

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?.....	7
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	31
2.2.1	Was ist neu an aHead?	32
2.2.2	Warum wird aHead gebraucht?	33
2.2.3	Wie funktioniert der Test?	33
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	36
3.1.3	Jeff Bezos	40
3.1.4	Fazit	43
3.2	Motive und Persönlichkeit: Was prägt uns und unsere Motivation?	44
3.3	Motive und Anforderungen: Wie gut passen sie zusammen?	46
3.3.1	Der Abgleich zwischen Motivstruktur und Jobprofil	47
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	Zeitnahe Feedback	56
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	61
4.8.3	Wirtschaft 2: Herbert Hainer	62
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	72
5.6	Schwächen	73
5.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	74
5.8	Beispiele: Kurzbiografien freundschaftsmotivierter Menschen	75
5.8.1	Geschichte: Werner von Siemens	75
5.8.2	Gastronomie: Jamie Oliver	76
5.8.3	Wirtschaft: Burkard und Frank Erbacher	77
6	Das Autonomiemotiv	79
6.1	Abgrenzung von anderen Motiven	79
6.2	Die Welt des Autonomiemotivierten	81
6.3	Was motiviert den Autonomiegetriebenen?	81
6.3.1	Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz	82
6.3.2	Selbstbestimmung und Unabhängigkeit	82
6.3.3	Mehrung von Selbsterkenntnis, Selbstverständnis und Wissen	82
6.4	Berufsbilder	83
6.4.1	Experte oder Führungskraft?	83
6.4.2	Arbeitsumfelder	83
6.4.3	Typische Profile	83
6.5	Stärken	84
6.6	Schwächen	85
6.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	85
6.8	Beispiele: Kurzbiografien autonomiemotivierter Menschen	86
6.8.1	Geschichte: Amelia Earhart	86
6.8.2	Nicolas Berggruen	87
6.8.3	Richard Branson	88
7	Das Wettbewerbsmotiv	91
7.1	Abgrenzung von anderen Motiven	91
7.2	Die Welt des Wettbewerbsmotivierten	93
7.3	Was motiviert den Wettbewerbsgetriebenen?	93
7.3.1	Macht, Einfluss, Weisungsbefugnis	94
7.3.2	Wettkampf und Kräftemessen	94
7.3.3	Status und Prestige	94

7.4	Berufsbilder	94
7.4.1	Experte oder Führungskraft?	95
7.4.2	Arbeitsumfelder	95
7.4.3	Typische Profile	95
7.5	Stärken	96
7.6	Schwächen	97
7.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	98
7.8	Beispiele: Biografien wettbewerbsmotivierter Menschen	98
7.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 1: Robert Edwin Peary	98
7.8.2	Zeitgeschichte/Politik: Franz-Josef Strauß	100
7.8.3	Wirtschaft: Reinhold Würth	101
8	Das Visionsmotiv	103
8.1	Abgrenzung von anderen Motiven	103
8.2	Die Welt des Visionsmotivierten	105
8.3	Was motiviert den Visionsgetriebenen?	105
8.3.1	Arbeit für ein großes Ziel	105
8.3.2	Einfluss auf andere	106
8.4	Berufsbilder	106
8.4.1	Experte oder Führungskraft?	106
8.4.2	Arbeitsumfelder	107
8.4.3	Typische Profile	107
8.5	Stärken	107
8.6	Schwächen	108
8.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	109
8.8	Beispiele: Biografien visionsmotivierter Menschen	111
8.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 2: Fridtjof Nansen	111
8.8.2	Wirtschaft 1: Mark Zuckerberg	112
8.8.3	Wirtschaft 2: Niko Paech	113
9	Motivkombinationen	117
9.1	Das Leistungsmotiv	117
9.1.1	Leistung, Freundschaft, Vision: Michael Jackson (1958–2009)	118
9.2	Das Freundschaftsmotiv	120
9.2.1	Freundschaft, Vision, Leistung: Robert Bosch	121
9.3	Das Autonomiemotiv	123
9.3.1	Autonomie, Vision und Freundschaft: Bobby Dekeyser	123
9.4	Das Wettbewerbsmotiv	127
9.4.1	Autonomie, Wettbewerb und Vision: Götz Werner	128
9.5	Das Visionsmotiv	130
9.5.1	Vision und Leistung: Victoria Hale	130

10 Die Motivtypen in verschiedenen Laufbahnen	133
10.1 Führungslaufbahn vs. Expertenlaufbahn	133
10.1.1 Leistungsmotivierte	134
10.1.2 Freundschaftsmotivierte	135
10.1.3 Autonomiemotivierte	136
10.1.4 Wettbewerbsmotivierte	137
10.1.5 Visionsmotivierte	138
10.2 Konzernwelt vs. kleine Unternehmen	138
10.2.1 Leistungsmotivierte	139
10.2.2 Freundschaftsmotivierte	140
10.2.3 Autonomiemotivierte	141
10.2.4 Wettbewerbsmotivierte	142
10.2.5 Visionsmotivierte	143
10.3 Unternehmenslaufbahn vs. Unternehmertum	144
10.3.1 Leistungsmotivierte	145
10.3.2 Freundschaftsmotivierte	147
10.3.3 Autonomiemotivierte	147
10.3.4 Wettbewerbsmotivierte	149
10.3.5 Visionsmotivierte	150
10.4 Institution/Öffentlicher Dienst vs. Wirtschaft	151
10.4.1 Leistungsmotivierte	152
10.4.2 Freundschaftsmotivierte	153
10.4.3 Autonomiemotivierte	153
10.4.4 Wettbewerbsmotivierte	154
10.4.5 Visionsmotivierte	154
11 Eine Auswahl an Jobprofilen	157
11.1 Chefarzt	157
11.1.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	158
11.2 Controller	159
11.2.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	160
11.3 Eventmanager	161
11.3.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	161
11.4 Gymnasiallehrer	163
11.4.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	164
11.5 Key Account Manager	165
11.5.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	166
11.6 Personalleiter	167
11.6.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	167
11.7 Physiker (Naturwissenschaftler)	169
11.7.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	169
11.7.2 Produktmanager	171
11.7.3 Beschreibung des Anforderungsprofils	172

11.8	Projektleiter	172
11.8.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	173
11.9	Richter	174
11.9.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	175
11.10	Unternehmensjurist	178
11.10.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	178
11.11	Wirtschaftsprüfer	179
11.11.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	180
12	Die Motivgruppen und ihr Umgang mit charakteristischen Situationen im Beruf	183
12.1	Konflikt	183
12.1.1	Konflikt und Leistung	184
12.1.2	Konflikt und Freundschaft	186
12.1.3	Konflikt und Autonomie	188
12.1.4	Konflikt und Wettbewerb	190
12.1.5	Konflikt und Vision	191
12.2	Kommunikation	193
12.2.1	Kommunikation und Leistung	193
12.2.2	Kommunikation und Freundschaft	195
12.2.3	Kommunikation und Autonomie	196
12.2.4	Kommunikation und Wettbewerb	197
12.2.5	Kommunikation und Vision	199
13	Exkurs: Beispiel für eine Motivanalyse, auf deren Basis mehr Erfolg und Zufriedenheit erreicht wurden	201
13.1	Fallbeispiel 1: Marion Bender, Head of Development	201
13.1.1	Persönlichkeit und Verhalten	201
13.1.2	Das Arbeitsumfeld	202
13.1.3	Die Stelle	203
13.1.4	Unsere Aufgabe	203
13.1.5	Anforderungsprofil	203
13.2	Fallbeispiel 2: Ingenieur John Foster, Abteilungsleiter Qualitätssicherung	208
13.2.1	Persönlichkeit und Verhalten	208
13.2.2	Das Arbeitsumfeld	208
13.2.3	Die Stelle	209
13.2.4	Unsere Aufgabe	209
13.2.5	Das Anforderungsprofil	209
14	Die Macht der Motive	217
14.1	Arbeit mit Motiven: Handlungsempfehlungen für die Bearbeitung Ihrer Entwicklungsfelder	217
14.1.1	Werden Sie aktiv!	218
14.1.2	42,195 km – Zu den Chancen und Grenzen von Selbstcoaching	218

14.1.3	Coaching, Seminare, Workshops – Persönlichkeitsentwicklung unter Anleitung	223
14.2	Nachlassende Motivation: Ursachen und Reaktionsmöglichkeiten.	226
14.2.1	Eigentlich läuft doch alles gut: „Unerklärliche“ Motivationstiefs?	227
14.2.2	Was tun, wenn's brennt? – Wenn der gefürchtete Burnout doch eingetreten ist	230
Ausblick	235
Literatur	237