

Future Management - Band 28

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

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

Work-Life Balance WLB

Erhaltung und Förderung von Gesundheit Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit:
Theorie und Praxis von WLB-Arbeitsmodellen – Gestaltung optimaler,
organisationaler, kultureller und personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen

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:

Work-Life Balance WLB

Erhaltung und Förderung von Gesundheit Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit: Theorie und Praxis von WLB-Arbeitsmodellen – Gestaltung optimaler, organisationaler, kultureller und personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen

ISBN 978-3-86376-108-0

Vorgänger:

ISBN-10: 3869244518

ISBN-13: 978-3869244518

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (18. Juni 2013)

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - drubig-photo - 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 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 innovative, zukunftsorientierte 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 auf die 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, 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. Jeder Mensch ist gleichzeitig auf seine Gesundheit und eine ausgeglichene Work-Life Balance WLB angewiesen. Wer ständig hohe Leistungen erbringt braucht auch einen Ausgleich um bspw. nicht an Burnout zu erkranken. Die Vermeidung von arbeitsbedingten Stresssymptomen bzw. gesundheitlichen Beeinträchtigungen wird zunehmend zum gesellschaftlichen, privatwirtschaftlichen wie individuellen Gestaltungsgegenstand. Die Verantwortung hierfür liegt nicht nur bei der Gesellschaft, sondern überwiegend beim Mitarbeiter selbst und auch bei den Unternehmen welche entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen haben. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, im angemessenen Rahmen leistungsfördernd, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Arbeitsbedingter Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen sind zu vermeiden. Gleichzeitig sind Maßnahmen umzusetzen, welche einen Ausgleich der WLB ermöglichen bzw. fördern. Auch 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, selbstverantwortliche, nachhaltige und vor allem auch wirklich lebenswerte Zukunft für Mitarbeiter und deren Angehörige, Manager, Leader, Unternehmer, Organisationen Lieferanten und Kunden.

London/Berlin, Mai 2013 *Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Grundbegriffe – Definitionen	35
2.1 Begriff Work/Arbeit.....	35
2.2 Begriff Life/Freizeit	39
2.3 Begriff Balance	41
2.4 Work-Life Balance WLB.....	42
2.5 Gesundheit.....	49
2.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement	50
2.7 Betriebliche Gesundheitsförderung / Betriebliches Gesundheitsmanagement / Gesundheitsökonomie	51
2.8 Selbstmanagement / Selbststeuerung.....	56
2.9 Vision	61
2.10 Vision und Mission	64
2.11 Unternehmensvision	65
2.12 Unternehmensphilosophie	66
2.13 Positive Leadership / Positive Psychologie	66
2.14 Definition Flow / Flow-Erleben	69
2.15 Sinn / Sinn des Lebens.....	75
3 Bedeutung und Bereiche der WLB	81
3.1 Bedeutung der WLB	81
3.2 Wirtschaftliche Bedeutung der WLB	84
3.3 Vier Lebensbereiche der WLB.....	85
4 Betrachtungsweisen- / Perspektiven der WLB-Thematik	89
4.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	89
4.2 Organisatorische Perspektive	89
4.3 Individuelle Perspektive	90

5 Theoretische WLB-Modelle.....	93
5.1 Segmentation Theory	93
5.2 Compensation Theory	94
5.3 Spillover Theory.....	95
5.4 Instrumental Theory.....	96
5.5 Conflict Theory.....	97
5.6 Border Theory.....	97
5.7 WLB – Modelle von Thom	99
5.8 WLB-Bezugsrahmen.....	100
6 Gleichgewicht / Ungleichgewicht / Folgen der unausgeglichenen WLB	103
6.1 Folgen der unausgeglichenen WLB.....	103
6.2 Wirkungen der WLB und des WLB-Gleichgewichtes/ -Ungleichgewichtes zwischen Arbeits- und Privatleben	104
7 Möglichkeiten der Förderung der WLB	105
7.1 Argumente für eine ausgeglichene WLB	105
7.2 Motive für eine betriebliche Gesundheitsförderung	105
7.3 Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	106
7.4 Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung	106
7.5 Stress und Stressreduzierung	107
7.5.1 Stress in der Arbeitswelt	107
7.5.2 Stress und Erholung	108
7.5.3 Soziale Unterstützung.....	108
8 WLB-Arbeitsmodelle	111
8.1 Definition WLB-Arbeitsmodelle	111
8.2 Merkmale / Ausprägung von WLB-Arbeitsmodellen	112
8.3 WLB Motivation und Mitarbeiterbindung.....	113
9 Rahmenbedingungen von WLB-Arbeitsmodellen.....	117
9.1 Außerbetriebliche Rahmenbedingungen	118

9.1.1	Gesundheitliche Aspekte der WLB	121
9.1.2	Stress am Arbeitsplatz	122
9.2	Theoretische organisationale und personalwirtschaftliche Ansatzpunkte der WLB.....	123
9.2.1	Betriebliche und personelle Bedingungen	123
9.2.2	Gestaltung der Unternehmenskultur	124
9.2.3	Arbeitszufriedenheit und Motivation / extrinsische und intrinsische Arbeitsmotive	125
9.2.4	Arbeitsgestaltung	126
9.2.5	Arbeitszeitmodelle.....	127
9.2.6	Arbeit / Leistung / Grenzen der Leistungsfähigkeit / Verantwortung der Unternehmen.....	128
9.2.7	Karriereplanung	130
10	Gestaltungsempfehlungen für Work-Life Balance Modelle.....	131
10.1	Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung von WLB- Arbeitsmodellen	131
10.2	Individuelle/Persönliche Ansatzpunkte für die WLB	136
10.2.1	Ansatzpunkte innerhalb der Organisation.....	136
10.2.2	Gesellschaftliche Ansatzpunkte	146
10.2.3	Zukünftige Herausforderungen für WLB-Arbeitsmodelle	147
10.2.4	Grenzen der Realisierbarkeit / Work-Life Balance WLB – eine Utopie?.....	148
11	WLB und Zukunftsorientierte Führung	153
11.1	Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts.....	155
11.1.1	Kulturtechnik:	158
11.1.2	Kreativität	159
11.1.3	Können.....	159
11.1.4	Selektionsvermögen	159
11.2	Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung	161

12 WLB Future Management und Leadership	173
12.1 Definition von Future Management.....	173
12.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management.....	175
12.3 Vorteile von Future Management	175
12.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net)	177
13 WLB Führungsstile und Partizipation	181
13.1 Führungsstile und Mitarbeiterbeteiligung.....	181
13.2 Systematisierung der Führungsstile	182
13.2.1 Verhaltensgitter Managerial GRID	184
13.3 Grundformen der Führungsstile	188
13.3.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	188
13.3.2 Passiver Führungsstil.....	189
13.3.3 Autoritärer Führungsstil.....	189
13.3.4 Kooperativer Führungsstil	191
13.3.5 Charismatischer Führungsstil	192
13.3.6 Bürokratischer Führungsstil	193
13.3.7 Autokratischer Führungsstil	194
13.3.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	194
13.4 Führungsstil und Consideration – Initiating structure	195
13.5 Horizontale und vertikale Kommunikation	196
13.6 Führungsverhalten	197
13.6.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	197
13.6.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen	199
13.6.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO	200
13.7 Führungsstile in der Managementpraxis.....	202
13.7.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	202
13.7.2 Führungsstile in der Managementpraxis.....	203
13.7.3 Führungsstil und Leistung.....	205

14 WLB durch Charisma - theoretische Grundlagen der charismatischen Führung	207
14.1 Charisma.....	207
14.1.1 Ausdruck und Wesen Charisma	207
14.1.2 Phänomen Charisma / Charismatische Ausstrahlung	208
14.1.3 Eigenschaften und Absichten charismatischer Persönlichkeiten (Themeneingrenzung)	209
14.1.4 Charismatische Persönlichkeitstypen	213
14.1.5 Ursachen der charismatischen Wirkung der Persönlichkeitstypen.....	215
14.1.6 Die Bedeutung der Denkweise	216
14.1.7 Voraussetzungen für Charisma	217
14.1.8 Wirkungen charismatischer Ausstrahlung	218
14.2 Charismatische Ausstrahlung steigern	219
14.2.1 Bessere Ausstrahlung durch Charisma - Selbstwertgefühl und Körpersprache.....	219
14.2.2 Positive Ausstrahlung und Umfeldsituation	222
14.2.3 7 Schlüssel für mehr Charisma.....	225
14.2.4 Training zur Verbesserung der charismatischen Ausstrahlung	235
14.3 Theoretische Grundlagen der transaktionalen und transformationalen Führung.....	240
14.3.1 Transaktionale und transformationale Führung nach Bass und Avolio	240
14.3.2 Charismatische Führung nach Conger und Kanungo.....	243
14.4 Ansatzpunkte der transformationalen Führung.....	245
14.5 Instrumente der transformationalen Führung	246
15 WLB und Charismatisch -Transformationale Führung.....	249
15.1 Charisma – Charismatische Führung	249
15.2 Effekte der charismatischen – transformationalen Führung	251
15.2.1 Chancen der charismatischen – transformationalen Führung...	251

15.2.2	Risiken der charismatischen – transformationalen Führung.....	251
15.2.3	Entwicklung der charismatischen Führung:	253
15.2.4	Vorteile der charismatischen Führung	253
16	WLB Charismatisch-transformationale Führung und Engagement.....	257
16.1	Transformationale Führung und Engagement	257
16.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	259
16.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern	259
16.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen	263
16.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	265
16.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	266
16.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	268
16.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	270
16.2.7	Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	272
16.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	275
16.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen	279
16.5	Dualitätstheorie von Herzberg	283
16.6	Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	285
16.7	Eigenmotivation nach Festinger und Deci	289
16.8	Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation.....	290
16.9	Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	293
16.9.1	Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	293
16.9.2	Motivation durch Anerkennung	295
16.9.2.1	Charisma und Anerkennung von Spitzenleistungen	295
16.9.2.2	Charisma Begeisterung und Optimismus	296
16.9.2.3	Anreiz-Programme und Belohnungen	297

16.9.2.4 Charisma und Motivation durch Vorbilder	298
16.9.3 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation	299
17 WLB und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	307
17.1 Transasformationale Führung und Stärkenorientierung.....	307
17.2 Eigenschaften erfolgreicher Manager.....	309
17.2.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements	309
17.2.2 Die positive Kraft des negativen Denkens	312
17.2.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers Maßnahmen der Profilstärkung.....	315
17.3 Schlüsselkompetenzen.....	325
17.3.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen	325
17.3.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz.....	325
17.3.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen.....	327
17.3.1.2.1 Sozialkompetenzen.....	327
17.3.1.2.2 Selbstkompetenzen.....	328
17.3.1.2.3 Methodenkompetenzen.....	329
17.3.1.2.4 Sachkompetenzen	329
18 Schlussbetrachtung	331
Literaturverzeichnis.....	343
Internetquellen	380

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Work-Life-Balance WLB: Results.....	44
Abb. 2	Berufliche Spitzenleistung erfordert ein Höchstmaß an Fitness und Gesundheit	46
Abb. 3	Zusammenhang von Fitness, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	55
Abb. 4	Selbstmanagement von A bis Z des Zentrums für Selbstmanagement Senges-Anderson/Fischl.....	60
Abb. 5	Work-Life-Balance: Five balls of life	81
Abb. 6	Studie "Work-Life-Balance - Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität". Erstellt durch Prognos AG im Auftrag des BMFSFJ und acht deutscher Großunternehmen	85
Abb. 7	Work-Life-Balance: Vier WLB-Lebensbereiche	86
Abb. 8	Vom CLM-Modell zum Work-Life-Balance (WLB-)Modell des IOP	99
Abb. 9	Career- and Lifestylemanagement (CLM)-Modell für eine beidseitige Optimierung von Arbeits- und Freizeitkomponenten ..	100
Abb. 10	Bezugsrahmen der Work-Life Balance nach Guest	101
Abb. 11	Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung	107
Abb. 12	Anreiz- und Motivationsinstrumente zur Mitarbeiterbindung. Mitarbeiterbindung – Perspektive wichtiger als Geld.....	114
Abb. 13	Maßnahmen zur Work-Life-Balance in den befragten Unternehmen – branchenspezifische Auswertung. Work Life Balance – Wichtig vor allem im öffentlichen Sektor.....	115
Abb. 14	Gestaltungs- und Umsetzungsempfehlungen von WLB-Arbeitsmodellen	132
Abb. 15	Massnahmen der organisatorischen Gestaltung und Führung.....	136
Abb. 16	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	164
Abb. 17	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	169

Abb. 18	Verhaltensebenen und Management.....	170
Abb. 19	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements.....	178
Abb. 20	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	185
Abb. 21	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	197
Abb. 22	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt	198
Abb. 23	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil	201
Abb. 24	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	203
Abb. 25	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten	211
Abb. 26	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map	230
Abb. 27	Die Instrumente der transformationalen Führung	246
Abb. 28	Komponenten einer werte- und transformationalen Führung	255
Abb. 29	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor	260
Abb. 30	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	260
Abb. 31	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	261
Abb. 32	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein	262
Abb. 33	Motivationsmodell nach Heckhausen	264
Abb. 34	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	266
Abb. 35	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	267
Abb. 36	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	269
Abb. 37	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell.....	270
Abb. 38	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess	271

Abb. 39	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits-Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	274
Abb. 40	Bedürfnispyramide nach Maslow	277
Abb. 41	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow'	277
Abb. 42	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow	279
Abb. 43	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	280
Abb. 44	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	281
Abb. 45	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz	282
Abb. 46	Dualitätstheorie	284
Abb. 47	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management	287
Abb. 48	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung	287
Abb. 49	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten	289
Abb. 50	Dominanz der Motivatoren in der Motivationsskala	292
Abb. 51	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung	293
Abb. 52	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	302
Abb. 53	Management-Motivationsindex Motivationsindex nach Führungsebene	309
Abb. 54	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	316
Abb. 55	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	322
Abb. 56	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	323
Abb. 57	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	324
Abb. 58	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	325
Abb. 59	Handlungskompetenz	327