

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

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 Schriftenreihe „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-

nellen 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, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Der Mensch als Basis für eine ganzheitliche Führungskonzeption	3
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
3 Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	21
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
4 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	39

5 Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen	43
6 Dualitätstheorie von Herzberg.....	49
7 Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	53
8 Eigenmotivation nach Festinger und Deci.....	59
9 Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	61
10 Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	65
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 Verhaltensforschung	71
10.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation.....	75
11 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	83
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

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
Schlussbetrachtung	121
Literaturverzeichnis.....	135

Abbildungsverzeichnis

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

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