

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 Zielloptimierung	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