

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                            |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | <b>Einführung</b> .....                                                    | 1  |
|          | Literatur. ....                                                            | 5  |
| <b>2</b> | <b>Handelnde und Handlungsort</b> .....                                    | 7  |
| 2.1      | Organisation .....                                                         | 7  |
| 2.1.1    | Aufbauorganisation .....                                                   | 11 |
| 2.1.2    | Ablauforganisation .....                                                   | 12 |
| 2.1.3    | Der Mitarbeiter in der Organisation .....                                  | 14 |
| 2.2      | Organisation – eine Motivationsquelle .....                                | 16 |
| 2.2.1    | Motivation und Führung .....                                               | 18 |
| 2.2.2    | Motivation vs. Produktivität .....                                         | 20 |
| 2.3      | Zusammenfassung .....                                                      | 22 |
|          | Literatur .....                                                            | 23 |
| <b>3</b> | <b>Parameter der Leistungsbereitschaft</b> .....                           | 25 |
| 3.1      | Commitment .....                                                           | 25 |
| 3.2      | Identifikation .....                                                       | 26 |
| 3.2.1    | Identifikation erkennen und berücksichtigen .....                          | 27 |
| 3.2.2    | Anforderungen an das Management .....                                      | 30 |
| 3.3      | Motivation .....                                                           | 31 |
| 3.3.1    | Intrinsische Motivation .....                                              | 33 |
| 3.3.2    | Extrinsische Motivation .....                                              | 36 |
| 3.3.3    | Gemeinsame Wirkung von extrinsischer und intrinsischer<br>Motivation ..... | 40 |
| 3.3.4    | Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte .....                            | 41 |
| 3.4      | Zusammenfassung .....                                                      | 43 |
|          | Literatur .....                                                            | 45 |
| <b>4</b> | <b>Excellent Business Motivation (EBM)</b> .....                           | 47 |
| 4.1      | Zusammenfassung .....                                                      | 54 |
|          | Literatur .....                                                            | 55 |

|          |                                                                              |     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5</b> | <b>Steuerungsgröße Feedback.</b>                                             | 57  |
| 5.1      | Verhaltenssteuerung durch Feedback.                                          | 58  |
| 5.2      | Wertschätzendes Feedback                                                     | 62  |
| 5.3      | Feedback richtig geben                                                       | 62  |
| 5.4      | Merkmale falschen Feedbacks.                                                 | 64  |
| 5.5      | Feedback als Kultur                                                          | 66  |
| 5.6      | Regeln                                                                       | 68  |
| 5.7      | Kontrolle als Feedback oder Feedback als Kontrolle.                          | 69  |
| 5.7.1    | Kontrolle als Feedback.                                                      | 69  |
| 5.7.2    | Feedback als Kontrolle.                                                      | 70  |
| 5.7.3    | Speaking up                                                                  | 73  |
| 5.8      | Zusammenfassung                                                              | 78  |
|          | Literatur.                                                                   | 79  |
| <b>6</b> | <b>Identifikation, Motivation und Feedback in der Unternehmenshierarchie</b> | 81  |
| 6.1      | Unternehmensleitung                                                          | 81  |
| 6.2      | Führungskräfte                                                               | 82  |
| 6.3      | Mitarbeiter                                                                  | 82  |
| 6.4      | Zusammenfassung                                                              | 86  |
|          | Literatur.                                                                   | 87  |
| <b>7</b> | <b>Analysemöglichkeiten zur Motivationslage</b>                              | 89  |
| 7.1      | Erkennen und Steuern von Über-Motivation                                     | 91  |
| 7.2      | Erkennen und Steuern von Unter-Motivation                                    | 93  |
| 7.3      | Indikation durch Hol- oder Bringschuld                                       | 95  |
| 7.4      | Zusammenfassung                                                              | 97  |
|          | Literatur.                                                                   | 99  |
| <b>8</b> | <b>Erfolgreiches Fehlermanagement</b>                                        | 101 |
| 8.1      | Entscheidungen begründen Handlungen, Handlungen begründen Fehler             | 101 |
| 8.2      | Fehler, Entdecker und Verursacher                                            | 104 |
| 8.2.1    | Fehler                                                                       | 104 |
| 8.2.2    | Entdecker                                                                    | 106 |
| 8.2.3    | Verursacher                                                                  | 107 |
| 8.3      | Fehlerkultur                                                                 | 108 |
| 8.4      | Fehlermanagement.                                                            | 110 |
| 8.4.1    | Fehlerursachen                                                               | 110 |
| 8.4.2    | Fehlervermeidung                                                             | 112 |
| 8.4.3    | Die besondere Bedeutung der Fehlerkosten                                     | 115 |
| 8.5      | Zusammenfassung                                                              | 116 |
|          | Literatur.                                                                   | 116 |

|           |                                                                        |     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>9</b>  | <b>Mitarbeiterauswahl</b> .....                                        | 119 |
| 9.1       | Motivation als Auswahlkriterium .....                                  | 119 |
| 9.2       | Mitarbeiter binden .....                                               | 125 |
| 9.3       | Zusammenfassung .....                                                  | 127 |
|           | Literatur .....                                                        | 128 |
| <b>10</b> | <b>Die Führungskraft</b> .....                                         | 129 |
| 10.1      | Führungsidentität .....                                                | 129 |
| 10.2      | Führungsstile .....                                                    | 137 |
| 10.3      | Führungserfolg .....                                                   | 143 |
| 10.4      | Führungskontrolle .....                                                | 146 |
| 10.4.1    | Mitarbeiterbefragung .....                                             | 147 |
| 10.4.2    | Abgeleitete Handlungsalternativen .....                                | 151 |
| 10.4.3    | Verantwortung zur Kontrolle .....                                      | 152 |
| 10.5      | Führungsentwicklung .....                                              | 152 |
| 10.6      | Zusammenfassung .....                                                  | 156 |
|           | Literatur .....                                                        | 158 |
| <b>11</b> | <b>Dysfunktionale Führung oder Toxic Leadership</b> .....              | 161 |
| 11.1      | Begriffsbestimmung .....                                               | 161 |
| 11.2      | Merkmale toxischer Führung .....                                       | 162 |
| 11.3      | Führungsfehler, die toxisch werden können .....                        | 165 |
| 11.3.1    | Wertschätzung .....                                                    | 166 |
| 11.3.2    | Labeln .....                                                           | 166 |
| 11.3.3    | Empathie .....                                                         | 168 |
| 11.3.4    | Emotionale Intelligenz .....                                           | 170 |
| 11.4      | Das Zwei-Sphären-Problem .....                                         | 171 |
| 11.5      | Vertrauen, Delegation und Kommunikation .....                          | 172 |
| 11.6      | Profiteure toxischen Verhaltens .....                                  | 175 |
| 11.7      | Wie viel Kreativität ist gut und richtig? oder „Das 100 %-Dilemma“ ... | 177 |
| 11.8      | Zusammenfassung .....                                                  | 179 |
|           | Literatur .....                                                        | 180 |
| <b>12</b> | <b>Motivation und Compliance</b> .....                                 | 183 |
| 12.1      | Compliance – eine kurze Erläuterung .....                              | 183 |
| 12.2      | Die Zwei-Welten-Sicht .....                                            | 184 |
| 12.3      | Motivation im und durch den Compliancebereich .....                    | 185 |
| 12.4      | Motivationale Problemlösung .....                                      | 186 |
| 12.4.1    | Kalkulatorische Motive .....                                           | 190 |
| 12.4.2    | Normative Motive .....                                                 | 192 |
| 12.4.3    | Soziale Motive .....                                                   | 195 |
| 12.5      | Argumentationshilfen .....                                             | 197 |

---

|           |                                               |            |
|-----------|-----------------------------------------------|------------|
| 12.6      | Anspruch an Führungskräfte .....              | 198        |
| 12.7      | Zusammenfassung .....                         | 200        |
|           | Literatur .....                               | 201        |
| <b>13</b> | <b>Fazit: was macht Führung aus....</b> ..... | <b>205</b> |
|           | Literatur .....                               | 210        |
|           | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....             | <b>213</b> |