

Inhaltsverzeichnis

1	Motive als Erfolgsfaktoren	1
1.1	Was dieses Buch einzigartig macht	1
1.2	Scheidewege ohne Wegweiser	3
1.3	Berufswahl und Karriereplanung	4
1.3.1	Vor dem Einstieg: Welche Laufbahn passt zu Ihnen?	6
1.3.2	Im Beruf: Welche Karriereoptionen sind die richtigen?	6
1.3.3	Tragweite von Fehlentscheidungen	8
1.4	Einflüsse – und warum diese in die Irre führen können	9
1.4.1	Selbstbild	9
1.4.2	Familie und Freunde	10
1.4.3	Fähigkeiten und Begabung	12
1.4.4	Status	13
1.4.5	Arbeitsmarkt	15
1.5	Den Zufall ausschalten und Entscheidungen bewusst treffen	17
1.6	Nutzen der Motivanalyse	18
1.6.1	Warum die Profilanalyse auf Verhaltensbasis nicht ausreicht	18
1.6.2	Die Motivanalyse: Wie man Motiven auf die Spur kommt	21
1.6.3	Vorteile der Motivanalyse	21
1.6.4	Beispiele für erfolgreiche Karriereplanung mit Motiven	21
2	Verhaltens- und Motivationslehre als Grundlage für aHead	25
2.1	Überblick über die Entwicklung von Verhaltens- und Motivationspsychologie	25
2.1.1	Psychoanalyse: Sigmund Freud (1856–1939)	26
2.1.2	Der Behaviorismus: Iwan Pawlow, John Watson, Frederic Skinner, Clark Hull	27
2.1.3	Der Kognitivismus: von Noam Chomsky zu Victor Vroom	28

2.1.4	Humanistische Psychologie: die Bedürfnispyramide Abraham Maslows	29
2.1.5	Henry Murray und David McClelland: Leistung, Gesellung, Macht	31
2.2	Die aHead-Methode	32
2.2.1	Was ist neu an aHead?	32
2.2.2	Warum wird aHead gebraucht?	33
2.2.3	Wie funktioniert der Test?	34
2.2.4	Wo wird aHead eingesetzt?	34
2.2.5	Was machen Sie mit dem Ergebnis?	34
3	Karriereplanung mit Motiven	35
3.1	Es gibt keine „guten“ oder „schlechten“ Motive: ein Plädoyer für eine differenziertere Sichtweise des Machtmotivs.	35
3.1.1	Macht vs. Leistung im direkten Vergleich	36
3.1.2	Steve Jobs.	37
3.1.3	Jeff Bezos.	41
3.1.4	Fazit	44
3.2	Motive und Persönlichkeit: Was prägt uns und unsere Motivation?	45
3.3	Motive und Anforderungen: Wie gut passen sie zusammen? ...	47
3.3.1	Der Abgleich zwischen Motivstruktur und Jobprofil	48
3.3.2	Was sagt das Ergebnis aus?	50
3.4	Was ist zu tun, wenn Job- und Motivprofil voneinander abweichen?	50
3.4.1	Vor dem Berufseinstieg	50
3.4.2	Bei Arbeitsplatzwechsel.	51
3.4.3	Beim Aufstieg zur Führungskraft.	51
4	Das Leistungsmotiv.	53
4.1	Abgrenzung von anderen Motiven.	53
4.2	Die Welt des Leistungsmotivierten	54
4.3	Was motiviert den Leistungsgetriebenen?	55
4.3.1	Fordernde und anspruchsvolle, aber realistische Ziele	55
4.3.2	Eigenverantwortung	56
4.3.3	Zeitnahes Feedback	57
4.4	Berufsbilder	57
4.4.1	Experte oder Führungskraft?	57
4.4.2	Arbeitsumfelder	57
4.4.3	Typische Profile	58
4.5	Stärken	58

4.6	Schwächen	59
4.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	60
4.8	Beispiele: Kurzbiografien leistungsmotivierter Menschen	61
4.8.1	Geschichte: Charles Bowers Momsen	61
4.8.2	Wirtschaft 1: Martin Winterkorn	62
4.8.3	Wirtschaft 2: Herbert Hainer	62
4.8.4	Politik: Angela Merkel	64
5	Das Freundschaftsmotiv	65
5.1	Abgrenzung von anderen Motiven	65
5.2	Die Welt des Freundschaftsmotivierten	67
5.3	Was motiviert den Freundschaftsgetriebenen?	67
5.3.1	Kooperation und Aufnahme freundschaftlicher Beziehungen zu anderen	68
5.3.2	Pflege und Aufrechterhaltung von Beziehungen	68
5.3.3	Wertschätzendes Umfeld und positives Feedback	69
5.4	Berufsbilder	70
5.4.1	Experte oder Führungskraft?	70
5.4.2	Arbeitsumfelder	71
5.4.3	Typische Profile	72
5.5	Stärken	73
5.6	Schwächen	74
5.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	75
5.8	Beispiele: Kurzbiografien freundschaftsmotivierter Menschen	76
5.8.1	Geschichte: Werner von Siemens	76
5.8.2	Gastronomie: Jamie Oliver	77
5.8.3	Wirtschaft: Burkard und Frank Erbacher	78
5.8.4	Sport: Dirk Nowitzki	79
6	Das Autonomiemotiv	81
6.1	Abgrenzung von anderen Motiven	81
6.2	Die Welt des Autonomiemotivierten	83
6.3	Was motiviert den Autonomiegetriebenen?	83
6.3.1	Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz	84
6.3.2	Selbstbestimmung und Unabhängigkeit	84
6.3.3	Mehrung von Selbsterkenntnis, Selbstverständnis und Wissen	84
6.4	Berufsbilder	85
6.4.1	Experte oder Führungskraft?	85
6.4.2	Arbeitsumfelder	85
6.4.3	Typische Profile	86
6.5	Stärken	86
6.6	Schwächen	87

6.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	88
6.8	Beispiele: Kurzbiografien autonomiemotivierter Menschen	88
6.8.1	Geschichte: Amelia Earhart	88
6.8.2	Nicolas Berggruen	89
6.8.3	Richard Branson	91
6.8.4	Wirtschaft: Elon Musk	93
7	Das Wettbewerbsmotiv	95
7.1	Abgrenzung von anderen Motiven	95
7.2	Die Welt des Wettbewerbsmotivierten	97
7.3	Was motiviert den Wettbewerbsgetriebenen?	97
7.3.1	Macht, Einfluss, Weisungsbefugnis	98
7.3.2	Wettkampf und Kräfteressen	98
7.3.3	Status und Prestige	98
7.4	Berufsbilder	98
7.4.1	Experte oder Führungskraft?	99
7.4.2	Arbeitsumfelder	99
7.4.3	Typische Profile	99
7.5	Stärken	100
7.6	Schwächen	101
7.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	102
7.8	Beispiele: Biografien wettbewerbsmotivierter Menschen	102
7.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 1: Robert Edwin Peary	103
7.8.2	Zeitgeschichte/Politik: Franz-Josef Strauß	104
7.8.3	Wirtschaft: Reinhold Würth	105
7.8.4	Gesellschaft: Heidi Klum	107
8	Das Visionsmotiv	109
8.1	Abgrenzung von anderen Motiven	109
8.2	Die Welt des Visionsmotivierten	111
8.3	Was motiviert den Visionsgetriebenen?	111
8.3.1	Arbeit für ein großes Ziel	112
8.3.2	Einfluss auf andere	112
8.4	Berufsbilder	112
8.4.1	Experte oder Führungskraft?	112
8.4.2	Arbeitsumfelder	113
8.4.3	Typische Profile	113
8.5	Stärken	113
8.6	Schwächen	114
8.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	116
8.8	Beispiele: Biografien visionsmotivierter Menschen	117
8.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 2: Fridtjof Nansen	117
8.8.2	Wirtschaft 1: Mark Zuckerberg	118

8.8.3	Wirtschaft 2: Niko Paech	120
8.8.4	Politik: Barack Obama	121
9	Motivkombinationen	123
9.1	Das Leistungsmotiv	123
9.1.1	Leistung, Freundschaft, Vision: Michael Jackson (1958–2009)	124
9.2	Das Freundschaftsmotiv	127
9.2.1	Freundschaft, Vision, Leistung: Robert Bosch.	127
9.3	Das Autonomiemotiv	129
9.3.1	Autonomie, Vision und Freundschaft: Bobby Dekeyser.	130
9.4	Das Wettbewerbsmotiv	134
9.4.1	Autonomie, Wettbewerb und Vision: Götz Werner ...	134
9.5	Das Visionsmotiv	137
9.5.1	Vision und Leistung: Victoria Hale	137
10	Die Motivtypen in verschiedenen Laufbahnen	141
10.1	Führungslaufbahn vs. Expertenlaufbahn	141
10.1.1	Freundschaftsmotivierte	143
10.1.2	Autonomiemotivierte	144
10.1.3	Wettbewerbsmotivierte	145
10.1.4	Visionsmotivierte	146
10.2	Konzernwelt vs. kleine Unternehmen	147
10.2.1	Leistungsmotivierte	147
10.2.2	Freundschaftsmotivierte	149
10.2.3	Autonomiemotivierte	149
10.2.4	Wettbewerbsmotivierte	151
10.2.5	Visionsmotivierte	151
10.3	Unternehmenslaufbahn vs. Unternehmertum	152
10.3.1	Leistungsmotivierte	154
10.3.2	Freundschaftsmotivierte	155
10.3.3	Autonomiemotivierte	156
10.3.4	Wettbewerbsmotivierte	158
10.3.5	Visionsmotivierte	159
10.4	Institution/Öffentlicher Dienst vs. Wirtschaft	160
10.4.1	Leistungsmotivierte	161
10.4.2	Freundschaftsmotivierte	161
10.4.3	Autonomiemotivierte	162
10.4.4	Wettbewerbsmotivierte	162
10.4.5	Visionsmotivierte	163
11	Eine Auswahl an Jobprofilen	165
11.1	Chefarzt	165
11.1.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	166
11.2	Controller	167

11.2.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	168
11.3	Eventmanager	169
11.3.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	170
11.4	Gymnasiallehrer	171
11.4.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	172
11.5	Key Account Manager	174
11.5.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	174
11.6	Personalleiter	175
11.6.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	176
11.7	Physiker (Naturwissenschaftler)	176
11.7.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	178
11.8	Produktmanager	180
11.8.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	180
11.9	Projektleiter	182
11.9.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	182
11.10	Richter	184
11.10.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	184
11.11	Unternehmensjurist	187
11.11.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	188
11.12	Wirtschaftsprüfer	188
11.12.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	190
12	Die Motivgruppen und ihr Umgang mit charakteristischen Situationen im Beruf	193
12.1	Konflikt	193
12.1.1	Konflikt und Leistung	194
12.1.2	Konflikt und Freundschaft	196
12.1.3	Konflikt und Autonomie	198
12.1.4	Konflikt und Wettbewerb	200
12.1.5	Konflikt und Vision	202
12.2	Kommunikation	203
12.2.1	Kommunikation und Leistung	203
12.2.2	Kommunikation und Freundschaft	205
12.2.3	Kommunikation und Autonomie	207
12.2.4	Kommunikation und Wettbewerb	208
12.2.5	Kommunikation und Vision	209
12.3	Change	210
12.3.1	Change und Leistung	211
12.3.2	Change und Freundschaft	213
12.3.3	Change und Autonomie	215
12.3.4	Change und Wettbewerb	217
12.3.5	Change und Vision	219
13	Exkurs: Beispiel für eine Motivanalyse, auf deren Basis mehr Erfolg und Zufriedenheit erreicht wurden	223
13.1	Fallbeispiel 1: Marion Bender, Head of Development	223

13.1.1	Persönlichkeit und Verhalten	223
13.1.2	Das Arbeitsumfeld	224
13.1.3	Die Stelle	225
13.1.4	Unsere Aufgabe	225
13.1.5	Anforderungsprofil.	225
13.2	Fallbeispiel 2: Ingenieur John Foster, Abteilungsleiter	
	Qualitätssicherung	230
13.2.1	Persönlichkeit und Verhalten	231
13.2.2	Das Arbeitsumfeld	231
13.2.3	Die Stelle	231
13.2.4	Unsere Aufgabe	231
13.2.5	Das Anforderungsprofil	232
14	Die Macht der Motive.	239
14.1	Arbeit mit Motiven: Handlungsempfehlungen für die Bearbeitung Ihrer Entwicklungsfelder.	239
14.1.1	Werden Sie aktiv!	240
14.1.2	42.195 km – Zu den Chancen und Grenzen von Selbstcoaching	240
14.1.3	Coaching, Seminare, Workshops – Persönlichkeitsentwicklung unter Anleitung	245
14.2	Nachlassende Motivation: Ursachen und Reaktionsmöglichkeiten.	249
14.2.1	Eigentlich läuft doch alles gut: „Unerklärliche“ Motivationstiefs?	250
14.2.2	Was tun, wenn’s brennt? – Wenn der gefürchtete Burnout doch eingetreten ist	254
	Ausblick	259
	Monografien.	261