

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Motive als Erfolgsfaktoren</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Verhaltens- und Motivationslehre als Grundlage für aHead</b>	<b>25</b>
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
<b>3</b>	<b>Karriereplanung mit Motiven .....</b>	<b>35</b>
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
<b>4</b>	<b>Das Leistungsmotiv .....</b>	<b>53</b>
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	Zeitnahe 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
<b>5</b>	<b>Das Freundschaftsmotiv .....</b>	<b>65</b>
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
<b>6</b>	<b>Das Autonomiemotiv .....</b>	<b>81</b>
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
<b>7</b>	<b>Das Wettbewerbsmotiv . . . . .</b>	<b>95</b>
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 Kräftemessen . . . . .	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/Wettkampf 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
<b>8</b>	<b>Das Visionsmotiv . . . . .</b>	<b>109</b>
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/Wettkampf 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
<b>9</b>	<b>Motivkombinationen . . . . .</b>	<b>123</b>
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
<b>10</b>	<b>Die Motivtypen in verschiedenen Laufbahnen . . . . .</b>	<b>141</b>
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
<b>11</b>	<b>Eine Auswahl an Jobprofilen . . . . .</b>	<b>165</b>
11.1	Chefarzt . . . . .	165
11.1.1	Beschreibung des Anforderungsprofils . . . . .	166
11.2	Controller . . . . .	167

---

11.3	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	
<b>12</b>	<b>Die Motivgruppen und ihr Umgang mit charakteristischen Situationen im Beruf. . . . .</b>	<b>193</b>	
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	
<b>13</b>	<b>Exkurs: Beispiel für eine Motivanalyse, auf deren Basis mehr Erfolg und Zufriedenheit erreicht wurden. . . . .</b>	<b>223</b>	
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
<b>14</b>	<b>Die Macht der Motive . . . . .</b>	<b>239</b>
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
<b>Ausblick . . . . .</b>		<b>259</b>
<b>Monografien . . . . .</b>		<b>261</b>