

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort</b>  | 3  |
| <b>Einführung</b>   | 8  |
| <b>1 Was hat Motivation mit Führung zu tun?</b>   | 9  |
| <b>2 Was ist Motivation nicht?</b>  | 17 |
| 2.1 Was ist körperliches, seelisches, manipulatives KITA?   | 17 |
| 2.1.1 Körperliches KITA: Beispiele und Reaktionen   | 17 |
| 2.1.2 Seelisches KITA: Beispiele und Reaktionen   | 19 |
| 2.1.3 Manipulatives KITA: Beispiele und Reaktionen  | 26 |
| <b>3 Was ist Motivation?</b>  | 31 |
| 3.1 Fünf Typen der Leistungsmotivation,<br>Definition »Motivation«, »Volition«  | 31 |
| 3.2 Fünf Schritte des Motivationsablaufs  | 34 |
| 3.3 Motivationsmodell   | 35 |
| 3.4 Werte und Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen<br>und Phasen der beruflichen Entwicklung                               | 36 |
| 3.5 Sieben zusammenfassende Aussagen zu den<br>Auswirkungen von Bedürfnis-Befriedigung/<br>-Nichtbefriedigung mit Beispielen        | 38 |
| 3.6 Charakteristika der Hochleistungsmotivierten  | 40 |
| 3.7 Handlungsalternativen nach Frustration  | 41 |
| 3.8 Sieben Schlüssel zur Selbst- und Fremdmotivation  | 43 |
| <b>4 Wann liegt ein Motivationsproblem vor?<br/>Wie analysieren und lösen Sie es?</b>   | 45 |
| 4.1 Definition  | 45 |
| 4.2 Formen der Arbeits(un)zufriedenheit/<br>Nicht-optimale Motivation/optimale Motivation/<br>Wie erkenne ich das Burn-out-Syndrom? | 46 |
| 4.3 Motivationsanalyse  | 52 |
| 4.3.1 Fragen zu Ihren Mitarbeitern: Wie sind diese motiviert?   | 52 |
| 4.3.2 Fragen zu Ihnen selbst: Wie sind Sie motiviert?   | 53 |
| 4.3.3 Fragen zum Unternehmen: Wie wirkt es sich auf Ihre<br>Mitarbeiter und Sie aus?  | 54 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4.4      | Motivationstherapie  | 56  |
| 4.4.1    | Motivationsmaßnahmen ergeben sich ...  | 56  |
| 4.4.2    | Wie gut motiviere ich meine Mitarbeiter?   | 56  |
| 4.4.3    | Wie gut motiviere ich mich selbst in Zeiten des Wandels?   | 60  |
|          | Fragen zur Selbstmotivation  | 64  |
|          | Vier Grundmuster von Führungspersönlichkeiten  | 66  |
|          | Vier Verhaltensmuster von Führungskräften als Folge ihrer Wertorientierung   | 67  |
|          | Individuelle Karriereanker von Führungskräften   | 69  |
| 4.4.4    | Wie gut motiviere ich meinen Chef?   | 73  |
| <b>5</b> | <b>Werte sind die Basis für Motivation und Engagement:<br/>Wie analysieren Sie eigene Werte und die Ihrer Mitarbeiter?</b> | 75  |
| 5.1      | Was ist ein Wert?  | 75  |
| 5.2      | Werte und ihre Bedeutung für Motivation und Entscheidungsfindung: Übung »Werte«  | 76  |
| 5.2.1    | Meine wichtigsten Werte und meine Lebensentscheidungen   | 77  |
| 5.2.2    | Meine Werte und wichtige andere Menschen   | 79  |
| 5.3      | Sind meine Entscheidungen wertorientiert?  | 81  |
| 5.4      | Die Werteentwicklung in Organisationen   | 82  |
| <b>6</b> | <b>Bedürfnisse und ihre Bedeutung für Motivation</b>   | 87  |
| 6.1      | Definition: Was sind Bedürfnisse?  | 87  |
| 6.2      | Welche Bedürfnisse lassen sich unterscheiden?  | 87  |
| 6.2.1    | Materielle Bedürfnisse   | 88  |
| 6.2.2    | Beziehungsbedürfnisse  | 93  |
| 6.2.3    | Bedürfnis nach Bestätigung   | 95  |
| 6.2.4    | Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und Leistung  | 100 |
| 6.2.5    | Regression: Welche Kulissenmotive können sich hinter den Aussagen von Mitarbeitern verbergen?                              | 111 |
| <b>7</b> | <b>Motivation durch die Arbeit selbst?!</b>  | 115 |
| 7.1      | Stabilitäts-/Hygienefaktoren (Unzufriedenheitsvermeider) und Anspornfaktoren/Motivatoren (Zufriedenheitserreger)           | 115 |
| 7.2      | Fragebogen zur Arbeitsmotivation   | 119 |
| 7.3      | Hinweise und Beispiele zu den Stabilitäts-/Hygienefaktoren   | 121 |
| 7.4      | Hinweise zu den Anspornfaktoren/Motivatoren  | 123 |
| 7.4.1    | Formel für das Motivationspotenzial einer Arbeit   | 124 |
| 7.4.2    | Denkhilfe für Arbeitsbereicherung  | 125 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 7.4.3     | Sieben Prinzipien schlanken Denkens,<br>Beispiele für Lean thinking   | 127 |
| 7.4.4     | Anforderungen an eine motivierende Arbeit   | 129 |
|           | Zwölf Fragen, die sich die Besten stellen   | 129 |
|           | Vorsicht bei zu hoch gesteckten Zielen  | 130 |
|           | Erfolg im Beruf   | 133 |
| <b>8</b>  | <b>Management des Wandels: Wie führe ich<br/>Veränderungen und Innovationen motivierend ein?</b>  | 135 |
| 8.1       | Das Haus der Veränderung  | 135 |
| 8.2       | Warum fallen die Mächtigen?   | 136 |
| 8.3       | Der natürliche Verlauf von Krisen   | 137 |
| 8.4       | Warum klammern sich Menschen an Verhaltensweisen<br>und Werkzeuge, die nicht mehr der Situation angepasst<br>sind und leisten Widerstand? | 138 |
| 8.5       | Leitfragen vor einer Veränderung  | 139 |
| 8.6       | Ich beuge Widerstand gegen Veränderung vor<br>und verringere ihn, indem ...   | 141 |
| 8.7       | Herrscht Angst vor der Veränderung? Verhalten bei Angst,<br>fünf Stadien der Reaktion auf massive Veränderungen                           | 142 |
| 8.8       | Wen ordne ich in meiner Umgebung welchem<br>»Veränderungstyp« zu?   | 144 |
| 8.9       | Erkennen von Verhinderern und Verlierern an den zehn<br>Stufen des Widerstandes gegen Veränderung   | 145 |
| 8.10      | 13 Regeln für radikale Erneuerer und<br>zehn Erfolgsregeln für Fusionen   | 147 |
| <b>9</b>  | <b>Die fünf Erfolgsfaktoren/Voraussetzungen erfolgreichen<br/>Wandels</b>   | 151 |
| <b>10</b> | <b>Führen in der Krise</b>  | 153 |
| <b>11</b> | <b>Die wichtigsten Fragen zu jeder der fünf Phasen<br/>Ihres Aktionsplans zum Management des Wandels</b>                                  | 155 |
| <b>12</b> | <b>Zusammenfassung</b>  | 161 |
|           | <b>Literaturempfehlungen</b>  | 165 |
|           | <b>Über die Autoren</b>   | 167 |