

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einführung	8
1 Was hat Motivation mit Führung zu tun?	9
2 Was ist Motivation nicht?	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
3 Was ist Motivation?	31
3.1 Fünf Typen der Leistungsmotivation, Definition »Motivation«, »Volition«	31
3.2 Fünf Schritte des Motivationsablaufs	34
3.3 Motivationsmodell	35
3.4 Werte und Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen und Phasen der beruflichen Entwicklung	36
3.5 Sieben zusammenfassende Aussagen zu den Auswirkungen von Bedürfnis-Befriedigung/ -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
4 Wann liegt ein Motivationsproblem vor? Wie analysieren und lösen Sie es?	45
4.1 Definition	45
4.2 Formen der Arbeits(un)zufriedenheit/ Nicht-optimale Motivation/optimale Motivation/ 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 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
5	Werte sind die Basis für Motivation und Engagement: Wie analysieren Sie eigene Werte und die Ihrer Mitarbeiter?	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
6	Bedürfnisse und ihre Bedeutung für Motivation	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
7	Motivation durch die Arbeit selbst?!	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, 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
8	Management des Wandels: Wie führe ich Veränderungen und Innovationen motivierend ein?	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 und Werkzeuge, die nicht mehr der Situation angepasst sind und leisten Widerstand?	138
8.5	Leitfragen vor einer Veränderung	139
8.6	Ich beuge Widerstand gegen Veränderung vor und verringere ihn, indem ...	141
8.7	Herrscht Angst vor der Veränderung? Verhalten bei Angst, fünf Stadien der Reaktion auf massive Veränderungen	142
8.8	Wen ordne ich in meiner Umgebung welchem »Veränderungstyp« zu?	144
8.9	Erkennen von Verhinderern und Verlierern an den zehn Stufen des Widerstandes gegen Veränderung	145
8.10	13 Regeln für radikale Erneuerer und zehn Erfolgsregeln für Fusionen	147
9	Die fünf Erfolgsfaktoren/Voraussetzungen erfolgreichen Wandels	151
10	Führen in der Krise	153
11	Die wichtigsten Fragen zu jeder der fünf Phasen Ihres Aktionsplans zum Management des Wandels	155
12	Zusammenfassung	161
	Literaturempfehlungen	165
	Über die Autoren	167