

## **Future Management - Band 4**

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

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

# Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung

Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der  
evolutionären Führungskonzeption

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:**

Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung

Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der evolutionären Führungskonzeption

ISBN 978-3-86376-084-7

**Vorgänger:**

ISBN-10: 3863066804

ISBN-13: 978-3863066802

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (29. November 2010)

**Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - imageteam - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei 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 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 auf die zukunftsorientierte, innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die 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 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 Organisationsentwicklung 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 perso-

nennen 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 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 ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreudliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Der Mensch als Basis für eine ganzheitliche Führungskonzeption .....</b>	<b>3</b>
2.1 Von der Kritik an der Managementpraxis zum professionellen Management.....	3
2.2 Das Grundproblem rationalistischer Organisationsmodelle .....	4
2.3 Der Mensch im Management-Prozess nach Leavitt .....	8
2.4 Der Mensch als irrationales Subjekt in der Unternehmung .....	11
2.5 Die Zurechnungstheorie nach Ross – von der Erwartung zur verbesserten Leistung .....	13
2.6 Die Erkenntnisse der Erforschung von Hirnfunktionen nach Koestler .....	14
2.7 Persönlichkeitspsychologie nach Erikson und Argyris.....	15
2.8 Verhaltenspsychologische Ansätze von Mintzberg und Simon – Konsequenz für Organisation und Managementprozesse .....	18
<b>3 Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung .....</b>	<b>21</b>
3.1 Psychologische Typologie von Menschenbildern.....	21
3.2 Motivationsmodell nach Heckhausen .....	25
3.3 Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	27
3.4 Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler .....	28
3.5 Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell .....	30
3.6 Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell .....	32
3.7 Integratives Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell .....	34
<b>4 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....</b>	<b>39</b>

<b>5 Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen .....</b>	<b>43</b>
<b>6 Dualitätstheorie von Herzberg.....</b>	<b>49</b>
<b>7 Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....</b>	<b>53</b>
<b>8 Eigenmotivation nach Festinger und Deci.....</b>	<b>59</b>
<b>9 Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation .....</b>	<b>61</b>
<b>10 Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis .....</b>	<b>65</b>
10.1 Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele .....	65
10.2 Motivation durch Anerkennung .....	66
10.2.1 Anerkennung von Spitzenleistungen .....	66
10.2.2 Begeisterung und Optimismus.....	67
10.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	68
10.2.4 Motivation durch Vorbilder .....	69
10.3 Fehlzeiten und Motivation.....	70
10.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltenserforschung .....	71
10.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation .....	75
<b>11 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen .....</b>	<b>83</b>
11.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten .....	83
11.2 Was sind Führungskompetenzen? .....	89
11.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen .....	93
11.3.1 Stärkenorientierung.....	93
11.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager .....	95
11.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung .....	95
11.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	98
11.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....	101

## Inhaltsverzeichnis

---

11.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung.....	111
11.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit .....	111
11.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung .....	117
11.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße .....	119
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>121</b>
Literaturverzeichnis.....	135



## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abb. 1</b>	Interdependenz der Systemvariablen nach Leavitt.....	9
<b>Abb. 2</b>	Der Managementprozess nach Leavitt .....	10
<b>Abb. 3</b>	Menschliches Verhalten und Managementaufgaben.....	12
<b>Abb. 4</b>	Aufteilung der Gehirnhemisphären .....	15
<b>Abb. 5</b>	Persönlichkeitspsychologische Erklärung von Lebenskrisen und Mitarbeiterverhalten – Stages of Personality Development nach Erikson .....	16
<b>Abb. 6</b>	Persönlichkeitsentwicklung – Unreife – Reife Kontinuum nach Argyris .....	17
<b>Abb. 7</b>	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor .....	22
<b>Abb. 8</b>	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	22
<b>Abb. 9</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	23
<b>Abb. 10</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein .....	24
<b>Abb. 11</b>	Motivationsmodell nach Heckhausen .....	26
<b>Abb. 12</b>	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	28
<b>Abb. 13</b>	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	29
<b>Abb. 14</b>	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell .....	31
<b>Abb. 15</b>	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell....	32
<b>Abb. 16</b>	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess .....	33
<b>Abb. 17</b>	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell .....	36
<b>Abb. 18</b>	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	40
<b>Abb. 19</b>	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow' .....	41
<b>Abb. 20</b>	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow .....	42

<b>Abb. 21</b>	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen' .....	44
<b>Abb. 22</b>	Unbefriedigte Bedürfnisse .....	45
<b>Abb. 23</b>	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitensfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz .....	46
<b>Abb. 24</b>	Dualitätstheorie .....	50
<b>Abb. 25</b>	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management .....	54
<b>Abb. 26</b>	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung .....	55
<b>Abb. 27</b>	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten .....	57
<b>Abb. 28</b>	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala .....	62
<b>Abb. 29</b>	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung .....	63
<b>Abb. 30</b>	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	79
<b>Abb. 31</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	102
<b>Abb. 32</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	108
<b>Abb. 33</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	109
<b>Abb. 34</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	110
<b>Abb. 35</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	111