.2.1.2.4 Sachkompetenzen	207
8.2.2 Schlüsselkompetenzen von Managern – Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts – Strategie zur Bewältigung von veränderten Umweltaforderungen.....	208
8.2.2.1 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Wandel des 21. Jahrhunderts	208

8.2.2.2	Schlüsselkompetenzen in Studium Ausbildung und Beruf	212
8.2.2.3	Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Wirtschaft	214
8.2.2.4	Volition – Bedeutung der Umsetzungskompetenzen	216
8.2.2.5	Mediation im Management.....	221
8.2.2.6	Repräsentation.....	222
8.2.3	Persönlichkeitsbildung für Manager als Basis erfolgreicher Personalführung	223
8.2.3.1	Erfolg durch Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstmanagement.....	223
8.2.3.2	Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen	226
8.2.3.3	Lösung organisatorischer und psychologischer Probleme der Menschenführung.....	228
8.2.3.4	Manager-Anforderungsprofil als Grundlage zur Förderung des Selbstvertrauens.....	230
8.2.3.5	Überzeugungskraft.....	238
9	Leadership und Partizipation mit Sinnorientierung – Mitarbeiterbeteiligung	239
9.1	Positive Leadership und Mitarbeiterbeteiligung	239
9.2	Systematisierung der Führungsstile.....	240
9.2.1	Verhaltensgitter Managerial GRID	242
9.3	Grundformen der Führungsstile	246
9.3.1	Patriarchalischer Führungsstil.....	246
9.3.2	Passiver Führungsstil.....	247
9.3.3	Autoritärer Führungsstil.....	247
9.3.4	Kooperativer Führungsstil	249
9.3.5	Charismatischer Führungsstil	251
9.3.6	Bürokratischer Führungsstil	251
9.3.7	Autokratischer Führungsstil	252
9.3.8	Laissez-Faire-Führungsstil.....	252
9.4	Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	253
9.5	Horizontale und vertikale Kommunikation.....	254

9.6	Führungsverhalten	255
9.6.1	Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	255
9.6.2	Führungsverhalten nach Partizipationsformen	258
9.6.3	Führungsverhalten nach LPC / ASO	258
9.7	Führungsstile in der Managementpraxis	261
9.7.1	Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	261
9.7.2	Führungsstile in der Managementpraxis.....	262
9.7.3	Führungsstil und Leistung.....	264
10	Kreativität und Sinn in Teams - Sechs Hüte des Denkens von Edward de Bono	267
10.1	Beschreibung des Ansatzes.....	267
10.2	Vorgehensweise und Methodik	268
10.3	Vor- und Nachteile der Methode	270
11	Vision und Führung mit Sinnvermittlung durch Zielvereinbarung.....	273
11.1	Positive Leadership Vision Zielvereinbarung und Sinnvermittlung.....	273
11.2	Grundlagen der Zielvereinbarung.....	274
11.2.1	Begriff Zielvereinbarung / Führung durch Zielvereinbarung.....	274
11.2.2	Zweck der Zielvereinbarungen	276
11.2.3	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	278
11.2.4	Zielvereinbarung in Führungsmodellen und Managementsystemen	281
11.3	Begriffliche Grundlagen des Visionsmanagements	282
11.3.1	Vision.....	282
11.3.2	Vision und Mission	285
11.3.3	Unternehmensvision.....	286
11.3.4	Unternehmensphilosophie.....	287
11.4	Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision	287
11.4.1	Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision	287

11.4.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen	289
11.4.3 Entwicklung der Unternehmensvision	291
11.4.4 Unternehmensvision im Veränderungsprozess	292
11.4.5 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision.....	293
11.5 Human organization - Consideration – Initiating strukture: Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme	294
11.5.1 Human Resource Management / HRM	294
11.5.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	300
11.5.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung	302
11.6 Führung durch Zielvereinbarung in der Managementpraxis	304
11.6.1 Zielvereinbarungsprozess	304
11.6.1.1 Ziele	304
11.6.1.2 Zieldefinition im Zielvereinbarungsprozess.....	305
11.6.1.3 Maßnahmen / Maßnahmenpläne im Zielvereinbarungsprozess	306
11.6.2 Zielvereinbarung in der Managementpraxis	307
11.6.3 Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielvereinbarung	308
11.6.3.1 Mitarbeiter beteiligen.....	308
11.6.3.2 Klare Vorgaben definieren	311
11.6.3.3 Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	312
11.6.4 Kontrolle	315
11.6.5 Voraussetzungen für das Arbeiten mit Zielvereinbarungen	317
11.6.6 Zielvereinbarungen und Anforderungen an das Management....	323
11.6.7 Regeln	325
Schlussbetrachtung	327
Literaturverzeichnis.....	331

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.	5
Abb. 2	Level 5 Hierarchy	6
Abb. 3	Aufgabenbereiche der Managementebenen	14
Abb. 4	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management	15
Abb. 5	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement	19
Abb. 6	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen.....	20
Abb. 7	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent)	21
Abb. 8	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	22
Abb. 9	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	23
Abb. 10	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen	24
Abb. 11	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften.....	25
Abb. 12	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	25
Abb. 13	Jahresgehälter der Leitenden	27
Abb. 14	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern	28
Abb. 15	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	29
Abb. 16	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen	31
Abb. 17	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss	32
Abb. 18	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen	33
Abb. 19	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map	39

Abb. 20	Voraussetzung für ein ganzheitliches Leadership	53
Abb. 21	Systeminterdependentes, umweltoffenes Modell der Ordnung wirtschaftlicher Einheiten	57
Abb. 22	Das Simultan-Management-System als umweltoffenes, soziales Verhaltensmodell	61
Abb. 23	Partizipationsprozess	63
Abb. 24	Ziel-Anreiz- und Beitrags-Matrix von Interessen-Gruppen im Simultan-Management-System SMS	64
Abb. 25	Zufriedenheitskriterium der Organisationsteilnehmer	67
Abb. 26	Zielsystem der Organisation	69
Abb. 27	Determinantenmatrix des Führungs- und Unternehmens- erfolgs im Simultan-Management-System SMS	71
Abb. 28	Determinanten des Führungserfolgs / Unternehmenserfolgs	74
Abb. 29	Ableitung der Simultan-Managementaufgabe aus den Determinanten des Simultan-Management- Systems SMS	77
Abb. 30	Interdependenz der Managementaufgaben im Simultan-Management-System (SMS)	78
Abb. 31	Der Flow-Kanal: Erstes Flow-Modell nach Mihaly Csikszentmihalyi	94
Abb. 32	Das revidierte Flow-Modell - erweitertes Flow-Modell von 1991	95
Abb. 33	Flow-Modell mit 4 Bereichen - Flow zwischen Aufgabenschwierigkeit/Angst und Fähigkeit/Langeweile	96
Abb. 34	9 Flow- Modell mit 9 Bereichen	97
Abb. 35	Flow-Modell mit 9 Bereichen Beispiel: Schüler/Unterricht	98
Abb. 36	Verhaltens-Lösungs-Matrix am Beispiel Schülers/Unterricht	99
Abb. 37	Flow-Modell mit 9 Bereichen Beispiel: Schüler/Flow Hobby	101
Abb. 38	Flow-Modell mit 9 Bereichen Beispiel: Erwachsene/ Berufstätige	102
Abb. 39	Flow als Wechselspiel zwischen Sicherheitstrieb und Aggressionstrieb	110
Abb. 40	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	126

Abb. 41	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	126
Abb. 42	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	127
Abb. 43	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	128
Abb. 44	Motivationsmodell nach Heckhausen	129
Abb. 45	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	131
Abb. 46	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	132
Abb. 47	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	134
Abb. 48	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell.....	135
Abb. 49	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	136
Abb. 50	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell.....	138
Abb. 51	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	141
Abb. 52	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/	142
Abb. 53	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	144
Abb. 54	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/	145
Abb. 55	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	146
Abb. 56	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	147
Abb. 57	Dualitätstheorie	149
Abb. 58	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management	151
Abb. 59	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	152
Abb. 60	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	153
Abb. 61	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala.....	156
Abb. 62	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung.....	157

Abb. 63	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	171
Abb. 64	Management-Motivationsindex Motivationsindex nach Führungsebene	177
Abb. 65	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	184
Abb. 66	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	189
Abb. 67	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	190
Abb. 68	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	191
Abb. 69	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	192
Abb. 70	Die Macher der deutschen Wirtschaft 2003.....	193
Abb. 71	Die Banker der deutschen Wirtschaft 2003	195
Abb. 72	Die Denker der deutschen Wirtschaft 2003	197
Abb. 73	Die Kreativen der deutschen Wirtschaft 2003	199
Abb. 74	Die Produkte der deutschen Wirtschaft 2003	201
Abb. 75	Handlungskompetenz	205
Abb. 76	Schlüsselqualifikationen aus Sicht der Wirtschaft und Praxis	215
Abb. 77	Grundbegriffe zur Volition	218
Abb. 78	Eigenschaften des transformierenden Führers nach Bennis, Nanus und Tichy, Devanna.....	224
Abb. 79	Selbst- und Fremdeinschätzung des Führungsstils.....	231
Abb. 80	Fehlentscheidungen der Manager bezüglich ihrer Führungseigenschaften/.....	233
Abb. 81	Die 100 erwarteten Managereigenschaften – Anforderungsprofil an Führungskräfte. Rangfolge der Umfrageergebnisse./.....	236
Abb. 82	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	243
Abb. 83	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	255

Abb. 84	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt.....	257
Abb. 85	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	259
Abb. 86	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	262
Abb. 87	Übersicht - Arbeiten mit Zielvereinbarungen	278
Abb. 88	Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen	280
Abb. 89	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz).....	289
Abb. 90	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	295
Abb. 91	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	296
Abb. 92	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	300
Abb. 93	Zielvereinbarung erarbeiten oder herunterbrechen	314