

Barbara Haag

Authentische Karriere- planung

Mit der Motivanalyse
auf Erfolgskurs



SACHBUCH



Springer

Authentische Karriereplanung

Barbara Haag

Authentische Karriereplanung

Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

 Springer

Barbara Haag
kopfarbeit, München
Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-30368-6 ISBN 978-3-658-30369-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30369-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2013, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Irene Buttkus, Regine Rompa, Amina Radics

Redaktion: Franziska Kast, via polaris

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Philipp, Gregor, Laura und Sophia

Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leserinnen und Leser,

seit der Erstauflage dieses Buchs sind sieben Jahre vergangen und damit haben sich auch die Erwartungen an meine Tätigkeit als Managementtrainerin und Coach verändert. Seit knapp dreißig Jahren unterstütze ich gemeinsam mit meinem Team Fach- und Führungskräfte dabei, ihren beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Noch immer geht es dabei häufig darum, akute Krisen zu überwinden und Herausforderungen aller Art zu meistern. Dabei begleite ich sowohl berufserfahrene Menschen, die bereits auf eine großartige Karriere zurückblicken dürfen, als auch Kandidaten, die noch am Anfang ihrer Laufbahn stehen. Die VUCA-Welt mit ihren Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter und die Erwartungen von Erwerbstätigkeiten haben jedoch ihre Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. In der VUCA-Welt geht es heute neben gerechter Entlohnung, Prestige und Karriere verstärkt um Orientierung – nicht nur die Generation Y fragt sich, was der richtige Karriereweg ist und welchen Sinn eine Arbeit haben soll. Von Bedeutung ist vor allem, seiner täglichen Beschäftigung mit Engagement und Freude nachzugehen, während die Work-Life-Balance im Einklang ist.

Dieses Buch, das ich für die Neuauflage leicht überarbeitet und aktualisiert habe, hat zum Ziel, Menschen in unterschiedlichen Phasen ihres Berufsweges Werkzeuge und Mittel an die Hand zu geben, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen und die Gründe für Motivationsprobleme und vermeintliche „tote Punkte“ ihrer Karriere zu verstehen. Themen, die heute aktueller sind, denn je.

Wenn Menschen sich professionelle Unterstützung holen, investieren sie Zeit und Geld, um Widerstände zu überwinden und Schwierigkeiten zu meistern – etwa im Umgang mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern, Kollegen im Team oder mit der Aufgabe selbst. Auch scheinbar unerklärliche Motivationstiefs sind häufig ein Grund dafür, dass ich und mein Team hinzugezogen werden.

All diese unterschiedlichen Erwartungen werden also an mich herangetragen. Diese Aufgabe erfüllt mich seit knapp drei Jahrzehnten mit großer Leidenschaft. In Abhängigkeit vom jeweiligen „Fall“ kommt dabei ein breites Spektrum an Methoden und Instrumenten zum Einsatz.

In diesem Zusammenhang entstand aHead, ein Verfahren, das die genaue Erstellung von Motivationsprofilen ermöglicht, die im nächsten Schritt mit den Anforderungen einer bestimmten Aufgabe, einer spezifischen Fach- oder Führungsrolle abgeglichen werden können. Werden dabei Abweichungen

offensichtlich, kann bewusst darauf reagiert werden: sei es – wo möglich – durch ein bewusstes Einwirken auf die Rahmenbedingungen, gezielte Persönlichkeitsentwicklung oder einfach die Erkenntnis, ob Fach- oder Führungsrolle besser zum Profil passen und deshalb angestrebt werden sollten. Es ist ein Verfahren aus der Praxis für die Praxis, das sich vielfach bewährt hat: im Coaching, im Assessment und in Seminaren. Es trägt dazu bei, Erfolg und Zufriedenheit im Job zu finden und langfristig zu gewährleisten.

Die persönliche Weiterentwicklung meiner Kunden trieb mich dazu an, aHead in den vergangenen Jahren weiterzuentwickeln und um Produkte zu erweitern, die sich auch auf den privaten Kontext beziehen. Nicht zuletzt die Gründung eines Online-Instituts, der AHEAD Academy, mit verschiedenen Motivanalysen und webbasierten Workshops zeigte mir auf, wie dringlich Menschen nach Hilfe suchen, um an sich zu arbeiten.

Dank dieses Buchs werden SIE in die Lage versetzt, Ihre beruflichen Geschicke selbst in die Hand zu nehmen und aktiv zu beeinflussen. Im Lauf der Lektüre werden Sie erkennen, dass Sie in Sachen Karriereplanung und Motivation keinesfalls „nur Passagier“ sind, sondern dass SIE am Ruder sind.

Mein Team und ich wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre – und bei der Erschließung Ihrer noch nicht oder nicht optimal genutzten Potenziale.

München
im Juni 2020

Barbara Haag

Vorwort zur 1. Auflage

Liebe Leserinnen und Leser,

seit 20 Jahren unterstütze ich als Managementtrainerin und Coach gemeinsam mit meinem Team Fach- und Führungskräfte dabei, ihren beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Häufig geht es bei meiner Arbeit darum, akute Krisen zu überwinden und Herausforderungen aller Art zu meistern. Dabei begleite ich sowohl berufserfahrene Menschen, die bereits auf eine großartige Karriere zurückblicken dürfen, als auch Kandidaten, die noch am Anfang ihrer Laufbahn stehen. Das ist auch Ziel des nun vorliegenden Buches: Menschen in unterschiedlichen Phasen ihres Berufsweges Werkzeuge und Mittel an die Hand zu geben, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen und die Gründe für Motivationsprobleme und vermeintliche „tote Punkte“ ihrer Karriere zu verstehen.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Branchen ähneln sich die Themenbereiche, die an mich herangetragen werden und die es zu bearbeiten gilt.

Häufig steht das Thema Performanceoptimierung im Fokus unserer Arbeit. Glücklicherweise wird inzwischen von einer wachsenden Zahl von Menschen akzeptiert, dass Coaching und Training für eine langfristig erfolgreiche Fach- und Führungsarbeit sowie für eine gezielte Karriereplanung ein Muss sind. Im Vordergrund stehen dabei die Erwartung, eine Standortbestimmung vorzunehmen, Ziele zu justieren, Wege festzulegen und die eigene Leistung zu optimieren.

Wenn Menschen sich professionelle Unterstützung holen, investieren sie Zeit und Geld, um Widerstände zu überwinden und Schwierigkeiten zu meistern – etwa im Umgang mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern, Kollegen im Team oder mit der Aufgabe selbst. Auch scheinbar unerklärliche Motivationstiefs sind häufig ein Grund dafür, dass ich und mein Team hinzugezogen werden.

All diese unterschiedlichen Erwartungen werden also an mich herangetragen. Diese Aufgabe erfüllt mich seit zwei Jahrzehnten mit großer Leidenschaft. In Abhängigkeit vom jeweiligen „Fall“ kommt dabei ein breites Spektrum an Methoden und Instrumenten zum Einsatz.

In diesem Zusammenhang entstand aHead, ein Verfahren, das die genaue Erstellung von Motivationsprofilen ermöglicht, die im nächsten Schritt mit den Anforderungen einer bestimmten Aufgabe, einer spezifischen Fach- oder Führungsrolle abgeglichen werden können. Werden dabei Abweichungen offensichtlich, kann bewusst darauf reagiert werden: sei es – wo möglich – durch ein bewusstes Einwirken auf die Rahmenbedingungen, gezielte

Persönlichkeitsentwicklung oder einfach die Erkenntnis, ob Fach- oder Führungsrolle besser zum Profil passen und deshalb angestrebt werden sollten. Es ist ein Verfahren aus der Praxis für die Praxis, das sich vielfach bewährt hat: im Coaching, im Assessment und in Seminaren. Es trägt dazu bei, Erfolg und Zufriedenheit im Job zu finden und langfristig zu gewährleisten.

In diesem Buch erhalten Sie Zugang zu diesem Instrument und werden in die Lage versetzt, Ihre beruflichen Geschicke selbst in die Hand zu nehmen und aktiv zu beeinflussen. Im Lauf der Lektüre werden Sie erkennen, dass Sie selbst in von starkem Konkurrenzdruck geprägten Arbeitsumfeldern in Sachen Karriereplanung keinesfalls „nur Passagier“ sind und eben auf die nächste Beförderung oder das berühmte Quäntchen Glück warten müssen, sondern dass SIE am Ruder sind.

Mein Team und ich wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre – und bei der Erschließung Ihrer noch nicht oder nicht optimal genutzten Potenziale.

München
im Sommer 2013

Barbara Haag

Danksagung

Dieses Buch wäre nicht entstanden ohne die langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit mit zahlreichen Personalleitern und erfahrenen Fach- und Führungskräften namhafter Unternehmen sowie der Unterstützung meines kopfarbeit-Teams.

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?	6
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	32
2.2.1	Was ist neu an aHead?	32
2.2.2	Warum wird aHead gebraucht?	33
2.2.3	Wie funktioniert der Test?	34
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.	37
3.1.3	Jeff Bezos.	41
3.1.4	Fazit	44
3.2	Motive und Persönlichkeit: Was prägt uns und unsere Motivation?	45
3.3	Motive und Anforderungen: Wie gut passen sie zusammen?	47
3.3.1	Der Abgleich zwischen Motivstruktur und Jobprofil	48
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	Zeitnahes Feedback	57
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	62
4.8.3	Wirtschaft 2: Herbert Hainer	62
4.8.4	Politik: Angela Merkel	64
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	73
5.6	Schwächen	74
5.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	75
5.8	Beispiele: Kurzbiografien freundschaftsmotivierter Menschen	76
5.8.1	Geschichte: Werner von Siemens	76
5.8.2	Gastronomie: Jamie Oliver	77
5.8.3	Wirtschaft: Burkard und Frank Erbacher	78
5.8.4	Sport: Dirk Nowitzki	79
6	Das Autonomiemotiv	81
6.1	Abgrenzung von anderen Motiven	81
6.2	Die Welt des Autonomiemotivierten	83
6.3	Was motiviert den Autonomiegetriebenen?	83
6.3.1	Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz	84
6.3.2	Selbstbestimmung und Unabhängigkeit	84
6.3.3	Mehrung von Selbsterkenntnis, Selbstverständnis und Wissen	84
6.4	Berufsbilder	85
6.4.1	Experte oder Führungskraft?	85
6.4.2	Arbeitsumfelder	85
6.4.3	Typische Profile	86
6.5	Stärken	86
6.6	Schwächen	87

6.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	88
6.8	Beispiele: Kurzbiografien autonomiemotivierter Menschen	88
6.8.1	Geschichte: Amelia Earhart	88
6.8.2	Nicolas Berggruen	89
6.8.3	Richard Branson.	91
6.8.4	Wirtschaft: Elon Musk.	93
7	Das Wettbewerbsmotiv	95
7.1	Abgrenzung von anderen Motiven.	95
7.2	Die Welt des Wettbewerbsmotivierten	97
7.3	Was motiviert den Wettbewerbsgetriebenen?	97
7.3.1	Macht, Einfluss, Weisungsbefugnis	98
7.3.2	Wettkampf und Kräfteressen	98
7.3.3	Status und Prestige.	98
7.4	Berufsbilder	98
7.4.1	Experte oder Führungskraft?	99
7.4.2	Arbeitsumfelder	99
7.4.3	Typische Profile	99
7.5	Stärken	100
7.6	Schwächen	101
7.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	102
7.8	Beispiele: Biografien wettbewerbsmotivierter Menschen	102
7.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 1: Robert Edwin Peary	103
7.8.2	Zeitgeschichte/Politik: Franz-Josef Strauß	104
7.8.3	Wirtschaft: Reinhold Würth.	105
7.8.4	Gesellschaft: Heidi Klum.	107
8	Das Visionsmotiv	109
8.1	Abgrenzung von anderen Motiven.	109
8.2	Die Welt des Visionsmotivierten	111
8.3	Was motiviert den Visionsgetriebenen?	111
8.3.1	Arbeit für ein großes Ziel.	112
8.3.2	Einfluss auf andere	112
8.4	Berufsbilder	112
8.4.1	Experte oder Führungskraft?	112
8.4.2	Arbeitsumfelder	113
8.4.3	Typische Profile	113
8.5	Stärken	113
8.6	Schwächen	114
8.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	116
8.8	Beispiele: Biografien visionsmotivierter Menschen	117
8.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 2: Fridtjof Nansen	117
8.8.2	Wirtschaft 1: Mark Zuckerberg	118

8.8.3	Wirtschaft 2: Niko Paech	120
8.8.4	Politik: Barack Obama	121
9	Motivkombinationen	123
9.1	Das Leistungsmotiv	123
9.1.1	Leistung, Freundschaft, Vision: Michael Jackson (1958–2009)	124
9.2	Das Freundschaftsmotiv	127
9.2.1	Freundschaft, Vision, Leistung: Robert Bosch	127
9.3	Das Autonomiemotiv	129
9.3.1	Autonomie, Vision und Freundschaft: Bobby Dekeyser	130
9.4	Das Wettbewerbsmotiv	134
9.4.1	Autonomie, Wettbewerb und Vision: Götz Werner	134
9.5	Das Visionsmotiv	137
9.5.1	Vision und Leistung: Victoria Hale	137
10	Die Motivtypen in verschiedenen Laufbahnen	141
10.1	Führungslaufbahn vs. Expertenlaufbahn	141
10.1.1	Freundschaftsmotivierte	143
10.1.2	Autonomiemotivierte	144
10.1.3	Wettbewerbsmotivierte	145
10.1.4	Visionsmotivierte	146
10.2	Konzernwelt vs. kleine Unternehmen	147
10.2.1	Leistungsmotivierte	147
10.2.2	Freundschaftsmotivierte	149
10.2.3	Autonomiemotivierte	149
10.2.4	Wettbewerbsmotivierte	151
10.2.5	Visionsmotivierte	151
10.3	Unternehmenslaufbahn vs. Unternehmertum	152
10.3.1	Leistungsmotivierte	154
10.3.2	Freundschaftsmotivierte	155
10.3.3	Autonomiemotivierte	156
10.3.4	Wettbewerbsmotivierte	158
10.3.5	Visionsmotivierte	159
10.4	Institution/Öffentlicher Dienst vs. Wirtschaft	160
10.4.1	Leistungsmotivierte	161
10.4.2	Freundschaftsmotivierte	161
10.4.3	Autonomiemotivierte	162
10.4.4	Wettbewerbsmotivierte	162
10.4.5	Visionsmotivierte	163
11	Eine Auswahl an Jobprofilen	165
11.1	Chefarzt	165
11.1.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	166
11.2	Controller	167

11.2.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	168
11.3	Eventmanager	169
11.3.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	170
11.4	Gymnasiallehrer	171
11.4.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	172
11.5	Key Account Manager	174
11.5.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	174
11.6	Personalleiter	175
11.6.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	176
11.7	Physiker (Naturwissenschaftler)	176
11.7.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	178
11.8	Produktmanager	180
11.8.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	180
11.9	Projektleiter	182
11.9.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	182
11.10	Richter	184
11.10.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	184
11.11	Unternehmensjurist	187
11.11.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	188
11.12	Wirtschaftsprüfer	188
11.12.1	Beschreibung des Anforderungsprofils	190
12	Die Motivgruppen und ihr Umgang mit charakteristischen Situationen im Beruf	193
12.1	Konflikt	193
12.1.1	Konflikt und Leistung	194
12.1.2	Konflikt und Freundschaft	196
12.1.3	Konflikt und Autonomie	198
12.1.4	Konflikt und Wettbewerb	200
12.1.5	Konflikt und Vision	202
12.2	Kommunikation	203
12.2.1	Kommunikation und Leistung	203
12.2.2	Kommunikation und Freundschaft	205
12.2.3	Kommunikation und Autonomie	207
12.2.4	Kommunikation und Wettbewerb	208
12.2.5	Kommunikation und Vision	209
12.3	Change	210
12.3.1	Change und Leistung	211
12.3.2	Change und Freundschaft	213
12.3.3	Change und Autonomie	215
12.3.4	Change und Wettbewerb	217
12.3.5	Change und Vision	219
13	Exkurs: Beispiel für eine Motivanalyse, auf deren Basis mehr Erfolg und Zufriedenheit erreicht wurden	223
13.1	Fallbeispiel 1: Marion Bender, Head of Development	223

13.1.1	Persönlichkeit und Verhalten	223
13.1.2	Das Arbeitsumfeld	224
13.1.3	Die Stelle	225
13.1.4	Unsere Aufgabe	225
13.1.5	Anforderungsprofil.	225
13.2	Fallbeispiel 2: Ingenieur John Foster, Abteilungsleiter	
	Qualitätssicherung	230
13.2.1	Persönlichkeit und Verhalten	231
13.2.2	Das Arbeitsumfeld	231
13.2.3	Die Stelle	231
13.2.4	Unsere Aufgabe	231
13.2.5	Das Anforderungsprofil	232
14	Die Macht der Motive.	239
14.1	Arbeit mit Motiven: Handlungsempfehlungen für die Bearbeitung Ihrer Entwicklungsfelder.	239
14.1.1	Werden Sie aktiv!	240
14.1.2	42.195 km – Zu den Chancen und Grenzen von Selbstcoaching	240
14.1.3	Coaching, Seminare, Workshops – Persönlichkeitsentwicklung unter Anleitung	245
14.2	Nachlassende Motivation: Ursachen und Reaktionsmöglichkeiten.	249
14.2.1	Eigentlich läuft doch alles gut ...: „Unerklärliche“ Motivationstiefs?	250
14.2.2	Was tun, wenn’s brennt? – Wenn der gefürchtete Burnout doch eingetreten ist	254
	Ausblick	259
	Monografien.	261

Über die Autorin



Barbara Haag verkörpert HR-Expertise und Unternehmegerist: Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Wirtschaftsmediation sowie Tätigkeiten im Bereich Personalentwicklung und als Lehrbeauftragte an Hochschulen gründete sie 1993 die Unternehmensberatung kopfarbeit. in München und Karlsruhe. Dort betreut sie als Inhaberin und Geschäftsführerin mit mehr als 35 Trainern und Organisationsberatern sowie einem Back-Office mit vier Mitarbeiterinnen Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Branchen von der Personalauswahl bis hin zur Kompetenzentwicklung und Karriereplanung. Schwerpunkt aller Maßnahmen ist der Einsatz der Motivanalyse aHead, die Barbara Haag seit 2011 einsetzt.

2019 folgte die Gründung der AHEAD Systems GmbH, deren Geschäftsführerin Barbara Haag ist. Damit einhergehend entstand die AHEAD Academy, als deren fachliche Leiterin Barbara Haag tätig ist. Die Analysen, Auswertungen und Workouts des motivbasierten Online-Instituts sollen Privatanwendern professionelle Coachings digital zugänglich machen.

Ihr Ansatz, Menschen zum aktiven Gestalter Ihres Glücks zu machen, im Job und privat, zeigt sich auch in der Weiterentwicklung der Motivanalyse: Mittlerweile ergänzen AHEAD JobMatch zum Abgleich des Job- und Motivprofils, AHEAD Personality, das auf die private Persönlichkeitsentwicklung abzielt, sowie AHEAD Student für Absolventen und Berufseinsteiger das Spektrum.

Barbara Haag ist Mutter von drei erwachsenen Kindern und lebt mit ihrem Mann in München und Karlsruhe.

Mehr Informationen finden Sie unter: www.kopfarbeit.org und unter www.ahead-academy.de.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Das Eisbergmodell, frei nach Ruch und Zimbardo (1974): Der Großteil unserer Antreiber liegt „unter der Wasserlinie“ . . .	19
Abb. 2.1	Die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow. (Illustration: Kai Felmy)	29
Abb. 3.1	Beispiel: Durch die grafische Darstellung von Motiv- und Jobprofil lassen sich beide auf einen Blick miteinander abgleichen.	48
Abb. 4.1	Das Leistungsmotiv	63
Abb. 5.1	Das Freundschaftsmotiv	79
Abb. 6.1	Das Autonomiemotiv	92
Abb. 7.1	Das Wettbewerbsmotiv	106
Abb. 8.1	Das Visionsmotiv	121
Abb. 11.1	Das Aufgabenprofil des Chefarztes	167
Abb. 11.2	Das Aufgabenprofil des Controllers	169
Abb. 11.3	Das Aufgabenprofil des Eventmanagers	171
Abb. 11.4	Das Aufgabenprofil des Gymnasiallehrers	173
Abb. 11.5	Das Aufgabenprofil des Key Account Managers	175
Abb. 11.6	Das Aufgabenprofil des Personalleiters	177
Abb. 11.7	Das Aufgabenprofil des Physikers	179
Abb. 11.8	Das Aufgabenprofil des Produktmanagers	181
Abb. 11.9	Das Aufgabenprofil des Projektleiters	183
Abb. 11.10	Das Aufgabenprofil des Richters	187
Abb. 11.11	Das Aufgabenprofil des Unternehmensjuristen	189
Abb. 11.12	Das Aufgabenprofil des Wirtschaftsprüfers	191
Abb. 13.1	Das Anforderungsprofil	224
Abb. 13.2	Das Motivprofil.	228
Abb. 13.3	Der Abgleich der beiden Profile	229
Abb. 13.4	Das Anforderungsprofil	234
Abb. 13.5	Das Motivprofil.	235
Abb. 13.6	Der Abgleich der beiden Profile	236



Zusammenfassung

Den Motivbegriff kennt die Verhaltenspsychologie seit Jahrzehnten. Das vorliegende Buch macht ihn sich jedoch erstmals für eine aktive Karriereplanung zunutze. Es zeigt, wie ein neu entwickelter und bislang einzigartiger Test zur zuverlässigen Ermittlung von Motiven – also von jenen inneren Antreibern, denen wir uns oft nicht bewusst sind, die aber unser Verhalten, unsere Handlungen und unsere Gefühle bedingen – eingesetzt werden kann. Durch einen anschließenden Abgleich von Motiven und Anforderungen eines Berufes oder einer Laufbahn können Karriereentscheidungen bewusster und gezielter getroffen werden. Die Einführung in diesen neuartigen Ansatz zeigt auf, wie Motive unser Verhalten und Handeln bestimmen, warum es so entscheidend ist, sie zu kennen und warum eine Karriereplanung allein auf Basis von Stärken und Kompetenzen, Ratschlägen Außenstehender oder marktbedingter Gegebenheiten selten zum gewünschten Erfolg führt.

1.1 Was dieses Buch einzigartig macht

Was sind Motive? Der Begriff wurde von dem US-Verhaltenspsychologen David McClelland in die Motivationslehre eingeführt. McClelland führte 1961 aus, dass jeder Mensch im Grunde von Macht, Leistung, Freundschaft oder einer Kombination dieser drei Haupttriebfedern motiviert wird. Dieser Ansatz wird mitunter herangezogen, um zu erklären, wie erfolgreiche Menschen „ticken“.

Das vorliegende Buch macht sich die Motivlehre erstmals zunutze, um Ihnen eine Anleitung für Ihren eigenen Erfolg an die Hand zu geben. Es zeigt auf, wie die Kenntnis Ihrer Motive und deren Abgleich mit den Anforderungen eines bestimmten Berufes, einer Laufbahn oder eines Arbeitsumfeldes Ihnen dabei helfen kann, Ihre Karriereziele gezielt und erfolgreich anzusteuern, Untiefen zu

umschiffen und unnötige Umwege zu vermeiden. Es richtet sich damit an alle, die vor der Berufswahl oder vor einer wichtigen Richtungsentscheidung stehen und die beispielsweise über einen Arbeitgeberwechsel, eine Führungslaufbahn oder eine Expertenposition nachdenken. Ebenso spricht es aber auch alle Berufstätigen an, die im Rahmen ihrer bestehenden Aufgabe mehr Zufriedenheit, Motivation und Erfolg erleben möchten.

Als Managementtrainer und Coach begleite ich seit langer Zeit erfolgreiche Menschen. Dabei bekomme ich immer wieder Gelegenheit zu sehen, was echten Erfolg und langfristige Zufriedenheit ausmacht: Beides wird nur dann erreicht, wenn Menschen von ihrer Aufgabe ehrlich überzeugt und mit Freude bei der Sache sind, wenn sie für das, was sie tun, regelrecht „brennen“. Es fällt auf, wie oft diese Metapher im Zusammenhang mit unserem Arbeitsleben herangezogen wird. Wir sagen, wir seien „Feuer und Flamme“ für eine Aufgabe; fühlen wir uns erschöpft und leer, sprechen wir von „ausbrennen“. Die englische Sprache rät, das „Feuer am Brennen“ zu halten, wenn von der Wahrung eines hohen Motivationsniveaus die Rede ist, das Schwedische kennt den Begriff der „Feuerseele“ um eine hoch motivierte und tatkräftige Persönlichkeit zu beschreiben.

Es geht also um das Maß an Leidenschaft, mit dem wir unsere Aufgabe ausüben. Immer wieder kann ich in meiner Praxis beobachten, dass Fachkompetenz allenfalls die Basis für einen erfolgreichen Start in den Beruf oder die Bewältigung einer neuen Aufgabe bildet. Energie, Handlungskraft und die Fähigkeit, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, anstatt an Ihnen zu verzweifeln, stellen sich erst dann ein, wenn eine Aufgabe uns mit Begeisterung und Freude erfüllt.

Die Leistungsgesellschaft bereitet uns hingegen von Kindesbeinen an darauf vor, auch dann zu „funktionieren“, wenn wir etwas eben nicht gern machen. Sätze wie „das Leben ist kein Wunschkonzert“, „keine Aufgabe macht immer Spaß“ usw. hat wohl jeder von uns schon gehört, etwa von Eltern und Lehrern, weil wir Mathematik oder Latein nicht mochten. Grundsätzlich ist das auch nicht falsch, denn Situationen, in denen Durchhaltevermögen und ein gewisses Maß an Frustrationstoleranz gefragt ist, wird jeder Mensch erleben. Die Motivlehre behauptet nicht, dass wir im Sinne eines diffusen hedonistischen Kalküls sofort die Flinte ins Korn werfen sollen, wenn wir Anlaufschwierigkeiten erleben oder von uns Arbeiten verlangt werden, die uns nicht zusagen.

Wird das Gefühl der Unlust allerdings zum Dauerzustand, überwiegen Frustration, Wut, Demotivation oder ein stetig wachsender Knoten im Magen, wenn Sie nur an unsere Arbeit denken, liegt etwas grundlegend im Argen. Das *kann* an einem zu hohen Pensum liegen, doch meist liegen die Ursachen woanders. Häufig löst eine zu große Abweichung zwischen Motiv- und Jobprofil Karriereprobleme aus; scheinbar unerklärliche Konflikte, Leistungsblockaden und Rückschläge, Unzufriedenheit und mangelnder Antrieb sind die Folge.

Wie können Sie langfristig garantieren, dass Sie mit Leidenschaft bei der Sache sind? Was können Sie tun, um dem sinnbildlichen Feuer in sich Nahrung zu geben und es am Leben zu erhalten? Muss nicht jede Aufgabe mit wachsender Gewöhnung in Langeweile, Routine und Lustlosigkeit münden? Die Arbeit mit Motiven liefert die Antworten auf diese Fragen. Die entscheidende Erkenntnis

meiner Berufspraxis besteht darin, dass bei erfolgreichen Menschen ausnahmslos die Anforderungen ihrer Aufgaben mit ihren Motiven übereinstimmen.

Dieses Buch trägt der Tatsache Rechnung, dass Motive darüber entscheiden, mit wie viel Leidenschaft wir an unsere Aufgabe herangehen – damit bedingen sie, ob wir Erfolg haben oder nicht. Deshalb zeigt dieser Ratgeber in Erweiterung von McClellands Ansatz Karrierepfade auf Basis von fünf zentralen Motiven auf: Leistung, Freundschaft, Autonomie, Wettbewerb und Vision. Wo einschlägige Standardwerke von Fähigkeiten und Verhaltensmustern ausgehen, wirft es einen Blick hinter die Kulissen unserer Motivation.

Neben einer Einführung in die Theorie der Motivanalyse und einem Überblick über Natur und Funktionsweise von Motiven bietet dieses Buch Ihnen auch die Möglichkeit, den bislang einzigartigen aHead-Motivtest durchzuführen und ein persönliches Motivprofil mit darauf aufbauenden, konkreten Empfehlungen für Ihre Karriereplanung zu erhalten – näher können Sie einem persönlichen Karriere-Coaching kaum kommen. Den Test können Sie auf der Website der AHEAD Academy unter <https://ahead-academy.de/> durchführen.

Dieses Buch wurde aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Es basiert auf Coachings und Gesprächen mit Leistungsträgern aus der Unternehmenswelt, deren Ziel darin bestand, diese Menschen in ihrer jeweiligen Führungs- oder Expertenrolle zu unterstützen, aber auch partielle Leistungsblockaden abzubauen, konkrete Konfliktsituationen unterschiedlicher Art zu klären, subjektiv empfundenen Überlastungen auf den Grund zu gehen und gegenzusteuern. Die Erkenntnisse aus dieser langjährigen Arbeit flossen zum einen in die Entwicklung des Testverfahrens aHead, zum anderen in den vorliegenden Ratgeber ein.

Hinweis: Bitte beachten Sie, dass im gesamten Buch mit Bezeichnungen wie „der Leistungs-/Freundschafts-/Autonomie-/Wettbewerbs-/Visionsmotiviertere“ oder „der Motivtyp“ selbstverständlich immer beide Geschlechter gemeint sind!

1.2 Scheidewege ohne Wegweiser

„Das Wichtigste im Leben ist die Wahl des Berufes. Der Zufall entscheidet darüber“, soll der französische Mathematiker, Physiker und Philosoph Blaise Pascal (1623–1662) gesagt haben. Zu seinen Lebzeiten war das sicher korrekt. Er selbst konnte es nur deshalb so weit bringen, weil er einer amtsadeligen Familie entstammte und vom Vater und renommierten Hauslehrern an die Naturwissenschaften herangeführt wurde. Wäre Pascal als Sohn eines Tagelöhners geboren worden, wäre ihm der Zugang zur höheren Schulbildung verwehrt geblieben. Im Alter von gerade einmal 39 Jahren verstarb er im Jahr 1662 – ganze 127 Jahre vor dem Ausbruch der französischen Revolution, die das Ende der Ständegesellschaft einläutete und so die Voraussetzung für eine freie Wahl des Berufes schuf.

Was für Pascal und seine Zeitgenossen zutraf, gehört im 21. Jahrhundert für viele Menschen zum Glück der Vergangenheit an. Nie war die zumindest in westlichen Ländern verfassungsrechtlich verankerte Freiheit der Berufswahl für so viele Menschen gewährleistet wie heute. Das gilt bei weitem nicht nur für die

Wahl einer bestimmten Profession, sondern auch für deren konkrete Ausgestaltung – die Karriereplanung.

Wir wählen aus einer Fülle von Ausbildungs- und Studienprogrammen. Innerhalb unseres Arbeitslebens können wir unterschiedliche Karrierepfade einschlagen und durch Weiterqualifizierungen Kurskorrekturen vornehmen. Mit Hilfe von Praktika, Trainee-Programmen und Auslandsaufenthalten gestalten wir unseren Weg. Wir werden systematisch „fit gemacht“ und haben mehr oder weniger freien Zugang zu nahezu allen Positionen in Staatsdienst oder Privatwirtschaft. Nur unsere Fähigkeiten setzen die Grenzen – das jedenfalls glauben die meisten von uns und vergessen darüber häufig den entscheidenden Faktor der Motivation. Viele Menschen unterschätzen, dass es erheblich einfacher ist, fehlendes Fachwissen zu erwerben, als Antrieb und Energie langfristig aufrecht zu erhalten. Das gilt vor allem dann, wenn unsere Motive in der gewählten Position kaum oder gar nicht angesprochen werden.

Wir selbst haben es heute in der Hand, Erfolge zu planen und zu gestalten. Wir sind dabei aber auch selbst dafür verantwortlich, unsere Aufgaben engagiert anzugehen. Gerade die Fülle der Wahlmöglichkeiten belegt das Individuum mit Verantwortung, setzt es einem hohen Optimierungsdruck aus und verlangt ihm Entscheidungskompetenz ab. Mitunter fühlen wir uns entscheidungs- oder handlungsunfähig, blockiert und ausgebrannt, ohne zu verstehen, wie es so weit kommen konnte.

1.3 Berufswahl und Karriereplanung

Am Ende unserer schulischen Ausbildung wählen wir einen Beruf, der zu uns und unseren Fähigkeiten passt, unseren Lebensunterhalt sichert, uns mit Motivation und Freude erfüllt und eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht. Hand aufs Herz: Wie viele Menschen kennen Sie, auf die diese Aussage zutrifft?

Es mag in seltenen Fällen vorkommen, dass jemand schon in sehr jungen Jahren weiß, dass Arzt, Journalist oder Lehrer seine Berufung ist und dann zielstrebig auf eine entsprechende Laufbahn hinarbeitet. Doch dabei handelt es sich ebenso um ein Ideal, wie bei der Vorstellung, mit 20 den richtigen Partner fürs Leben zu finden und dann gemeinsam alt zu werden. Das kommt zwar vor, doch die meisten Menschen müssen privat wie beruflich mehr Um- und Irrwege in Kauf nehmen, aus dem eigenen Scheitern lernen oder Entscheidungen revidieren. Warum ist das so?

Hier müssen wir mehrere Faktoren berücksichtigen. Erstens wandeln sich Branchen, Berufsbilder und ganze Volkswirtschaften. Keine dieser Größen ist statisch. Neue Berufe entstehen, andere verschwinden oder werden aufgrund einer neuen Technologie marginalisiert. Angesichts von Ausbildungszeiten zwischen drei und fünf Jahren kann sich der Arbeitsmarkt für einen Beruf dramatisch gewandelt haben, bis die angefangene Ausbildung erfolgreich abgeschlossen ist.

Zweitens treffen wir die Entscheidung über einen Beruf, den wir „ein Leben lang“ mit Engagement und Herzblut ausüben sollen, in sehr jungen Jahren.

Interessen verändern sich durch Erfahrungen, Ansprüche an das Berufsleben durch veränderte Lebenssituationen. War die Reisetätigkeit im Außendienst mit Anfang 20 noch erstrebenswert, kann das mit Mitte 30 und mit Familie ganz anders aussehen.

Drittens sind die Vorstellungen, welche Anforderungen der angestrebte Beruf stellt, häufig diffus. Die meisten Menschen berücksichtigen zum Zeitpunkt der Berufswahl oder an beruflichen Scheidewegen ihre Motive nicht – häufig aus dem schlichten Grund, dass sie diese gar nicht kennen. Folgerichtig findet auch kein Abgleich zwischen Motiven und Anforderungsprofil statt. Wer nicht weiß, dass er ein starkes Leistungsmotiv in sich trägt, kann dies bei seiner Berufswahl oder Karriereentscheidung auch nicht berücksichtigen – etwa, indem er gezielt darauf hinarbeitet, einen Arbeitsplatz zu finden, dessen Fokus auf der Erledigung von Sachthemen liegt. Er ahnt nicht, dass er nur dann dauerhaft motiviert ist, wenn er klare Strukturen vorfindet, die gestellten Aufgaben herausfordernd, aber auch realistisch sind und der dafür vorgesehene Zeitrahmen die Erzielung des besten denkbaren Ergebnisses ermöglicht. Gerät ein Mensch mit diesem Motivprofil nun in ein Arbeitsumfeld, das beispielsweise eher das Autonomiemotiv anspricht und eigenständiges Arbeiten ohne klare Vorgaben und unter hohem Zeitdruck sowie eine unkonventionelle Herangehensweise erfordert, verpufft seine anfängliche Motivation – selbst, wenn es sich bei der Stelle um den vermeintlichen Traumjob bei einem beliebten Arbeitgeber handelt und das Gehalt stimmt. Der Betroffene versteht in der Regel ohne professionelle Begleitung nicht, woher die plötzliche Leistungsblockade kommt, und schiebt seine Situation vielleicht auf Überarbeitung oder Erschöpfung.

Ist die eigene Motivstruktur hingegen bekannt, kann gezielt der richtige berufliche Hafen angesteuert werden. Wer also, um beim obigen Beispiel zu bleiben, sein Leistungsmotiv kennt, kann sich als Wirkungsfeld ein an klaren Zahlen und Vorgaben orientiertes Arbeitsumfeld aussuchen, wo eine detaillierte Herangehensweise und ein hohes Maß an Expertise für Fachprobleme gefragt sind. Mit Amazon lernen Sie später ein Unternehmen kennen, das ein solches Arbeitsumfeld bietet. Auch wenn Amazon aktuell aufgrund der Arbeitsbedingungen in einigen Bereichen in der Kritik steht, gilt das Unternehmen als stark leistungsgeprägtes Umfeld und kann damit für Menschen mit dem entsprechenden Motiv durchaus ein geeigneter Arbeitsplatz sein.

Der für eine langfristige Motivation so wichtige Abgleich zwischen Motiv- und Anforderungsprofil macht die Kenntnis der eigenen Motive notwendig. Die bloße Kenntnis von Interessen und Neigungen reicht nicht aus. Natürlich liegt jemand, der sich für Chemie interessiert, nicht falsch damit, Chemie zu studieren und als Chemiker zu arbeiten. Doch innerhalb einer Disziplin gibt es zahlreiche Karriereoptionen. Ein leistungsmotivierter Chemiker kann trotz bester Qualifikation in einem Unternehmen mit rauer Ellbogen- und Wettbewerbsmentalität Schiffbruch erleiden. Ebenso kann ein wettbewerbsmotivierter Chemiker scheitern, wenn er sich in ein Team eingliedern soll, in dem viel Wert auf Gleichberechtigung gelegt wird und unterm Strich nur die Fachkompetenz zählt. Hier kann er anecken, weil er dazu neigt, die Führungsrolle zu übernehmen und Aufgaben zu delegieren.

1.3.1 Vor dem Einstieg: Welche Laufbahn passt zu Ihnen?

Wie kann die Motivanalyse dazu beitragen, nach dem Ende eines Studiums die richtige Berufswahl zu treffen? Wie können Sie aus Einstiegsangeboten dasjenige auswählen, in dem Ihre Stärken zum Tragen kommen und das Ihnen langfristigen Erfolg sichert? Ist mit der Wahl der Studienrichtung der Weg nicht bereits weitgehend festgelegt?

Ein Beispiel: Ein Betriebswirt muss sich im Masterstudium für einen Schwerpunkt entscheiden und spezialisiert sich auf Marketing. Damit sind seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt recht vielversprechend, und er kann unter einer großen Bandbreite von Stellenangeboten wählen. Auf Basis seiner Motive oder seiner Motivkombination kann er sein potenzielles Arbeitsumfeld adäquat definieren und zum Beispiel als Autonomiemotivierter bei einem Start-up einsteigen. (Einen Abgleich zwischen den Motivprofilen und möglichen Arbeitsumfeldern finden Sie in Kap. 10). Natürlich muss er im Rahmen eines Gesprächs vorab klären, ob seine Vermutung zutrifft, dass man ihm dort großen Spielraum für die Gestaltung seines Aufgabenbereiches lassen wird.

Als Leistungsmotivierter sollte er sich dagegen eher für eine Agentur entscheiden, in der er auf klare Vorgaben trifft, geregelte Prozesse und herausfordernde Marketingkampagnen vorfindet. Ist er eher der Wettbewerbstyp, kann er einen Konzern wählen, in dem es klare Hierarchien gibt und in dem er schnell Karriere machen kann. Der Visionsmotivierte wagt vielleicht sofort den Sprung in die Selbstständigkeit oder schließt sich einem Team an, das ebenso fasziniert von seiner Idee ist wie er selbst.

Entscheidet sich der Betriebswirt für eine Unternehmenslaufbahn, können seine potenziellen Arbeitsumfelder je nach Arbeitgeber sehr unterschiedlich aussehen. Amerikanisch oder europäisch geprägte Unternehmenskulturen bedingen verschiedene Führungsstile, ebenso wie die Persönlichkeit des direkten Vorgesetzten. Führungs- oder Expertenlaufbahn stellen jeweils spezifische Anforderungen; innovativen Arbeitsmodellen stehen traditionelle mit hierarchischen Strukturen gegenüber. Alle Aspekte wirken auf das Arbeitsklima ein und haben Einfluss darauf, welche Motive wie stark angesprochen werden. Je mehr Informationen über die eigene Motivation und das Stellenprofil vorliegen, desto besser können diese miteinander abgeglichen werden. Wie das funktioniert, erfahren Sie in Kap. 3; Beispiele erhalten Sie im Exkurs-Kap. 13.

1.3.2 Im Beruf: Welche Karriereoptionen sind die richtigen?

Der Marketingspezialist aus dem obigen Beispiel hat sich für die Konzernwelt entschieden, den Start gemeistert und möchte nun vorankommen. Da er gute Ergebnisse erzielt, kann er nach einiger Zeit erneut wählen und entweder eine Teamleiterrolle übernehmen oder in ein anderes Ressort wechseln, wo eine Stabstelle zu besetzen ist. Für welche Option soll er sich entscheiden? Als Teamleiter würde er

Mitarbeiterverantwortung übernehmen und damit den ersten Schritt zum Thema Führung vollziehen. Die Stabstelle zeichnet sich dagegen durch die direkte Nähe zum Vorstand aus. Damit ist sie ein potenzielles Sprungbrett nach oben. Fachlich ist der Mann zu beidem in der Lage, doch wo werden seine Motive besser erfüllt? Ist er mit Herzblut bei der Sache, wenn er sein Team zu Höchstleistungen anspricht? Oder ist das eher dann der Fall, wenn er komplexe Fachthemen professionell als Entscheidungsgrundlage für den Vorstand aufbereitet? Erneut hilft der Abgleich zwischen dem Motivprofil und den beiden Jobprofilen bei der Entscheidungsfindung.

Vielleicht wird der Beispielperson sogar die Leitung einer ganzen Abteilung angetragen. Die neue Position ist mit Einfluss, Prestige und einem besseren Gehalt verbunden, und doch plagen den Betriebswirt Zweifel: Wird er der Herausforderung, Menschen zu führen, gewachsen sein? Will er das überhaupt, oder nehmen ihm die Führungsaufgaben die Zeit und die Energie für die Projekte, die ihm wirklich am Herzen liegen? Andererseits: Kann er das Beförderungsangebot ausschlagen? In vielen Unternehmen wäre das unter Karrieregesichtspunkten Selbstmord. Wer einmal „kneift“, wird oft kein zweites Mal gefragt. Das kann allerdings auch passieren, wenn die neue Position nicht optimal ausgefüllt werden kann, Mitarbeiter unzufrieden sind und die Ergebnisse nicht stimmen. Was tun?

Der Abgleich zwischen Motiv- und Jobprofil erspart an solchen Scheidewegen schlaflose Nächte. Er ermöglicht im Vorfeld eine Einschätzung, welche Aspekte der neuen Aufgabe mühelos und mit Elan bewältigt werden können und wo gegebenenfalls „Hausaufgaben“ zu machen sind. Potenzielle Entwicklungsfelder zeige ich Ihnen in den Kap. 4-8 auf, in denen die einzelnen Motive detailliert besprochen werden.

Es trifft keinesfalls zu, dass ein Leistungsmotivierter eine Führungsposition ablehnen muss, weil die damit einhergehende Verlagerung des Schwerpunktes von der Facharbeit auf die Mitarbeiterführung zwangsläufig zu Unzufriedenheit und Demotivation führt. Stattdessen gilt es, mithilfe des Motivprofils Stärken zu nutzen und Schwächen (in diesem Beispiel der Widerwille zu delegieren oder Schwächere „mitzunehmen“) bereits im Vorfeld zu kennen und gezielt zu bearbeiten.

Natürlich kann die Motivanalyse auch zu der Erkenntnis „ich möchte gar kein Manager sein“ führen. Kurzzeitig resultiert daraus vielleicht eine persönliche Krise, weil ein eingeschlagener Kurs korrigiert werden muss oder der Weg nur in einem anderen Umfeld fortgesetzt werden kann. Langfristig erspart eine solche Einsicht aber Misserfolge und Frustrationen. Wichtig ist, dass Sie sie nicht als persönliche Schwäche begreifen oder als Versagen auffassen – auch wenn das private Umfeld mit Unverständnis reagieren mag, wie man eine „solche Chance“ ausschlagen kann. Es gibt keine guten und schlechten Motive. Die vorhandenen Motive müssen jedoch erkannt und angesprochen werden, denn nur so bleibt die Leistungsfähigkeit erhalten. Bedenken Sie: Das gefürchtete und viel diskutierte Burnout hat selten mit einer objektiv zu hohen Arbeitsbelastung zu tun, sondern resultiert eher daraus, dass innere Antreiber nicht erkannt werden und deshalb im Widerspruch zu diesen agiert wird.

Doch was, wenn Motivprofil und Karriereoptionen nicht zueinander passen? Gibt es überhaupt den idealen Arbeitsplatz, und wäre es nicht verwegen, eine Option auszuschlagen?

Tatsächlich ist eine hundertprozentige Übereinstimmung zwischen Job- und Motivprofil in der Praxis kaum anzutreffen. Zusätzlich sind wir und unser beruflicher Wirkungskreis permanenten Veränderungsprozessen unterworfen, die uns zu Anpassung und Flexibilität zwingen. Was heute passt, funktioniert in drei Jahren möglicherweise nicht mehr. Ein leistungsorientiertes Umfeld kann unter einer neuen Konzernleitung eine dramatische Umstrukturierung erfahren.

Auch wir verändern uns je nach Lebensphase. Was früher wichtig war, tritt heute in den Hintergrund, was uns einmal angespornt hat, verliert an Bedeutung. Die Erstellung eines Motivprofils hat auch dann einen hohen Nutzen, wenn wir scheinbar grundlos Motivationseinbrüche und Blockaden erleben. Die Praxiserfahrung zeigt, dass bereits das Wissen über die Ursachen weiterhilft. Zu wissen, woher dieser Zustand rührt, hilft dabei, an sich zu arbeiten. Wie – das erfahren Sie ebenfalls in den Kap. 4-8. Somit ist es für eine Motivanalyse und daraus resultierende Änderungen zu keinem Zeitpunkt zu spät.

1.3.3 Tragweite von Fehlentscheidungen

Die Tragweite von Fehlentscheidungen liegt auf der Hand. Natürlich kann man Fehlentscheidungen auch im beruflichen Zusammenhang revidieren oder zumindest die Konsequenzen mildern. Das zeigen Beispiele von Menschen, die selbst im letzten Drittel des Berufslebens noch einmal etwas ganz anderes machen und damit Erfolg haben. Doch der Preis für falsches Abbiegen am Scheideweg ist hoch. Ausbleibende Erfolge, Motivationseinbrüche oder Leistungstiefs belasten. Wir laufen Gefahr, krank zu werden, weil wir das Gefühl haben zu versagen. Wir verbrennen, anstatt für unsere Vision zu brennen.

Stehen wir dann vor der Entscheidung, einen anderen Weg einzuschlagen, ist oft auch der finanzielle Schaden groß. Ein Laufbahn-, Branchen- oder gar Berufswechsel bedeutet häufig „zurück auf Los“. Im neuen Arbeitsumfeld ist man plötzlich wieder Anfänger und hat es schwer, die Gründe für den Richtungswechsel glaubwürdig darzulegen. Meist erschweren auch die persönlichen Lebensumstände eine solche Entscheidung. Nicht in jeder Lebensphase lässt sich eine große berufliche Veränderung ohne Weiteres realisieren.

Das Statistische Bundesamt hat errechnet, dass Deutschlands knapp 41 Mio. Erwerbstätige im Schnitt rund 1390 h pro Jahr mit ihrer beruflichen Tätigkeit zubringen. Dabei ist zu beachten, dass die Vollzeitbeschäftigten, die knapp über 50 % aller deutschen Berufstätigen ausmachen, auf den erheblich höheren Durchschnitt von 1676 h pro Jahr kommen. Gehen wir von einem Berufseinstieg im Alter von 25 Jahren und einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren aus, widmet diese Gruppe also durchschnittlich 67,040 h ihres Lebens ihrem Berufsleben. Anders ausgedrückt sind das 2793,3 Tage rund um die Uhr oder 7,65 Jahre.

Dabei handelt es sich um einen Durchschnittswert, der vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und eines steigenden Renteneintrittsalters gerade von beruflich ehrgeizigen Menschen angesichts von Überstunden und Weiterbildungszeiten häufig überschritten werden dürfte.

Es lohnt sich also, Energie und Zeit in den Entscheidungsprozess zu investieren. Soll ich als Wissenschaftler an der Hochschule bleiben oder in die Wirtschaft gehen? Wie viel Karriere will ich? Welche Arbeitsbedingungen brauche ich? Bin ich Teamplayer oder Alphanier? Welches Maß an Work-Life-Balance ist mir wichtig? Möchte ich Führungsverantwortung übernehmen? Will ich meine Fachkenntnisse gezielt einsetzen?

Wir können keine dieser Fragen beantworten, ohne uns unserer eigenen Motive bewusst zu sein. Die Auseinandersetzung mit den persönlichen Motiven erspart ein Berufsleben nach dem Trial-and-Error-Prinzip, das schlimmstenfalls Jahre kosten kann.

Der Test in diesem Buch dauert maximal 30 min. Bedenken Sie, dass man bei Entscheidungen mit erheblich geringerer Tragweite, wie etwa „Wo verbringe ich den nächsten Urlaub?“ oder „Soll ich einen Sportwagen oder einen Kombi kaufen?“ auf zahlreiche Informationsquellen zurückgreift. Das Internet stellt Testberichte und Kundenmeinungen zur Verfügung. Familie und Freundeskreis werden befragt, Preise und technische Daten verglichen. Es ist wichtig, die richtige und langfristig beste Entscheidung zu treffen. Aber in welchem Verhältnis steht die Bedeutung einer solchen Entscheidung zu der nach dem passenden Karriereweg? Wer sich diese Frage stellt, ist schnell geneigt, zumindest der ersten Hälfte von Blaise Pascals Aussage auch nach fast 400 Jahren noch zuzustimmen: „Das Wichtigste im Leben ist die Wahl des Berufes.“

1.4 Einflüsse – und warum diese in die Irre führen können

Menschen werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Es ist nachvollziehbar, dass wir bei wichtigen Entscheidungen Familie und Freunde zu Rate ziehen, dass wir idealisierte Vorstellungen von unseren Motiven haben oder dass wir in einer Leistungsgesellschaft fast automatisch annehmen, es sei das höchste Ziel, eine möglichst „gute“ Position mit Verantwortung und Prestige zu erreichen. Im Folgenden wollen wir Ihnen aufzeigen, warum sich eine differenzierte Betrachtung lohnt.

1.4.1 Selbstbild

Das Selbstbild misst sich immer am Idealbild, also daran, wie wir sein möchten. Danach richten wir auch unser Denken und Verhalten aus. Gemeinsam ergeben Selbst- und Idealbild das sogenannte Selbstkonzept.