

Frauke Ion
Markus Brand
Motivorientiertes Führen

Frauke Ion
Markus Brand

Motivorientiertes Führen

**Führen auf Basis
der 16 Lebensmotive
nach Steven Reiss**

Mit einem Vorwort
von Prof. Steven Reiss

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-005-8

Lektorat: Friederike Mannsperger, Offenbach

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Über aktuelle Neuerscheinungen und Veranstaltungen informiert Sie
der GABAL-Newsletter unter: www.gabal-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Unser Dank 7

Vorwort von Prof. Steven Reiss 9

Über dieses Buch 11

Teil 1 – Einführung in die Theorie des motivorientierten Führens

Hintergrund der motivorientierten Führung 17

Was bedingt unser Verhalten? 18

Wie sind Motive erkennbar? 23

Wie kann Führung auf Motivation ausgerichtet werden? 29

Die Entwicklung der 16 Lebensmotive und ihr geistiger Vater
Prof. Steven Reiss 40

Darstellung der 16 Lebensmotive 50

Anwendungsbereiche 66

Teil 2 – Motivorientierte Führung mit dem Reiss Profile

Ihre Führungspersönlichkeit – sich selbst erfahren 75

Die Selbsteinschätzung als Landkarte der Orientierung 76

Die Karrieretreiber 87

Besondere Motivkonstellationen 90

Ihre Mitarbeiter einschätzen 95

Selbstverliebtheit 95

Das 5-Sterne-Prinzip 107

Motivausprägungen der Mitarbeiter erkennen 111

Das Reiss Profile in der Teamführung 116

Kommunikations- und Handlungsweisen der motivorientierten

Führung 125

Macht **134**

Unabhängigkeit **140**

Neugier **146**

Anerkennung **151**

Ordnung **156**

Sammeln/Sparen **160**

Ehre **165**

Idealismus **169**

Beziehungen **173**

Familie **178**

Status **183**

Rache/Kampf **188**

Eros **192**

Essen **195**

Körperliche Aktivität **199**

Emotionale Ruhe **203**

Exkurs: Das Führungsinstrument Anerkennung 208

Teil 3 – Motivorientiertes Führen in der Praxis

Interviews und Fallbeispiele 223

Fred Schmidt – motivorientierte Führung bei der QSC AG **223**

Dr. Mareike Hoffmann – Mitarbeiterführung aus personal-
psychologischer Sicht **231**

Steve Kroeger – Expedition zum persönlichen Gipfel **235**

Lothar Linz – Erkenntnisse eines Sport-Psychologen **240**

Über die Autoren 245

Literaturverzeichnis 248

Register 251

Unser Dank

Ein Buch schreibt sich nicht so einfach. Es gehören viele Ideen, Nachforschungen, Gespräche, andere Theorien und Bücher, Vergleiche und vieles mehr dazu. Wenn wir dann noch nebenbei einfach nur unserem Beruf nachgehen wollen, bekommt Zeit noch mal eine besondere Würze.

Aus diesem Grund gehört unsere erste Seite den Menschen, die uns tatkräftig unterstützt und inspiriert haben:

Christin Weißenborn

Martina Bruhns

Dr. Silke Brand

Ursula Stenzel

unseren Coachees und Kunden

dem GABAL Verlag

und vor allem *Sonja Eimla*, denn ihre Mitarbeit sucht ihresgleichen. Schön, dass es Dich gibt!

Vorwort von Prof. Steven Reiss

Bestimmte Ziele wie Ernährung, soziale Beziehungen, Sicherheit und Unabhängigkeit sind der Menschheit als Art gemeinsam. Als die wissenschaftliche Psychologie gerade im Entstehen war, schlugen William James und William McDougall – sowie später William Murray und Abraham Maslow – eine psychologische Analyse vor, die auf dem Konstrukt der Lebensmotive beruht.

Leider lieferten diese Koryphäen der Psychologie keine wissenschaftlich gültige Taxonomie der Lebensmotive, und sie verließen sich zu sehr auf Erhebungsmethoden, die heute in der Wissenschaft umstritten sind: die projektiven Verfahren. Auch führten sie ihre Aufgabe, die Bedürfnisse in der Liste der Lebensmotive mit der Praxis in Zusammenhang zu bringen, nicht vollständig zu Ende. Folgerichtig sind die Lebensmotive in der Psychologie zu einem vergessenen Thema geworden.

Ich habe daran gearbeitet, die alten Einsichten zur Bedeutung der Lebensmotive neu zu beleben, und dabei zugleich die früheren Defizite korrigiert. Aus empirischen Befunden habe ich eine Taxonomie der 16 Lebensmotive abgeleitet und dann mein Modell durch die umfassendsten wissenschaftlichen Befunde gestützt, die je für eine solche Taxonomie zur Verfügung gestellt wurden. Bei den 16 Lebensmotiven handelt es sich um die erste wissenschaftlich validierte Klassifizierung der menschlichen Motive.

Eine der aufregendsten Entwicklungen innerhalb der Theorie der Lebensmotivation bestand darin, dass sie kreativ auf praktische

Aktivitäten angewendet wurde. In der Sportpsychologie zum Beispiel wurden die 16 Lebensmotive dazu genutzt, einen Gewichtheber darin zu unterstützen, dass er die Goldmedaille bei den Olympischen Spielen gewinnt, eine Handballmannschaft darin, Weltmeister zu werden, und eine Bundesligafußballmannschaft darin, am DFB-Pokal-Endspiel teilzunehmen sowie um die Meisterschaft zu spielen. Zu den weiteren Anwendungen im Bereich des Managements gehören das Coaching, die Führungskräfteentwicklung, Beziehungs- und Motivationsthemen und vieles mehr.

Markus Brand war einer der Ersten, der sich dafür interessierte, die 16 Lebensmotive auf das Geschäftsleben in Deutschland anzuwenden. Im Juni 2004 besuchte er mich zu einem Ideenaustausch, und zwar gemeinsam mit einem Team von Reiss Profile Masters in Columbus (Ohio). Und er hat die 16 Lebensmotive seit dieser Zeit auf diverse Bereiche der Praxis angewandt. Zusammen mit seiner Koautorin Frauke Ion und dem gemeinsamen Institut für Lebensmotive lieferte er seinen Lesern die erste spannende und schnelle Anwendung auf das wichtige Thema der Work-Life-Balance. (Das Buch *30 Minuten für mehr Work-Life-Balance durch die 16 Lebensmotive* wurde im Oktober 2008 bei GABAL veröffentlicht.)

Das neue Buch vermittelt nicht nur tiefere Einsichten in die 16 Grundbedürfnisse. Mehr noch, viele praktische Beispiele und Erfahrungsberichte werden zudem den Leser und vor allem alle Führungskräfte darin unterstützen, wirkungsvoller und effektiver zu werden. Hier handelt es sich genau um die Anleitung, die Führungskräfte brauchen – nicht nur in diesen schwierigen Zeiten. Ich freue mich, dass dieses Werk erschienen ist.

Steven Reiss, Ph.D.

Emeritierter Professor, Ohio State University, Columbus (Ohio)

Im März 2009

(übersetzt von Dr. Matthias Reiss)

Über dieses Buch

Herr Chef ist seit fünf Jahren Abteilungsleiter bei einer renommierten Versicherungsgesellschaft und führt ein Team von zehn Mitarbeitern. Aufgrund einer starken Mitarbeiterfluktuation und hohen Krankheitsständen hat die Personalabteilung nun erstmalig eine Mitarbeiterumfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz initiiert. Auch im Team von Herrn Chef sind viele Fehltag zu verzeichnen. Als Herr Chef die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage vorliegen, wundert er sich, warum er bei der Frage »Zufriedenheit mit der Führung Ihrer Abteilung« von seinen Leuten so schlecht bewertet wurde. Er fragt sich: »Mein Führungsstil ist doch modern. Ich habe ein gutes Verhältnis zu all meinen Teammitgliedern und ich lasse ihnen viel Freiraum, sodass sie selbstständig arbeiten können. Woher kommen dann die schlechten Ergebnisse bei der Mitarbeiterbefragung?«

Beispiel
Herr Chef

Nach dem Gallup-Engagement-Index 2008 sind die Verhältnisse in der Versicherungsgesellschaft aus dem oben aufgeführten Beispiel kein Einzelfall. Die Gallup-Studie zeigt, dass nur 13 % aller Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen besitzen. Der Großteil der Mitarbeiter weist mit 67 % nur eine geringe emotionale Bindung auf und macht »Dienst nach Vorschrift«, während sich 20 % aller Mitarbeiter nicht mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen und innerlich gekündigt haben. Diese geringe Bindung äußert sich unter anderem in starker Mitarbeiterfluktuation und hohen Krankheitsständen. Die Gallup-Studie konnte zeigen, dass Beschäftigte mit geringer oder ohne emotionale Bindung zwei oder sogar vier Fehltag mehr aufweisen als ein sich emotional stark verbunden fühlender Mitarbeiter.

**Der Gallup-
Engagement-
Index 2008**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus dem Unternehmen von Herrn Chef zeigen: Die Hauptursache für eine geringe emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist in Defiziten der Personalführung zu suchen. Dazu gehört, dass viele Mitarbeiter Positionen besetzen, die nicht ihren wirklichen Stärken entsprechen. Zusätzlich legen ihre Vorgesetzten den Fokus ihrer Führung meist nicht auf die individuellen Stärken und Eigenschaften ihrer Teammitglieder.

Dieses Buch setzt an der wohl wichtigsten Erkenntnis aus dem Gallup-Engagement-Index an:

Die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an sein Unternehmen ist durch eine Änderung des Führungsstils unabhängig vom Ausgangsniveau veränderbar.

**Vom Individuum
ausgehen**

Motivorientiertes Führen setzt einerseits bei der Individualität der Führungskraft, andererseits bei den einzigartigen Persönlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter an. Es gilt: *Gleichbehandlung ist nicht gleiche Behandlung!* Nur wenn die individuellen Motivstrukturen der Führungskraft wie des Mitarbeiters berücksichtigt werden, kann eine dauerhafte Steigerung der Führungsqualität erreicht werden.

Die wissenschaftliche Grundlage der motivorientierten Führung liegt in der Motivationspsychologie von Prof. Steven Reiss. Das von ihm entwickelte Reiss Profile ist ein renommiertes Instrument der Persönlichkeitspsychologie, das mit den individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive die persönliche Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen analysiert. Diese dient als »Navigator«, um für eine schnelle und effektive Zielerreichung passgenaue Maßnahmen für verschiedenste Wirkungsbereiche abzuleiten – zum Beispiel in der Mitarbeiterführung.

**Ein lizenziertes
Analyseinstrument**

Mit dem lizenzierten Instrument kann eine ausführliche Analyse der Lebensmotivstruktur eines Menschen nur von einem ausgebildeten Reiss Profile Master vorgenommen werden. Die Intuitivität des Modells ermöglicht Ihnen, eine intensive Beschäftigung

mit der Theorie der 16 Lebensmotive, eine Selbsteinschätzung wie auch eine fundierte Einschätzung Ihrer Mitarbeiter vorzunehmen. Die Autoren dieses Buches, Frauke Ion und Markus Brand, sind von der Reiss Profile Europe B.V. für den deutschsprachigen Raum lizenziert und arbeiten nicht nur seit mehreren Jahren mit diesem Instrument, ihr Institut für Lebensmotive bildet auch interessierte Menschen zum Reiss Profile Master aus, damit sie das Instrument in Training, Coaching sowie Personalauswahl und -entwicklung anwenden können.

In diesem Buch erhalten Sie in Teil 1 zunächst einen theoretischen Überblick darüber, wie motivorientierte Führung in die bestehenden Modelle der Führungs- und Motivationstheorie einzuordnen ist. Anschließend lernen Sie das Reiss Profile als Instrument für die Mitarbeiterführung kennen.

Teil 2 des Buches beginnt mit einem wichtigen Teil des motivorientierten Führens – Ihrer eigenen Führungspersönlichkeit! Nach dem Credo: »Nur wer sich selbst führt, kann auch andere führen« möchten wir mittels praxisnaher Beispiele zur Selbstreflektion anregen und Ihnen die Möglichkeit geben, über eine Selbsteinschätzung auf der Basis der 16 Lebensmotive Ihr eigenes »Strickmuster« zu erkennen. Denn wenn Sie sich als Führungskraft mit Ihrer eigenen Motivation und deren Auswirkungen auf Ihr Führungshandeln auseinandersetzen, finden Sie einen Ansatzpunkt, um Ihre Führungsqualität nachhaltig zu erhöhen.

Anschließend geben wir Ihnen das nötige Handwerkszeug, um Ihre Mitarbeiter individuell einschätzen und ihre Motivationsstruktur erkennen zu können. Denn im Führungsalltag zeigt sich deutlich, dass jeder Mitarbeiter ganz unterschiedliche Einstellungen und Herangehensweisen besitzt. Sie erhalten Antworten auf die Fragen:

- Wieso isoliert sich der eine Mitarbeiter mehr von seinem Team als der andere?
- Weshalb nimmt ein Mitarbeiter Herausforderungen gerne an, der andere nicht?

Die Motivstruktur erkennen

- Warum schreckt ein Mitarbeiter vor Veränderungen zurück, während der andere sie kontinuierlich anstößt?

Den Kern dieses Buches bilden konkrete und praxisnahe Kommunikations- und Handlungsweisen der motivorientierten Führung. Dabei nimmt motivorientiertes Führen insbesondere die Führungskraft selbst in die (Führungs-)Pflicht. Denn ob Führung im Alltag erfolgreich ist, hängt schließlich nicht davon ab, ob (wie im Beispiel von Herrn Chef) lediglich die Führungskraft selbst davon überzeugt ist, erfolgreich zu führen. Ausschlaggebend ist vielmehr, ob sich jeder Mitarbeiter gemäß seiner Persönlichkeit angesprochen und motiviert fühlt, nach dem Motto: *Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!*

Aus diesem Grund orientieren sich die Kommunikations- und Handlungsweisen der motivorientierten Führung immer an den Motiven der Mitarbeiter, nicht »selbstverliebt« an denen der Führungskraft!

**Lebensmotiv
Anerkennung**

Zusätzlich zu den Handlungs- und Kommunikationsweisen gehen wir aufgrund der hohen Bedeutung für die betriebliche Führungspraxis in einem Exkurs ausführlich auf das Lebensmotiv der Anerkennung ein.

In Teil 3 des Buches finden Sie abschließend Interviews, Erfahrungen und Fallbeispiele, wie Sie motivorientierte Führung mit dem Reiss Profile in der Praxis gestalten können.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei!

Auf der Website www.motivorientiertes-fuehren.de finden Sie Informationen zum Buch und zu unserem Institut.

Frauke Ion und Markus Brand

TEIL 1

Einführung in die Theorie des motivorientierten Führens

Hintergrund der motivorientierten Führung

Was ist motivorientierte Führung, was ist sie nicht? Der Ansatz der motivorientierten Führung ist weder Zauberei noch ein Allheilmittel. Vielleicht haben Sie sich selbst auch schon gefragt, warum es Ihnen so leichtfällt, manche Ihrer Führungsziele zu erreichen, während Sie in andere zwar viel Energie stecken, aber letztlich scheitern? Die Berücksichtigung der zentralen Motive Ihrer Mitarbeiter, also motivorientiertes Führen, kann Ihnen helfen, Ihre Führungsziele künftig schneller und effektiver zu erreichen. Schließlich liegen die Erkenntnisse des motivorientierten Führens bereits mehr oder weniger bewusst in Ihnen – in Ihrer Fähigkeit, sich selbst und andere einzuschätzen und Ihr Handeln danach auszurichten.

Ziel dieses Kapitels ist es, Ihnen einen Einblick in die motivations- und führungstheoretischen Grundlagen der motivorientierten Führung zu geben. Ihnen werden Antworten auf die drei folgenden Fragen gegeben:

Theoretische Grundlagen

- Was bedingt unser Verhalten?
- Wie ist Motivation erkennbar?
- Wie kann Führung auf Motive ausgerichtet werden?

Die folgende Einordnung der motivorientierten Führung in bestehende Theorien ist vor allem für die Leser von Interesse, die motivorientiertes Führen nicht nur anwenden, sondern als fundierte Einstellung zum Thema »Führung« für sich selbst annehmen wol-

len. Wer insbesondere an der Anwendung der motivorientierten Führung in der Praxis interessiert ist, kann gerne auch direkt zu den Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen vorblättern (siehe Seite 125). Er sollte sich jedoch bewusst machen, dass das grundlegende Verständnis der motivorientierten Führung durch die nachfolgenden Ausführungen einen nachhaltigen Erfolg in der Praxis bringt.

Was bedingt unser Verhalten?

Interne und externe Faktoren

Wenn Sie jemand fragen würde, was Ihrer Meinung nach Ihr Verhalten in den unterschiedlichsten Situationen beeinflusst – was würden Sie antworten? Vermutlich würden Sie in Ihrer Antwort damit beginnen, dass immer eine ganze Reihe von Komponenten für das Verhalten verantwortlich ist. Einige davon sind in Ihnen und Ihrer Persönlichkeit begründet, andere durch situative Faktoren beeinflusst.

Können, Wollen, Dürfen

Das Modell des *Können, Wollen und Dürfen* fasst diese internen und externen Bedingungsfaktoren für das Verhalten zusammen und stellt Begriffe zur Verfügung, mit deren Hilfe der Hintergrund von Verhalten näher beschrieben werden kann.

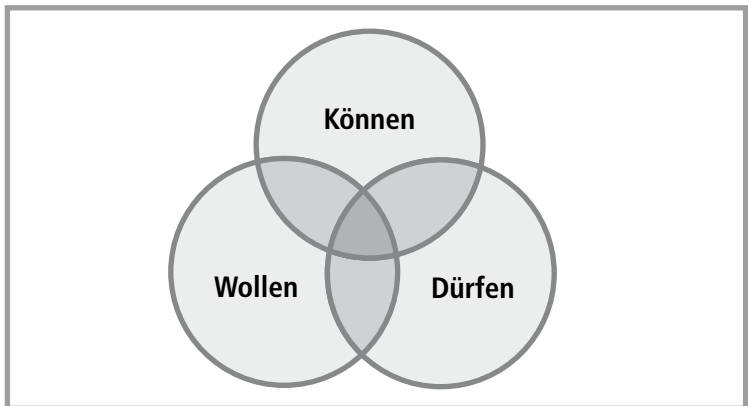


Abb. 1: Das Modell des Können, Wollen und Dürfen

Dabei ist das Wollen eines Mitarbeiters ein intern begründeter Einflussfaktor auf das Verhalten, während das Dürfen eine extern angesiedelte Komponente darstellt. Das Können wiederum ist sowohl durch den Menschen selbst als auch durch sein Umfeld bestimmt.

- Das *Können* eines Menschen beschreibt seine individuellen Fähigkeiten, die er im Laufe seines Lebens erworben hat. Ein Mitarbeiter z. B. besitzt bestimmte Fachkenntnisse und Erfahrungen, durch die er seine Aufgaben bearbeiten kann.
- Das *Dürfen* einer Person sind geschriebene und ungeschriebene Regeln und Normen des Verhaltens, die durch das Unternehmen, die Position oder die Führungskraft bestimmt sind. Beispielsweise darf ein Mitarbeiter nur in dem Rahmen Entscheidungen treffen, der ihm durch seine Führungskraft zur Verfügung gestellt wird.
- Das *Wollen* eines Menschen stellt seine Ziele und Motive dar, die er mit seinem Verhalten anstrebt. Sie sind wichtig und erstrebenswert für ihn. Beispiel: ein Mitarbeiter, der sich in einem bestimmten Gebiet weiterbilden und Expertise aufbauen will.

Eine Führungskraft hat verschiedene Möglichkeiten, das Können, Dürfen und Wollen eines Mitarbeiters zu beeinflussen. Das Können eines Mitarbeiters kann weiter ausgebaut werden, wenn ihm zum Beispiel über Personalentwicklungsmaßnahmen wie fachliche Trainings die Mittel und Ressourcen dazu bereitgestellt werden. Des Weiteren kann eine Führungskraft in der Regel leicht Einfluss auf das Dürfen des Mitarbeiters ausüben, da die Gestaltung vieler Prozesse und Regeln unmittelbar in ihrem Einflussbereich liegt.

Einfluss der Führungskraft

Um zu verstehen, inwiefern das Wollen eines Mitarbeiters durch die Führungskraft beeinflussbar ist, ist zunächst einmal die Frage zu beantworten, wie das individuelle Wollen eines Menschen zustande kommt.

Das Wollen im eigentlichen Sinne kann das Ergebnis von expliziten, zumeist rationalen Zielen und/oder impliziten, zumeist emotionalen Motiven, sein. Idealerweise ist es die Schnittmenge von beidem. Bildlich hilft es, sich Motive und Ziele als zwei Kreise vorzustellen, die sich überschneiden können:

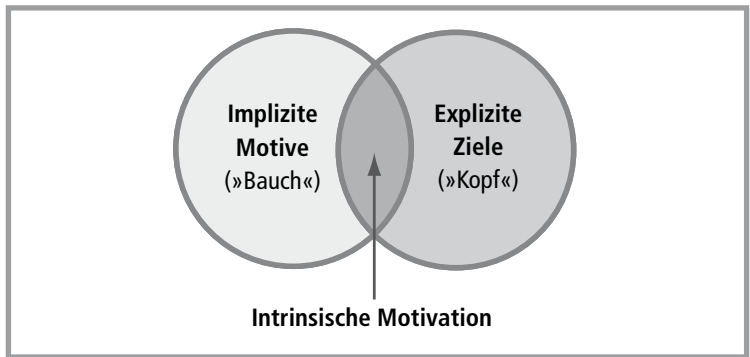


Abb. 2: Explizite Ziele und implizite Motive, angelehnt an Kehr (2009)

Eine Führungskraft kann beispielsweise durch Zielvereinbarungsgespräche die expliziten Ziele eines Mitarbeiters beeinflussen, jedoch nicht seine impliziten Motive (die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss).

Schnittmengenmodell nach Kehr

Diesen Zusammenhang zwischen bewusst oder unbewusst gesetzten Zielen und internen persönlichkeitspezifischen Motiven eines Menschen beschreibt auch das *Schnittmengenmodell von Motivation und Wille* nach Hugo M. Kehr (2009) näher. Es entsteht danach intrinsische Motivation, wenn implizite Motive und explizite Ziele übereinstimmen:

- *Implizite Motive* bezeichnen stabile Prägungen, die uns antreiben und unsere Wahrnehmung beeinflussen. Oft nehmen wir diese als ein undeutliches »Bauchgefühl« wahr. In der Regel sind uns diese Motive nicht bewusst, sondern werden durch unser individuelles genetisches Erbe und unsere Erfahrungen in der frühen Kindheit geprägt.

- *Explizite Ziele* werden oft extern vorgegeben oder bewusst gesteckt. Sie sind durch sozialen Einfluss, Normen und Werte geprägt, da Ziele das Ergebnis unserer eigenen Erwartungen und der Erwartungen anderer sind.

Der Grad der Überschneidung drückt dabei aus, wie stark die Motive und Ziele eines Menschen übereinstimmen. In der Schnittmenge aus impliziten Motiven und expliziten Zielen sind wir intrinsisch motiviert – wir erledigen also eine Aufgabe, weil sie uns Spaß macht und wir das mit ihr verfolgte Ziel erreichen wollen. Bewegt man sich innerhalb dieser Schnittmenge, benötigt man keine besondere Willenskraft, um die Aufgabe zu erledigen und verfällt eventuell sogar in einen »Flow«. Wir nennen diese Fläche »Sweet-Spot«. Der Sweet-Spot ist eine besonders effektive Zone. Wenn sich etwas im Sweet-Spot befindet, hat es die optimale Wirkung. In Sportarten wie Tennis oder Golf ist es zum Beispiel der optimale Treffpunkt am Schläger. Mit wenig Kraft wird ein idealer Schlag ausgeübt.

Es gilt also:

Ein Verhalten kostet am wenigsten Kraft, wenn implizite Motive und explizite Ziele übereinstimmen.

Das implizite Motiv eines Mitarbeiters ist es, Kontakt zu Menschen zu haben und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Wenn er das explizite Ziel hat, ein Projektteam zusammenzustellen und mit ihnen gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen, wird es ihm mit großer Wahrscheinlichkeit sehr leichtfallen, das Ziel zu erreichen.

Beispiel

In diesem Beispiel gab es eine sehr große Schnittmenge, einen großen Sweet-Spot von impliziten Motiven und expliziten Zielen.

Im Gegensatz dazu ist es aber auch möglich, dass implizite Motive und explizite Ziele stark voneinander abweichen. Dies kann zum einen daran liegen, dass die Menschen ihre inneren Motive gar nicht kennen und sich Ziele wählen oder ihnen zustimmen,

die nicht zu ihrer Persönlichkeit passen. Zum anderen ist es auch möglich, dass sie ihre Motive zwar kennen, sich jedoch bei der Auswahl ihrer Ziele von anderen Erwägungen leiten lassen.

Beispiel

Wenn ein Mitarbeiter ein Projektteam zusammenstellen soll, der durch den Kontakt zu Menschen und die Zusammenarbeit mit ihnen nicht motiviert wird, sondern lieber alleine arbeitet, wird es ihm natürlich möglich sein, aber eher schwerfallen, dieses Ziel zu erreichen.

Immer dann, wenn derartige Diskrepanzen zwischen den Motiven und Zielen eines Menschen bestehen, kann das Ziel nur mit viel Willenskraft, »Volition«, erreicht werden. Bestehen diese Diskrepanzen über lange Zeit, kann es zu starken inneren Konflikten und physischen wie psychischen Problemen kommen.

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg?

Bestimmt haben auch Sie schon einmal von Kollegen oder Freunden den Rat gehört: »Wenn du es wirklich willst, schaffst du es auch!« Das mag zwar kurzfristig stimmen, langfristig ist man jedoch in der Regel erfolgreicher, wenn die inneren Motive mit den gesetzten Zielen übereinstimmen. Die wahre Weisheit liegt also nicht in »Selbstüberlistung« und darin, nach der Maxime des »eiserernen Willens« vorzugehen, sondern darin, gemäß der individuellen Motive zu handeln.

Was bedeuten diese Ausführungen zu den allgemeingültigen Faktoren, die das menschliche Verhalten bedingen, nun für die Mitarbeiterführung? Zentral ist die Erkenntnis:

Die Motivation eines Mitarbeiters kann gesteigert werden, wenn die gesetzten Ziele mit den individuellen Motiven des Mitarbeiters übereinstimmen.

Somit sollte in der Mitarbeiterführung zwar immer das Können, Dürfen und Wollen eines Mitarbeiters berücksichtigt werden. Den Ansatz- und Schwerpunkt der motivorientierten Führung stellt hingegen allein das Wollen dar. Auch wenn das Wollen eines Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten nur indirekt beeinflusst werden kann, ist es dennoch die Grundlage dafür, mit wie viel

Energieaufwand und wie erfolgreich er die übertragenen Aufgaben erfüllen kann.

Ziel der motivationsorientierten Führung ist es, dem Mitarbeiter durch passgenaue Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen eine Plattform zu bieten, auf der die innere Motivation mit den vorgegebenen Zielen weitestgehend abgestimmt (worden) ist. So kann ein Mitarbeiter durch das Ausleben seiner Motive wie im »Flow« seine vorgegebenen Ziele erreichen.

Wie sind Motive erkennbar?

Um motivorientiert zu führen, ist es von entscheidender Bedeutung, die Motivation eines Mitarbeiters zu erkennen – nur auf dieser Basis können individuelle Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen entwickelt und angewendet werden. Doch wo ist dabei anzusetzen, wie ist die Motivation eines Menschen erkennbar? Die wissenschaftliche Motivationsforschung setzt sich schon seit Jahrzehnten mit dieser Fragestellung auseinander. In den folgenden Abschnitten möchten wir Ihnen verschiedene Ansätze der Motivationsforschung vorstellen, ihre praktische Anwendbarkeit diskutieren und Ihnen abschließend mit der Theorie der 16 Lebensmotive nach Prof. Steven Reiss einen entsprechenden Weg aufzeigen, wie die individuelle Motivation eines Menschen erkennbar gemacht werden kann.

Eine der ersten Motivationstheorien überhaupt entwickelte Abraham Maslow 1943 mit seiner *Bedürfnispyramide*, die auch heute noch als Grundlage in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Motivation verwendet wird. Darin geht er von einer hierarchischen Anordnung menschlicher Bedürfnisse aus und differenziert die Motivation eines Menschen in fünf unterschiedliche Motivklassen, die aufeinander aufbauen:

**Bedürfnispyramide
nach Maslow**

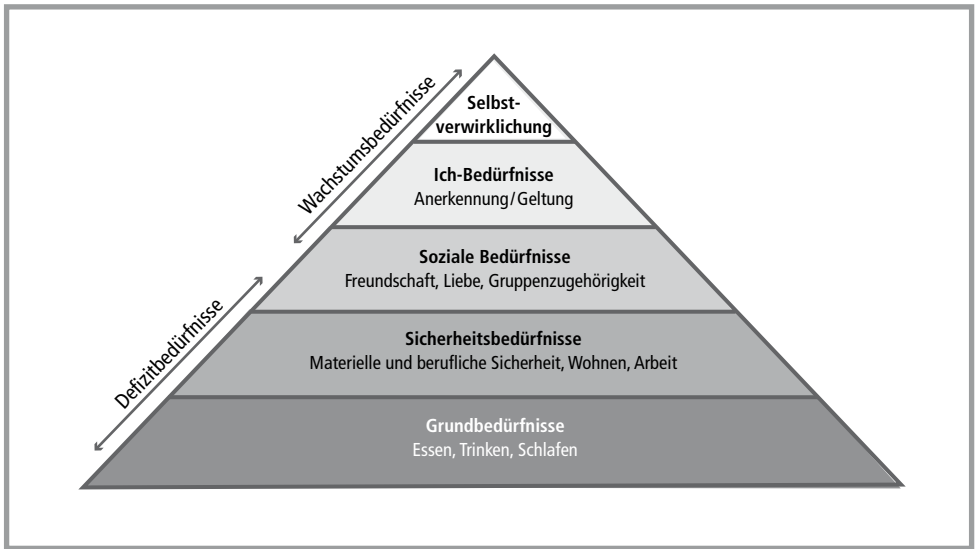


Abb. 3: Die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow

Schon Bertolt Brecht schreibt in seiner *Dreigroschenoper*: »Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.« Ganz in diesem Sinne geht Maslow davon aus, dass zuerst die unterste Stufe der Bedürfnispyramide erfüllt sein muss, bevor das Bedürfnis nach der nächsthöheren Stufe zunimmt und ein Mensch beginnt, sein Verhalten auch auf deren Erfüllung auszurichten.

Defizitbedürfnisse Die Basis der maslowschen Bedürfnispyramide bilden menschliche *Grundbedürfnisse* wie Atmung, Schlaf, Nahrung, Wärme und Sexualität, die zur Selbsterhaltung notwendig sind. Erst wenn diese erfüllt sind, entwickelt ein Mensch *Sicherheitsbedürfnisse*, das heißt, er verspürt ein Bedürfnis nach Recht, Schutz vor Gefahren und Absicherung. Die nächste Stufe bezeichnet Maslow als *soziale Bedürfnisse* wie Freundschaften, Kommunikation und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie die Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse sind auch die sozialen Bedürfnisse eines Menschen Defizitbedürfnisse. Das bedeutet, dass ein Mensch nach der Befriedigung dieser Bedürfnisse keine weitere Motivation hat, diese noch weiter zu verfolgen – beispielsweise isst man nicht weiter,

wenn man ein ausgeprägtes Sättigungsgefühl empfindet. Zum Teil zählen auch noch die *ICH-Bedürfnisse* der nächsten Stufe zu den Defizitbedürfnissen, da die Erfüllung von Anerkennung, Status, Respekt und Geltung bis zu einem gewissen Grad für den Menschen notwendig ist.

Auf der anderen Seite gehören diese jedoch auch zu den Wachstumsbedürfnissen, da sie nie wirklich vollständig befriedigt werden können. Es gibt nämlich keinen »Endpunkt« der Bedürfnisbefriedigung. Gleiches gilt auch für die oberste Stufe der Bedürfnispyramide, die *Selbstverwirklichung*, die durch individuelle Talententfaltung ausgelebt und befriedigt wird.

Wachstums- bedürfnisse

Versuchen Sie sich selbst die Frage zu beantworten: Ist dieses Modell geeignet, die Motivation eines Menschen zu erkennen? Es erweist sich zwar als hilfreich, um sich dem Motivationsbegriff anzunähern und sich grundlegend mit der Frage auseinanderzusetzen, was einen Menschen antreibt. Vielleicht finden Sie sich ja auch in Maslows Annahme wieder, dass andere Dinge zunächst nebensächlich werden, wenn Sie starken Hunger verspüren oder vor Müdigkeit die Augen kaum noch offen halten können. Ein wesentlicher Kritikpunkt an Maslows Modell ist jedoch, dass Defizitbedürfnisse nicht auf Dauer befriedigt werden können – egal wie viel Sie essen oder schlafen, nach einer Weile verspüren Sie erneut das Bedürfnis danach.

Des Weiteren haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass ein Mensch trotz Hunger weiterhin nach Gefühlen wie Gruppenzugehörigkeit und Liebe strebt – was Maslows Annahme der stufenweise aufeinander aufbauenden Motive widerlegt. Insgesamt ist das Modell somit zwar grundlegend in dem Sinne praktikabel, dass es die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse verdeutlicht. Es ermöglicht aber keine Ableitung von konkreten Faktoren, durch die ein Mensch dauerhaft motiviert werden kann.

Während Abraham Maslow versucht hat, ein für alle Menschen und Situationen gültiges Motivationsmodell zu entwickeln, konzentriert sich Frederick Herzberg mit seiner *Zwei-Faktoren-Theorie*

Zwei-Faktoren- Theorie von Herzberg

von 1959 auf den Kontext der Arbeitsmotivation. Dabei unterscheidet er zwischen zwei verschiedenen Klassen von Anreizen:

- *Hygienefaktoren* sind Faktoren, bei deren Vorhandensein ein Mitarbeiter nicht unzufrieden ist. Das heißt, er nimmt ihr Vorhandensein so lange nicht deutlich wahr, bis sie fehlen. Er empfindet aber einen Mangel und Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind. Ein Hygienefaktor verhindert also die Entstehung von Unzufriedenheit, trägt aber auch nicht zur Entstehung von Zufriedenheit bei. Oft sind einem Mitarbeiter diese Hygienefaktoren gar nicht bewusst, da sie von ihm als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Beispiele für Hygienefaktoren sind Gehalt, Führungsstil des Vorgesetzten, Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen etc.
- *Motivationsfaktoren* sind auf der einen Seite Faktoren, bei deren Vorhandensein ein Mitarbeiter zufrieden ist und Motivation für die Arbeit empfindet. Auf der anderen Seite ist ein Mitarbeiter aber nicht zwangsläufig unzufrieden, wenn sie nicht vorhanden sind. Ein Motivationsfaktor trägt also wesentlich zur Entstehung von Zufriedenheit bei. Beispiele für Motivationsfaktoren sind Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung und Wachstum.

Nicht- Unzufriedenheit

Die Essenz aus Herzbergs Überlegungen ist, dass ein Mitarbeiter nicht zwangsläufig motiviert und zufrieden ist, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen. Diesen Zustand bezeichnet Herzberg treffend als *Nicht-Unzufriedenheit*.

So kann auch erklärt werden, warum die Zufriedenheit eines Mitarbeiters nicht unbegrenzt über Lohnerhöhungen gesteigert werden kann, denn zur Mitarbeitermotivation reicht es nicht aus, sich auf die Beseitigung von Unzufriedenheitsquellen zu konzentrieren. Vielmehr steht im Vordergrund, einen Mitarbeiter über das Vorhandensein von Hygienefaktoren hinaus durch zusätzliche Motivationsfaktoren zufrieden zu stellen und zu motivieren – beispielsweise durch Entwicklungsmöglichkeiten.

Stellen Sie sich erneut die Frage: Ist nun die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg dazu geeignet, die Motivation eines jeden Menschen zu erkennen und im Arbeitskontext individuell auf sie einzugehen? Zweifellos hat sein Modell einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, Zufriedenheit und deren Ursachen am Arbeitsplatz differenzierter zu betrachten. Wie schon die Bedürfnispyramide nach Maslow bietet jedoch auch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg keine Möglichkeit, Aussagen über die individuellen Motive eines Menschen abzuleiten. Theoretisch werden Menschen nach beiden Modellen durch die gleichen Faktoren motiviert – in der Realität ist Motivation jedoch ausgesprochen individuell.

**Motivation
ist individuell
verschieden**

Um einen Mitarbeiter durch genau auf seine individuelle Motivation passende Maßnahmen zu motivieren, bedarf es also motivationspsychologischer Modelle mit einem individuumszentrierten Ansatz. William James, William McDougall und Henry Murray haben nacheinander Modelle vorgelegt, die diesem Ansatz entsprechen. James war der Erste, der eine Liste von Motiven veröffentlicht hat, die von McDougall und Murray in zwei weiteren Schritten jeweils überarbeitet und erweitert wurden. So hat beispielsweise McDougall eine Liste von mehr als 10000 Motiven entwickelt und publiziert.

Während die Motivationsfaktoren nach Maslow und Herzberg zu allgemein gehalten sind, ist eine reine Auflistung von Motivationsfaktoren (z.B. nach McDougall) deutlich zu umfangreich, um einen praktikablen Ansatz für die Mitarbeitermotivation in der Führungspraxis zu ermöglichen. Dafür ist mehr als nur eine Vereinfachung der langen Liste menschlicher Motivationsfaktoren notwendig. Da wir uns unserer wahren, tief verwurzelten Motive meist nicht bewusst sind, braucht es zusätzlich ein wissenschaftlich fundiertes Instrument, um die Motivation eines Menschen »sichtbar« zu machen.

**Motivation
sichtbar machen**

Aus diesem Grund entwickelte beispielsweise Murray bereits im Jahr 1935 seinen *Thematischen Apperzeptionstext (TAT)*. Bei diesem komplizierten Vorgehen musste ein Proband zu zwei Sitzungen erscheinen, bei denen er jeweils Geschichten zu vorgelegten Bil-

dern erzählen sollte. Basierend auf einem zusätzlich durchgeführten biografischen Interview schloss der durchführende Psychologe dann von den erzählten Geschichten auf das Erleben, die Innenwelt und damit die Motivation der Versuchsperson.

Unbestreitbar ist eine wissenschaftlich fundierte Annäherung an die individuelle Motivation eines Menschen als Grundlage der Mitarbeiterführung durch den TAT nicht möglich, da es sich hierbei um einen sogenannten »projektiven Test« handelt. Das bedeutet, dass das Testergebnis, wie bei dem bekannten Rorschach-Test (Bilder wie Tintenkleckse deuten), in hohem Maße von der Interpretation des Testers abhängig ist und somit nur eine geringe testtheoretische Fundierung aufweist.

Ansatz des Reiss Profiles

Welche weiteren Möglichkeiten gibt es nun, die Motivation eines Menschen erkennbar zu machen? Das *Reiss Profile* nach Prof. Steven Reiss setzt genau an diesem Punkt an. Steven Reiss hat durch zahlreiche empirische Untersuchungen herausgearbeitet, dass es insgesamt 16 verschiedene Motive gibt, von ihm »Lebensmotive« genannt, die einen Menschen motivieren können. Dabei wird jeder Mensch durch andere Motivausprägungen motiviert. Diese können durch einen wissenschaftlich fundierten Fragebogen »sichtbar« gemacht werden. Grundlage dieses Fragebogens sind 128 Fragen, die nach der Beantwortung computergestützt ausgewertet werden. Durch die empirisch bestätigte Reliabilität und Validität dieses Instrumentes ist somit eine Grundlage gefunden worden, um die individuelle Motivstruktur eines Menschen erkennbar zu machen. In einem zweiten Schritt können dann von einem ausgebildeten Reiss Profile Master in Zusammenarbeit mit der Führungskraft gemäß des Ansatzes der motivorientierten Führung passgenaue Maßnahmen abgeleitet werden. Damit wird erstmalig eine fundierte Plattform geboten, um eine weitestgehende Übereinstimmung der inneren Motive mit den extern vorgegebenen Zielen zu erreichen.

Die Theorie der 16 Lebensmotive und das Reiss Profile als Grundlage der motivorientierten Führung werden im Folgenden (siehe Seite 40) noch ausführlich beschrieben.