

## **Future Management - Band 26**

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

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

# **Transformationale Führung**

Visionäre charismatische Führung:

Leadership mit Werten, Zielen, Visionen und inspirational Motivation  
erfolgreich umsetzen – Situationsbedingte Führung – Charisma / Idealisierter  
Einfluss – Vertrauen – Begeisterung – Leistungssteigerung –  
Veränderung – Wettbewerbsvorteile

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:**

Transformationale Führung

Visionäre charismatische Führung: Leadership mit Werten, Zielen, Visionen und inspirational Motivation erfolgreich umsetzen – Situationsbedingte Führung – Charisma / Idealisierter Einfluss – Vertrauen – Begeisterung – Leistungssteigerung – Veränderung – Wettbewerbsvorteile  
ISBN 978-3-86376-107-3

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869244194

ISBN-13: 978-3869244198

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (18. März 2013)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© © stokkete - Fotolia.com

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

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

ternehmen 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. 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 2014

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

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	15
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Führung, Management und Leadership .....</b>	<b>5</b>
2.1 Leadership .....	5
2.2 Leadership vs. Management.....	6
2.3 Unternehmensführung und Management .....	10
2.3.1 Was ist Führung und was Management? .....	10
2.3.2 Management: Begriff und Aufgaben .....	12
2.3.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management .....	19
2.3.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....	30
<b>3 Transaktionale und Transformationale Führung.....</b>	<b>37</b>
3.1 Theoretische Grundlagen der transaktionalen und transformationalen Führung.....	37
3.1.1 Transaktionale und transformationale Führung nach Bass und Avolio .....	37
3.1.2 Charismatische Führung nach Conger und Kanungo.....	41
3.2 Ansatzpunkte der transformationalen Führung.....	42
3.3 Instrumente der transformationalen Führung.....	43
<b>4 Charismatisch -Transformationale Führung.....</b>	<b>45</b>
4.1 Charisma – Charismatische Führung.....	45
4.2 Effekte der charismatischen – transformationalen Führung .....	47
4.2.1 Chancen der charismatischen – transformationalen Führung.....	47

4.2.2	Risiken der charismatischen – transformationalen Führung.....	47
4.2.3	Entwicklung der charismatischen Führung: .....	49
4.2.4	Vorteile der charismatischen Führung .....	49
<b>5</b>	<b>Transformationale Führung und Management- Leadership</b>	
	<b>Kompetenzen .....</b>	<b>53</b>
5.1	Management und Leadership .....	53
5.2	Erfolgreiche Kombination von Management und Leadership Kompetenzen .....	55
5.2.1	Transformationale und transaktionale Führung im Kontext von Management und Leadership .....	55
5.2.2	Vorteile der Kombination von Management- mit Leadershipverhalten .....	58
5.2.3	Erfahrungen und Untersuchungsergebnisse zur transformationalen Führung.....	58
5.2.4	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte .....	59
5.2.5	Besondere Persönlichkeitsmerkmale – Führungskompetenzen .....	61
5.2.6	Einflussfaktoren auf den Führungserfolg .....	65
5.3	Charisma – Persönliche Ausstrahlung.....	67
5.3.1	Charisma: Eigene Fähigkeiten mobilisieren .....	67
5.3.2	Bedeutung und Optimierung der Zusammenarbeit.....	70
5.3.3	Charismatische Ausstrahlung steigern .....	72
5.3.4	8-Erfolgsfaktoren des Charismas .....	73
5.4	Komponenten und Wirkung der Transformationalen Führung.....	77
5.4.1	Vorbildfunktion / Charisma bzw. idealisierter Einfluss .....	78
5.4.2	Intellektuelle Stimulierung .....	79
5.4.3	Individuelle Mitarbeiterorientierung.....	79
5.4.4	Transformationale Kompetenzen.....	80
5.5	Charismatische Führung Praxisbeispiel.....	80

---

5.6	Charismatisch-transformationale Führung in der Praxis.....	81
5.7	Die Führungskraft als Vorbild - Transaktionale und Transformationale Führung.....	85
5.8	Studienergebnisse zur transaktionalen und transformationalen Führung.....	87
5.9	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten.....	88
5.10	7 Tipps für mehr Charisma.....	89
5.11	Charismatisch-transformationale Führung: Ideologische Komponente zur Mitarbeitermotivation.....	90
5.12	Unternehmens-Charisma und ganzheitliche Unternehmensführung.....	92
5.13	Messung von Führungskompetenzen.....	97
5.14	Mögliche Ausgestaltung der Transformationalen Führung.....	98
<b>6</b>	<b>Transformationale Führung und Engagement.....</b>	<b>101</b>
6.1	Transformationale Führung und Engagement.....	101
6.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung.....	103
6.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern.....	103
6.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen.....	107
6.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	109
6.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	110
6.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell.....	112
6.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	114
6.2.7	Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell.....	116
6.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	119
6.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	124
6.5	Dualitätstheorie von Herzberg.....	128

6.6 Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.) .....	130
6.7 Eigenmotivation nach Festinger und Deci .....	135
6.8 Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation .....	136
6.9 Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis.....	138
6.9.1 Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele .....	138
6.9.2 Motivation durch Anerkennung .....	140
6.9.2.1 Charisma und Anerkennung von Spitzenleistungen .....	140
6.9.2.2 Charisma Begeisterung und Optimismus .....	141
6.9.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	142
6.9.2.4 Charisma und Motivation durch Vorbilder.....	143
6.9.3 Fehlzeiten und Motivation .....	144
6.9.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung .....	145
6.9.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation .....	150
<b>7 Führungskompetenzen .....</b>	<b>158</b>
7.1 Transformationale Führung und Stärkenorientierung .....	158
7.2 Eigenschaften erfolgreicher Manager .....	160
7.2.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements .....	160
7.2.2 Die positive Kraft des negativen Denkens .....	163
7.2.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers Maßnahmen der Profilstärkung .....	165
7.2.4 Analyse der Spitzenmanager Deutschlands.....	176
7.3 Schlüsselkompetenzen .....	188
7.3.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen .....	188
7.3.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz .....	188

---

7.3.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen .....	190
7.3.1.2.1 Sozialkompetenzen.....	190
7.3.1.2.2 Selbstkompetenzen.....	191
7.3.1.2.3 Methodenkompetenzen.....	192
7.3.1.2.4 Sachkompetenzen .....	193
7.3.2 Schlüsselkompetenzen von Managern – Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts – Strategie zur Bewältigung von veränderten Umweltanforderungen.....	194
7.3.2.1 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Wandel des 21. Jahrhunderts .....	194
7.3.2.2 Schlüsselkompetenzen in Studium, Ausbildung und Beruf.....	198
7.3.2.3 Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Wirtschaft .....	200
7.3.2.4 Volition – Bedeutung der Umsetzungskompetenzen.....	203
7.3.2.5 Mediation im Management.....	207
7.3.2.6 Repräsentation.....	208
7.3.3 Persönlichkeitsbildung für Manager als Basis erfolgreicher Personalführung .....	209
7.3.3.1 Erfolg durch Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstmanagement.....	209
7.3.3.2 Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen .....	212
7.3.3.3 Lösung organisatorischer und psychologischer Probleme der Menschenführung.....	214
7.3.3.4 Manager-Anforderungsprofil als Grundlage zur Förderung des Selbstvertrauens.....	216
7.3.3.5 Überzeugungskraft.....	224

<b>8 Transformationale Führung und Zielvereinbarung .....</b>	<b>225</b>
8.1 Transformationale Führung, Vision, Zielvereinbarung und Sinnvermittlung .....	225
8.2 Grundlagen der Zielvereinbarung .....	226
<b>9 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>229</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>235</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede. ....	7
<b>Abb. 2</b>	Level 5 Hierarchy .....	9
<b>Abb. 3</b>	Aufgabenbereiche der Managementebenen .....	16
<b>Abb. 4</b>	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management.....	17
<b>Abb. 5</b>	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	22
<b>Abb. 6</b>	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen.....	23
<b>Abb. 7</b>	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent) .....	24
<b>Abb. 8</b>	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent) .....	25
<b>Abb. 9</b>	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	26
<b>Abb. 10</b>	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....	27
<b>Abb. 11</b>	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften .....	28
<b>Abb. 12</b>	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	29
<b>Abb. 13</b>	Jahresgehälter der Leitenden .....	31
<b>Abb. 14</b>	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern .....	31
<b>Abb. 15</b>	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	32
<b>Abb. 16</b>	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen.....	34
<b>Abb. 17</b>	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss.....	35

<b>Abb. 18</b>	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen .....	36
<b>Abb. 19</b>	Die Instrumente der transformationalen Führung .....	43
<b>Abb. 20</b>	Komponenten einer werte- und transformationalen Führung .....	51
<b>Abb. 21</b>	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte .....	60
<b>Abb. 22</b>	Transformationale Führung und Leistung nach Bass und Avolio .....	61
<b>Abb. 23</b>	Modell der Transformationalen Führung (W. Pelz) .....	63
<b>Abb. 24</b>	(Validierte) Transformationale Führungskompetenzen .....	64
<b>Abb. 25</b>	Praxis der charismatisch-transformationalen Führung .....	83
<b>Abb. 26</b>	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor .....	104
<b>Abb. 27</b>	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern .....	104
<b>Abb. 28</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt .....	105
<b>Abb. 29</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein .....	106
<b>Abb. 30</b>	Motivationsmodell nach Heckhausen .....	108
<b>Abb. 31</b>	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke .....	110
<b>Abb. 32</b>	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler .....	111
<b>Abb. 33</b>	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell .....	113
<b>Abb. 34</b>	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell .....	114
<b>Abb. 35</b>	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess .....	115
<b>Abb. 36</b>	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell .....	118
<b>Abb. 37</b>	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	121
<b>Abb. 38</b>	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/ .....	122
<b>Abb. 39</b>	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow .....	124

---

<b>Abb. 40</b>	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/ .....	125
<b>Abb. 41</b>	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	126
<b>Abb. 42</b>	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz .....	127
<b>Abb. 43</b>	Dualitätstheorie .....	129
<b>Abb. 44</b>	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management.....	132
<b>Abb. 45</b>	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung .....	132
<b>Abb. 46</b>	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten .....	134
<b>Abb. 47</b>	Dominanz der Motivatoren in der Motivationskala .....	137
<b>Abb. 48</b>	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung .....	138
<b>Abb. 49</b>	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	153
<b>Abb. 50</b>	Management-Motivationsindex .....	160
<b>Abb. 51</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	167
<b>Abb. 52</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	173
<b>Abb. 53</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	174
<b>Abb. 54</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen .....	175
<b>Abb. 55</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	176
<b>Abb. 56</b>	Die Macher der deutschen Wirtschaft 2003.....	177
<b>Abb. 57</b>	Die Banker der deutschen Wirtschaft 2003 .....	179
<b>Abb. 58</b>	Die Denker der deutschen Wirtschaft 2003 .....	181
<b>Abb. 59</b>	Die Kreativen der deutschen Wirtschaft 2003 .....	183
<b>Abb. 60</b>	Die Produkte der deutschen Wirtschaft 2003 .....	185

<b>Abb. 61</b>	Handlungskompetenz .....	190
<b>Abb. 62</b>	Schlüsselqualifikationen aus Sicht der Wirtschaft und Praxis.....	201
<b>Abb. 63</b>	Grundbegriffe zur Volition .....	204
<b>Abb. 64</b>	Eigenschaften des transformierenden Führers nach Bennis, Nanus und Tichy, Devanna.....	210
<b>Abb. 65</b>	Selbst- und Fremdeinschätzung des Führungsstils.....	217
<b>Abb. 66</b>	Fehlentscheidungen der Manager bezüglich ihrer Führungseigenschaften/ .....	219
<b>Abb. 67</b>	Die 100 erwarteten Managereigenschaften – Anforderungsprofil an Führungskräfte. Rangfolge der Umfrageergebnisse./ .....	222