

Inhaltsverzeichnis

Teil I Handlungsorientierte Führung (Managing Motives & Objectives)

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Auf der Suche nach einer neuen Führung | 3 |
| 1.1 | Bedeutung von Motiven und Zielen | 3 |
| 1.2 | Auf der Suche nach einer neuen Führung | 8 |
| 1.3 | Handlungsorientierte Führung | 10 |
| 1.4 | Sieben Prinzipien einer handlungsorientierten Führung | 11 |
| | Literatur | 21 |

Teil II Ziele managen (Managing Objectives)

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2 | Führung und Steuerung | 25 |
| 2.1 | Der Prototyp von Führung | 25 |
| 2.2 | Führung in komplexeren Arbeitsverhältnissen | 26 |
| 2.3 | Das Kernproblem von Management by Objectives | 27 |
| 2.4 | Steuerung von Verhalten | 28 |
| 2.4.1 | Bedeutung der Steuerung | 29 |
| 2.4.2 | Untersteuerung und Übersteuerung | 30 |
| 2.4.3 | Multisteuerung | 31 |
| 2.5 | Phasen der Steuerung | 32 |
| 2.5.1 | Zielsetzung | 33 |
| 2.5.2 | Wegplanung | 33 |
| 2.5.3 | Überprüfung | 35 |
| 2.5.4 | Korrektur | 36 |
| 2.5.5 | Ergebnisbewertung | 36 |
| 2.6 | Ein Zwischenfazit | 37 |
| 2.7 | Von der Steuerung zur Selbststeuerung | 38 |
| 2.8 | Ein Großteil der Steuerung geschieht unbewusst | 40 |
| 2.9 | Selbststeuerung und Zusammenarbeit | 42 |
| 2.10 | Selbststeuerung, Verantwortung, Freiraum und Kreativität | 42 |
| 2.11 | Steuerungsmotivation | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 2.12 Grenzen der Selbststeuerung | 45 |
| 2.13 Key Learnings | 46 |
| Literatur | 46 |
| 3 Führung zur Selbststeuerung | 49 |
| 3.1 Selbststeuerung und die Rolle der Führung | 49 |
| 3.1.1 Selbststeuerung übertragen | 49 |
| 3.1.2 Zur Selbststeuerung führen | 50 |
| 3.2 Das Konzept der virtuellen Steuerung | 51 |
| 3.2.1 Virtuelle Steuerung – die Führungskraft als Coach | 51 |
| 3.2.2 Virtuelle Steuerung vs. Laissez-faire | 51 |
| 3.2.3 Virtuelle Steuerung vs. Führen mit Zielen | 52 |
| 3.2.4 Aufgaben der virtuell steuernden Führungskraft | 54 |
| 3.3 Diagnostik des Steuerungsbedarfs | 54 |
| 3.4 Virtuelle Steuerung bei der Zielsetzung | 57 |
| 3.5 Virtuelle Steuerung während der Planung | 65 |
| 3.6 Virtuelle Steuerung während der Umsetzung | 70 |
| 3.7 Eingriff in die Selbststeuerung des Mitarbeiters | 77 |
| 3.8 Exkurs: OKR – Objectives and Key Results | 80 |
| 3.9 Key Learnings | 82 |
| Literatur | 83 |

Teil III Motive managen (Managing Motives)

| | |
|--|-----------|
| 4 Grundlagen der Motivation | 89 |
| 4.1 Eine Erfahrung | 89 |
| 4.2 Motive – Die Bausteine der Motivation | 90 |
| 4.3 Motive – Persönlichkeitseigenschaften oder situativer Druck? | 91 |
| 4.4 Motiv = Disposition × Situation | 92 |
| 4.5 Warum die Aufspaltung von Motiven in Disposition und Situation so wichtig ist. | 94 |
| 4.6 Situationen und Verhaltensspielräume | 95 |
| 4.7 Handlungs-Situation und Ergebnis-Situation: vom Müssen zum Wollen. ... | 97 |
| 4.8 Verhaltensmuster – unsere schnelle Antwort auf Motive | 99 |
| 4.9 Wie wir von Verhaltensmustern profitieren und wie sie uns einschränken ... | 101 |
| 4.10 Verhaltensmuster und Dispositionen | 103 |
| 4.11 Der Wille entscheidet intuitiv, welches Motiv befriedigt werden soll. | 104 |
| 4.12 Wie der Wille funktioniert | 105 |
| 4.13 Emotionale und rationale Bewertungsmuster | 108 |
| 4.14 Exkurs: Purpose and Fulfillment | 112 |
| 4.14.1 Purpose | 112 |
| 4.14.2 Warum, Was, Wie | 114 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.14.3 | Vision | 116 |
| 4.14.4 | The joy is in the journey, not the destination | 116 |
| 4.14.5 | Fulfillment – Befriedigung erleben | 117 |
| 4.14.6 | Steigerung der Arbeitszufriedenheit | 119 |
| 4.15 | Key Learnings | 121 |
| | Literatur | 122 |
| 5 | Möglichkeiten der Motivierung | 123 |
| 5.1 | Motivationsprobleme | 124 |
| 5.2 | Möglichkeiten der Motivierung | 130 |
| 5.2.1 | Situationen gestalten | 131 |
| 5.2.2 | Dispositionen prägen, ändern oder löschen | 140 |
| 5.2.3 | Willen stärken | 143 |
| 5.2.4 | Verhaltensmuster trainieren | 148 |
| 5.3 | Motivationsdiagnostik | 150 |
| 5.3.1 | Fragestellung | 152 |
| 5.3.2 | Situationsanalyse | 152 |
| 5.3.3 | Dispositionsdiagnostik | 154 |
| 5.3.4 | Motivdiagnostik (= Analyse, wie Dispositionen Situationen bewerten und daraus Motive und Handlungen entstehen) | 155 |
| 5.3.5 | Das Motivationsgespräch | 158 |
| 5.4 | Key Learnings | 169 |
| | Literatur | 169 |
| 6 | Methoden der Motivierung | 171 |
| 6.1 | Aus- und Weiterbildung | 172 |
| 6.2 | Benchmark etablieren | 175 |
| 6.3 | Chancen aufzeigen | 178 |
| 6.4 | Demotivatoren entfernen | 181 |
| 6.5 | Ergebnisse feiern | 184 |
| 6.6 | Feedback geben | 186 |
| 6.7 | Mit Misserfolgen umgehen | 190 |
| 6.8 | Sachzwänge aufbauen | 192 |
| 6.9 | Sinn vermitteln | 194 |
| 6.10 | Teilerfolge schaffen | 196 |
| 6.11 | Verantwortlich machen | 198 |
| 6.12 | Vorbild sein | 200 |
| 6.13 | Weg anreichern | 203 |
| 6.14 | Weg vereinfachen | 205 |
| 6.15 | Wertschätzung zeigen | 207 |
| 6.16 | Zusammenarbeit fördern | 210 |
| | Literatur | 214 |

Teil IV Zusammenfassung und Ausblick

7 Zusammenfassung und Ausblick 219

7.1 Zusammenfassung 219

7.2 Ausblick 222

Teil V Vertiefungen

8 Theorie und Praxis der Selbststeuerung 227

8.1 Zielsetzung 228

8.1.1 Handeln beginnt mit Zielen 228

8.1.2 Ziele gehören zum ureigenen Repertoire des selbstgesteuerten Menschen 229

8.1.3 Ziele setzen, vorgeben oder vereinbaren 229

8.1.4 Ziele spezifizieren 231

8.1.5 Ziele, Zielbedingungen und Subziele 233

8.1.6 Anordnen und Priorisieren von Zielen 236

8.1.7 Anordnen und Priorisieren von Zielen im Rahmen der Selbststeuerung 237

8.1.8 Beispiel einer Zieloptimierung 238

8.1.9 Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Zielsetzung“ 240

8.2 Wegplanung 241

8.2.1 Planung am Beispiel des Skifahrers 241

8.2.2 Das Wichtigste beim Planen ist, es überhaupt zu tun 242

8.2.3 Das Erreichen von Zielen geht über das Erreichen von Sub-Zielen 243

8.2.4 Planen heißt Alternativen zu durchdenken 244

8.2.5 Planung ist die halbe Miete 245

8.2.6 Planung ist die Voraussetzung für Kontrollen 246

8.2.7 Wer besser plant, muss weniger kontrollieren und korrigieren 247

8.2.8 Planung heißt Zeit gewinnen, die man in der Handlungsausführung nicht hat 247

8.2.9 Was umfasst eine professionelle Wegplanung? 247

8.2.10 Methodologie des Planens 251

8.2.11 Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Planung“:
Die Universalmethode: Aufgaben- und Ergebnisplanung (AEP) 255

8.3 Überprüfung 258

8.3.1 Überprüfung ist die Steuerung während der Umsetzung 258

8.3.2 Überprüfung ist etwas, das notwendig zum selbstgesteuerten Handeln gehört. 259

8.3.3 Wann und wie viele Überprüfungen sind sinnvoll? 260

8.3.4 Planung von Überprüfungen 261

| | | |
|----------|---|------------|
| 8.3.5 | Überprüfungen in Erfahrungen ummünzen | 261 |
| 8.3.6 | Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Überprüfung“ | 261 |
| 8.4 | Korrektur | 261 |
| 8.4.1 | Bereitschaft zu korrigieren mitbringen | 262 |
| 8.4.2 | Aufwand zu korrigieren nicht scheuen | 262 |
| 8.4.3 | Korrigieren heißt neu planen | 263 |
| 8.4.4 | Betroffene informieren. | 263 |
| 8.4.5 | Korrekturen dokumentieren | 263 |
| 8.4.6 | Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Korrektur“ | 264 |
| 8.5 | Ergebnisbewertung. | 264 |
| 8.5.1 | Handlungen abzuschließen, heißt zu bewerten, ob das Ergebnis dem Ziel entspricht | 265 |
| 8.5.2 | Bewertungen im Kontext einer Zielkaskade | 265 |
| 8.5.3 | Im Ergebnis erkennt man die Qualität des Beginns | 265 |
| 8.5.4 | Konsequenzen ziehen. | 266 |
| 8.5.5 | Andere informieren und sich das Ergebnis abnehmen lassen | 266 |
| 8.5.6 | Lernen aus abgeschlossenen Handlungen | 267 |
| 8.5.7 | Handlungen zu früh oder zu spät abschließen | 267 |
| | Literatur. | 268 |
| 9 | Lerngeschichte der Motivation | 269 |
| 9.1 | Dispositionen | 269 |
| 9.1.1 | Eine Lerngeschichte. | 270 |
| 9.1.2 | Der Ursprung von Dispositionen | 272 |
| 9.1.3 | Beispiele für Dispositionen | 275 |
| 9.1.4 | Dispositionen lernen | 278 |
| 9.1.5 | Dispositionen erkennen | 280 |
| 9.1.6 | Dispositionen verändern | 282 |
| 9.2 | Situationen | 284 |
| 9.3 | Key Learnings | 291 |
| | Literatur. | 291 |