Authentische Karriereplanung

Barbara Haag

Authentische Karriereplanung

Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs

Barbara Haag
kopfarbeit, München
Deutschland

ISBN 978-3-658-02512-0 ISBN 978-3-658-02513-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02513-7

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Irene Buttkus, Regine Rompa

Redaktion: Franziska Kast, via polaris

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Für Philipp, Gregor, Laura und Sophia

Vorwort

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?	7
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	31
2.2.1	Was ist neu an aHead?	32
2.2.2	Warum wird aHead gebraucht?	33
2.2.3	Wie funktioniert der Test?	33
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.	36
3.1.3	Jeff Bezos	40
3.1.4	Fazit	43
3.2	Motive und Persönlichkeit: Was prägt uns und unsere Motivation?	44
3.3	Motive und Anforderungen: Wie gut passen sie zusammen?	46
3.3.1	Der Abgleich zwischen Motivstruktur und Jobprofil	47
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	56
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.	61
4.8.3	Wirtschaft 2: Herbert Hainer	62
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	72
5.6	Schwächen	73
5.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	74
5.8	Beispiele: Kurzbiografien freundschaftsmotivierter Menschen	75
5.8.1	Geschichte: Werner von Siemens	75
5.8.2	Gastronomie: Jamie Oliver	76
5.8.3	Wirtschaft: Burkard und Frank Erbacher	77
6	Das Autonomiemotiv	79
6.1	Abgrenzung von anderen Motiven	79
6.2	Die Welt des Autonomiemotivierten	81
6.3	Was motiviert den Autonomiegetriebenen?	81
6.3.1	Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz	82
6.3.2	Selbstbestimmung und Unabhängigkeit	82
6.3.3	Mehrung von Selbsterkenntnis, Selbstverständnis und Wissen	82
6.4	Berufsbilder	83
6.4.1	Experte oder Führungskraft?	83
6.4.2	Arbeitsumfelder	83
6.4.3	Typische Profile	83
6.5	Stärken	84
6.6	Schwächen	85
6.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	85
6.8	Beispiele: Kurzbiografien autonomiemotivierter Menschen	86
6.8.1	Geschichte: Amelia Earhart	86
6.8.2	Nicolas Berggruen	87
6.8.3	Richard Branson	88
7	Das Wettbewerbsmotiv	91
7.1	Abgrenzung von anderen Motiven	91
7.2	Die Welt des Wettbewerbsmotivierten	93
7.3	Was motiviert den Wettbewerbsgetriebenen?	93
7.3.1	Macht, Einfluss, Weisungsbefugnis	94
7.3.2	Wettkampf und Kräfteressen	94
7.3.3	Status und Prestige	94

7.4	Berufsbilder	94
7.4.1	Experte oder Führungskraft?	95
7.4.2	Arbeitsumfelder	95
7.4.3	Typische Profile	95
7.5	Stärken	96
7.6	Schwächen	97
7.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	98
7.8	Beispiele: Biografien wettbewerbsmotivierter Menschen	98
7.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 1: Robert Edwin Peary	98
7.8.2	Zeitgeschichte/Politik: Franz-Josef Strauß	100
7.8.3	Wirtschaft: Reinhold Würth	101
8	Das Visionsmotiv	103
8.1	Abgrenzung von anderen Motiven	103
8.2	Die Welt des Visionsmotivierten	105
8.3	Was motiviert den Visionsgetriebenen?	105
8.3.1	Arbeit für ein großes Ziel	105
8.3.2	Einfluss auf andere	106
8.4	Berufsbilder	106
8.4.1	Experte oder Führungskraft?	106
8.4.2	Arbeitsumfelder	107
8.4.3	Typische Profile	107
8.5	Stärken	107
8.6	Schwächen	108
8.7	Tipps und konkrete Handlungsanweisungen	109
8.8	Beispiele: Biografien visionsmotivierter Menschen	111
8.8.1	Geschichte/Wettlauf um die Pole 2: Fridtjof Nansen	111
8.8.2	Wirtschaft 1: Mark Zuckerberg	112
8.8.3	Wirtschaft 2: Niko Paech	113
9	Motivkombinationen	117
9.1	Das Leistungsmotiv	117
9.1.1	Leistung, Freundschaft, Vision: Michael Jackson (1958–2009)	118
9.2	Das Freundschaftsmotiv	120
9.2.1	Freundschaft, Vision, Leistung: Robert Bosch	121
9.3	Das Autonomiemotiv	123
9.3.1	Autonomie, Vision und Freundschaft: Bobby Dekeyser	123
9.4	Das Wettbewerbsmotiv	127
9.4.1	Autonomie, Wettbewerb und Vision: Götz Werner	128
9.5	Das Visionsmotiv	130
9.5.1	Vision und Leistung: Victoria Hale	130

10 Die Motivtypen in verschiedenen Laufbahnen	133
10.1 Führungslaufbahn vs. Expertenlaufbahn	133
10.1.1 Leistungsmotivierte	134
10.1.2 Freundschaftsmotivierte	135
10.1.3 Autonomiemotivierte	136
10.1.4 Wettbewerbsmotivierte	137
10.1.5 Visionsmotivierte	138
10.2 Konzernwelt vs. kleine Unternehmen	138
10.2.1 Leistungsmotivierte	139
10.2.2 Freundschaftsmotivierte	140
10.2.3 Autonomiemotivierte	141
10.2.4 Wettbewerbsmotivierte	142
10.2.5 Visionsmotivierte	143
10.3 Unternehmenslaufbahn vs. Unternehmertum	144
10.3.1 Leistungsmotivierte	145
10.3.2 Freundschaftsmotivierte	147
10.3.3 Autonomiemotivierte	147
10.3.4 Wettbewerbsmotivierte	149
10.3.5 Visionsmotivierte	150
10.4 Institution/Öffentlicher Dienst vs. Wirtschaft	151
10.4.1 Leistungsmotivierte	152
10.4.2 Freundschaftsmotivierte	153
10.4.3 Autonomiemotivierte	153
10.4.4 Wettbewerbsmotivierte	154
10.4.5 Visionsmotivierte	154
11 Eine Auswahl an Jobprofilen	157
11.1 Chefarzt	157
11.1.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	158
11.2 Controller	159
11.2.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	160
11.3 Eventmanager	161
11.3.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	161
11.4 Gymnasiallehrer	163
11.4.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	164
11.5 Key Account Manager	165
11.5.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	166
11.6 Personalleiter	167
11.6.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	167
11.7 Physiker (Naturwissenschaftler)	169
11.7.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	169
11.7.2 Produktmanager	171
11.7.3 Beschreibung des Anforderungsprofils	172

11.8 Projektleiter	172
11.8.1 Beschreibung des Anforderungsprofils.....	173
11.9 Richter	174
11.9.1 Beschreibung des Anforderungsprofils.....	175
11.10 Unternehmensjurist	178
11.10.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	178
11.11 Wirtschaftsprüfer	179
11.11.1 Beschreibung des Anforderungsprofils	180
12 Die Motivgruppen und ihr Umgang mit charakteristischen Situationen im Beruf.....	183
12.1 Konflikt.....	183
12.1.1 Konflikt und Leistung	184
12.1.2 Konflikt und Freundschaft	186
12.1.3 Konflikt und Autonomie.....	188
12.1.4 Konflikt und Wettbewerb	190
12.1.5 Konflikt und Vision	191
12.2 Kommunikation	193
12.2.1 Kommunikation und Leistung.....	193
12.2.2 Kommunikation und Freundschaft.....	195
12.2.3 Kommunikation und Autonomie	196
12.2.4 Kommunikation und Wettbewerb.....	197
12.2.5 Kommunikation und Vision.....	199
13 Exkurs: Beispiel für eine Motivanalyse, auf deren Basis mehr Erfolg und Zufriedenheit erreicht wurden.....	201
13.1 Fallbeispiel 1: Marion Bender, Head of Development.....	201
13.1.1 Persönlichkeit und Verhalten.....	201
13.1.2 Das Arbeitsumfeld.....	202
13.1.3 Die Stelle	203
13.1.4 Unsere Aufgabe	203
13.1.5 Anforderungsprofil	203
13.2 Fallbeispiel 2: Ingenieur John Foster, Abteilungsleiter Qualitätssicherung ..	208
13.2.1 Persönlichkeit und Verhalten.....	208
13.2.2 Das Arbeitsumfeld.....	208
13.2.3 Die Stelle	209
13.2.4 Unsere Aufgabe	209
13.2.5 Das Anforderungsprofil	209
14 Die Macht der Motive.....	217
14.1 Arbeit mit Motiven: Handlungsempfehlungen für die Bearbeitung Ihrer Entwicklungsfelder.....	217
14.1.1 Werden Sie aktiv!.....	218
14.1.2 42,195 km – Zu den Chancen und Grenzen von Selbstcoaching ..	218

14.1.3	Coaching, Seminare, Workshops – Persönlichkeitsentwicklung unter Anleitung	223
14.2	Nachlassende Motivation: Ursachen und Reaktionsmöglichkeiten.	226
14.2.1	Eigentlich läuft doch alles gut ...: „Unerklärliche“ Motivationstiefs?	227
14.2.2	Was tun, wenn's brennt? – Wenn der gefürchtete Burnout doch eingetreten ist	230
Ausblick		235
Literatur		237

Die Autorin

Barbara Haag ist Gründerin, Inhaberin und Geschäftsführerin der renommierten Unternehmensberatung kopfarbeit in München und Karlsruhe. Dort betreut sie zusammen mit ihren 30 Trainern und vier Mitarbeitern Fach- und Führungskräfte.

Bereits die Wahl ihrer Studienfächer Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Wirtschaftsmediation zeigt ihre frühe Faszination für das Thema „Der Mensch als Erfolgsfaktor in der Wirtschaft“, das für sie zur Lebensaufgabe geworden ist. Bevor sie im Jahr 1993 kopfarbeit gründete, war sie im Bereich Personalentwicklung sowie als Lehrbeauftragte an Hochschulen tätig.

Barbara Haag arbeitet als Managementtrainerin und Businesscoach mit Fach- und Führungskräften über alle Hierarchieebenen. Basierend auf ihrer praktischen Erfahrung in der Automobil- und Mineralölindustrie sowie ihrer profunden Kenntnis der Personalentwicklung entwarf sie innovative Web-based-Trainings zu Führung und Kommunikation und implementierte Personalentwicklungsprojekte von der Potenzialdiagnostik bis hin zu Themen der Mitarbeiterbindung.

Ihr breitgefächertes Wissen floss auch in das von ihr entwickelte onlinebasierte Potenzialtool aHead ein, das seit 2011 mit großem Erfolg in Assessment- und Developmentcentern sowie im Rahmen der Karriereplanung zum Einsatz kommt. Ihre Seminare und Workshops zu den Schwerpunkten Führung, Motivation, Konfliktmanagement und Potenzialentwicklung sind stark nachgefragt und oft lange im Voraus ausgebucht. Barbara Haag lebt mit ihrem Mann und ihren drei Kindern in München.

Mehr Informationen finden Sie unter: www.kopfarbeit-seminare.org.

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	29
Abb. 3.1	Beispiel: Durch die grafische Darstellung von Motiv- und Jobprofil lassen sich beide auf einen Blick miteinander abgleichen	49
Abb. 4.1	Das Leistungsmotiv	63
Abb. 5.1	Das Freundschaftsmotiv	78
Abb. 6.1	Das Autonomiemotiv	90
Abb. 7.1	Das Wettbewerbsmotiv	102
Abb. 8.1	Das Visionsmotiv	114
Abb. 11.1	Das Aufgabenprofil des Chefarztes	159
Abb. 11.2	Das Aufgabenprofil des Controllers	161
Abb. 11.3	Das Aufgabenprofil des Eventmanagers	163
Abb. 11.4	Das Aufgabenprofil des Gymnasiallehrers	165
Abb. 11.5	Das Aufgabenprofil des Key Account Managers	166
Abb. 11.6	Das Aufgabenprofil des Personalleiters	168
Abb. 11.7	Das Aufgabenprofil des Physikers	171
Abb. 11.8	Das Aufgabenprofil des Produktmanagers	173
Abb. 11.9	Das Aufgabenprofil des Projektleiters	175
Abb. 11.10	Das Aufgabenprofil des Richters	178
Abb. 11.11	Das Aufgabenprofil des Unternehmensjuristen	180
Abb. 11.12	Das Aufgabnsprofil des Wirtschaftsprüfers	181
Abb. 13.1	Das Anforderungsprofil	202
Abb. 13.2	Das Motivprofil	205
Abb. 13.3	Der Abgleich der beiden Profile	206
Abb. 13.4	Das Anforderungsprofil	211
Abb. 13.5	Das Motivprofil	212
Abb. 13.6	Der Abgleich der beiden Profile	212