

Future Management - Band 27

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

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

Charismatic Leadership

Theorie und Praxis der charismatischen Führung im Unternehmen – Persönlichkeitsentwicklung – Selbstbewusstsein – Ausstrahlung – Glaubwürdigkeit des Auftretens – Begeisterung – Identifikation – Motivation – Erfolg

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:

Charismatic Leadership

Theorie und Praxis der charismatischen Führung im Unternehmen – Persönlichkeitsentwicklung – Selbstbewusstsein – Ausstrahlung – Glaubwürdigkeit des Auftretens – Begeisterung – Identifikation – Motivation – Erfolg

ISBN 978-3-86376-107-3

Vorgänger:

ISBN-10: 3869244232

ISBN-13: 978-3869244235

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (5. April 2013)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Andres Rodriguez - 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 Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie 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.

sung 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 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 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 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, Erwar-

tungen, 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. Positive Leadership bzw. positive Führung, das Management durch Zielvereinbarung und dessen Weiterentwicklung „Transformationale Führung“ können 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, März 2016

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

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
2 Grundbegriffe - Definitionen.....	9
2.1 Führung / Leadership / Management.....	9
2.2 Transaktionale- und transformationale Führung.....	17
2.3 Charisma / Idealisierter Einfluss / Charismatische Führung	20
2.4 Unternehmens-Charisma	24
2.5 Vision	24
2.6 Vision und Mission	28
2.7 Unternehmensvision	29
2.8 Unternehmensphilosophie	30
2.9 Positive Leadership / Positive Psychologie.....	30
2.10 Definition Flow / Flow-Erleben.....	33
2.11 Sinn / Sinn des Lebens	40
3 Zukunftsorientierte Führung	45
3.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts	47
3.2 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung	53
4 Future Management und Leadership.....	65
4.1 Definition von Future Management.....	65
4.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management.....	67
4.3 Vorteile von Future Management.....	67

4.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net)	69
5 Führungsstile und Partizipation.....	71
5.1 Führungsstile und Mitarbeiterbeteiligung	71
5.2 Systematisierung der Führungsstile.....	72
5.2.1 Verhaltensgitter Managerial GRID	74
5.3 Grundformen der Führungsstile	78
5.3.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	78
5.3.2 Passiver Führungsstil.....	79
5.3.3 Autoritärer Führungsstil.....	79
5.3.4 Kooperativer Führungsstil	81
5.3.5 Charismatischer Führungsstil	83
5.3.6 Bürokratischer Führungsstil	83
5.3.7 Autokratischer Führungsstil	84
5.3.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	84
5.4 Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	85
5.5 Horizontale und vertikale Kommunikation.....	86
5.6 Führungsverhalten	88
5.6.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	88
5.6.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen	90
5.6.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO	91
5.7 Führungsstile in der Managementpraxis	93
5.7.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	93
5.7.2 Führungsstile in der Managementpraxis.....	94
5.7.3 Führungsstil und Leistung.....	96

6 Charisma und theoretische Grundlagen der charismatischen Führung	99
6.1 Charisma	99
6.1.1 Ausdruck und Wesen Charisma	99
6.1.2 Phänomen Charisma / Charismatische Ausstrahlung	100
6.1.3 Eigenschaften und Absichten charismatischer Persönlichkeiten (Themeneingrenzung)	101
6.1.4 Charismatische Persönlichkeitstypen	105
6.1.5 Ursachen der charismatischen Wirkung der Persönlichkeitstypen	107
6.1.6 Die Bedeutung der Denkweise	108
6.1.7 Voraussetzungen für Charisma	109
6.1.8 Wirkungen charismatischer Ausstrahlung	111
6.2 Charismatische Ausstrahlung steigern	112
6.2.1 Bessere Ausstrahlung durch Charisma - Selbstwertgefühl und Körpersprache	112
6.2.2 Positive Ausstrahlung und Umfeldsituation	115
6.2.3 7 Schlüssel für mehr Charisma	118
6.2.4 Training zur Verbesserung der charismatischen Ausstrahlung	129
6.3 Theoretische Grundlagen der transaktionalen und transformationalen Führung	134
6.3.1 Transaktionale und transformationale Führung nach Bass und Avolio	135
6.3.2 Charismatische Führung nach Conger und Kanungo	138
6.4 Ansatzpunkte der transformationalen Führung	140
6.5 Instrumente der transformationalen Führung	141
7 Charismatisch -Transformationale Führung	143
7.1 Charisma – Charismatische Führung	143

7.2	Effekte der charismatischen – transformationalen Führung	145
7.2.1	Chancen der charismatischen – transformationalen Führung.....	145
7.2.2	Risiken der charismatischen – transformationalen Führung.....	145
7.2.3	Entwicklung der charismatischen Führung:	147
7.2.4	Vorteile der charismatischen Führung	147
8	Transformationale Führung und Management- Leadership Kompetenzen.....	151
8.1	Management und Leadership	151
8.2	Erfolgreiche Kombination von Management und Leadership Kompetenzen	153
8.2.1	Transformationale und transaktionale Führung im Kontext von Management und Leadership	153
8.2.2	Vorteile der Kombination von Management mit Leadershipverhalten	156
8.2.3	Erfahrungen und Untersuchungsergebnisse zur transformationalen Führung.....	156
8.2.4	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte	157
8.2.5	Besondere Persönlichkeitsmerkmale – Führungskompetenzen	159
8.2.6	Einflussfaktoren auf den Führungserfolg	163
8.3	Charisma – Persönliche Ausstrahlung.....	165
8.3.1	Charisma: Eigene Fähigkeiten mobilisieren	165
8.3.2	Bedeutung und Optimierung der Zusammenarbeit.....	168
8.3.3	Charismatische Ausstrahlung steigern	170
8.3.4	8-Erfolgsfaktoren des Charismas	172
8.4	Komponenten und Wirkung der Transformationalen Führung.....	176
8.4.1	Vorbildfunktion / Charisma bzw. idealisierter Einfluss	176
8.4.2	Intellektuelle Stimulierung	177
8.4.3	Individuelle Mitarbeiterorientierung.....	178

8.4.4	Transformationale Kompetenzen.....	178
8.5	Charismatische Führung Praxisbeispiel.....	179
8.6	Charismatisch-transformationale Führung in der Praxis.....	180
8.7	Die Führungskraft als Vorbild - Transaktionale und Transformationale Führung.....	184
8.8	Studienergebnisse zur transaktionalen und transformationalen Führung.....	186
8.9	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten.....	187
8.10	7 Tipps für mehr Charisma.....	188
8.11	Charismatisch-transformationale Führung: Ideologische Komponente zur Mitarbeitermotivation.....	189
8.12	Unternehmens-Charisma und ganzheitliche Unternehmensführung.....	192
8.13	Messung von Führungskompetenzen.....	197
8.14	Mögliche Ausgestaltung der Transformationalen Führung.....	198
9	Charismatisch-transformationale Führung und Engagement.....	199
9.1	Transformationale Führung und Engagement.....	199
9.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung.....	201
9.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern.....	201
9.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen.....	205
9.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	207
9.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	208
9.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell.....	210
9.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	212
9.2.7	Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell.....	214
9.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	217

9.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen	222
9.5	Dualitätstheorie von Herzberg.....	226
9.6	Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	228
9.7	Eigenmotivation nach Festinger und Deci	232
9.8	Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	233
9.9	Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis.....	236
9.9.1	Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	236
9.9.2	Motivation durch Anerkennung	238
9.9.2.1	Charisma und Anerkennung von Spitzenleistungen	238
9.9.2.2	Charisma Begeisterung und Optimismus	239
9.9.2.3	Anreiz-Programme und Belohnungen.....	240
9.9.2.4	Charisma und Motivation durch Vorbilder.....	241
9.9.3	Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	242
10	Verbesserung der Führungskompetenzen	249
10.1	Tranasformationale Führung und Stärkenorientierung	249
10.2	Eigenschaften erfolgreicher Manager	251
10.2.1	Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	251
10.2.2	Die positive Kraft des negativen Denkens.....	254
10.2.3	Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers Maßnahmen der Profilstärkung.....	256
10.3	Schlüsselkompetenzen	267
10.3.1	Begriff und Bedeutung von Schüsselkompetenzen.....	267
10.3.1.1	Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz	267
10.3.1.2	Allgemeine Schlüsselkompetenzen	269

10.3.1.2.1	Sozialkompetenzen.....	269
10.3.1.2.2	Selbstkompetenzen.....	270
10.3.1.2.3	Methodenkompetenzen	271
10.3.1.2.4	Sachkompetenzen	272
11	Schlussbetrachtung	273
	Literaturverzeichnis.....	282

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	56
Abb. 2	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	61
Abb. 3	Verhaltensebenen und Management	62
Abb. 4	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements	70
Abb. 5	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	75
Abb. 6	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	88
Abb. 7	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt	89
Abb. 8	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	92
Abb. 9	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis	94
Abb. 10	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten	103
Abb. 11	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map	124
Abb. 12	Die Instrumente der transformationalen Führung	141
Abb. 13	Komponenten einer werte- und transformationalen Führung	149
Abb. 14	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte	158
Abb. 15	Transformationale Führung und Leistung nach Bass und Avolio	159
Abb. 16	Modell der Transformationalen Führung (W. Pelz)	161
Abb. 17	(Validierte) Transformationale Führungskompetenzen	162
Abb. 18	Praxis der charismatisch-transformationalen Führung	182

Abb. 19	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	202
Abb. 20	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern	202
Abb. 21	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt	203
Abb. 22	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	204
Abb. 23	Motivationsmodell nach Heckhausen	206
Abb. 24	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	208
Abb. 25	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	209
Abb. 26	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	211
Abb. 27	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell	212
Abb. 28	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	213
Abb. 29	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltens- modell / MAEF-Modell	216
Abb. 30	Bedürfnispyramide nach Maslow	219
Abb. 31	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow'	220
Abb. 32	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	222
Abb. 33	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen'	223
Abb. 34	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	224
Abb. 35	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	225
Abb. 36	Dualitätstheorie	227
Abb. 37	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management	230
Abb. 38	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	230
Abb. 39	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	232

Abb. 40	Dominanz der Motivatoren in der Motivationskala	235
Abb. 41	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung	236
Abb. 42	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	245
Abb. 43	Management-Motivationsindex Motivationsindex nach Führungsebene	251
Abb. 44	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	258
Abb. 45	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial	264
Abb. 46	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	265
Abb. 47	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	266
Abb. 48	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	267
Abb. 49	Handlungskompetenz	269