

MOTIVSTRUKTUREN

Der Hebel für mehr Motivation

Allen menschlichen Verhaltensweisen liegen 18 Basismotive zugrunde. Diese neue wissenschaftliche Erkenntnis revolutioniert Glaubenssätze der Arbeits- und Motivationspsychologie. In Vertriebsteams könnte dieses Wissen für mehr Leistung sorgen.

VON HELMUT FUCHS*

Nur 13 Prozent der Arbeitnehmer über 18 Jahren haben nach einer Untersuchung von Gallup 2006 eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Der gesamtwirtschaftliche Schaden hieraus beträgt circa 250 Milliarden Euro – entstehend aus schwacher Mitarbeiterbindung, höheren Fehlzeiten, niedrigerer Produktivität und höherer Fluktuation.

Die Ursache: Es fehlt an der Motivation der Mitarbeiter. Denn das Wollen – die individuelle Motivation – beeinflusst die Umsetzung von Fähigkeiten und Kompetenzen in ech-

* HELMUT FUCHS ist Cheftrainer der TAM-Trainer-Akademie-München und Präsident der European Academy for Training and Development. www.trainer-akademie.de

tes Können. Und somit deutlich das Ergebnis – auch innerhalb einer Vertriebsmannschaft. Vor allem in drei Situationen spielt die Motivation im Geschäftsalltag eine wichtige Rolle:

- Personalauswahl: Welche Antriebe eines Bewerbers unterstützen die unternehmerischen Ziele?
- Führung: Welcher (Vertriebs-) Mitarbeiter braucht mehr oder weniger Anerkennung und Lob?
- Kommunikation: Aus welcher Einstellung heraus kommuniziert die

DAS MOTIVPROFIL EINES MENSCHEN BLEIBT RELATIV STABIL.

Führungskraft – und wie kann der Mitarbeiter dies wahrnehmen und interpretieren?

Motive, Werte und Ziele stehen dabei in einem komplexen Wirkungszusammenhang. »Wie seinen individuellen Fingerabdruck so hat auch jeder Mensch sein persönliches unverwechselbares Motivprofil«, so die Motivationspsychologen. Sich dessen bewusst zu sein, ist eine unabdingbare Voraussetzung, um die Kernkompetenz Nummer eins – ergänzendes Aufeinanderzugehen – entwickeln zu können.

Das Motivprofil eines Menschen bleibt im Laufe des Lebens relativ stabil. So werden neugierige Kinder auch als Jugendliche und Erwachsene offen und interessiert durch das Leben gehen. Einschneidende Lebenserfahrungen oder Entwicklungsprozesse können allerdings zu Veränderungen führen.

Bei Untersuchungen von Psychologen in den USA, Kanada, Deutschland und Japan hat sich eine neue Persönlichkeits- und Motivations-theorie herauskristallisiert: Allen menschlichen Verhaltensweisen liegen – je nach Betrachtungsmodell und begrifflicher Zuordnung – circa 16 bis 20 Basismotive zugrunde (siehe Kasten rechts). Diese Motive, Wünsche und Werte sind der Stoff, aus dem »Erfolg« und »Misserfolg« geformt werden. Sie beeinflussen auch Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Vom Intellekt her ist zwar bekannt, dass Menschen unterschiedliche Werte und Ziele verfolgen. Im Grunde bleibt dem Einzelnen allerdings unverstänlich, wie es sein kann, dass andere nicht genau so denken wie er. Erschwerend kommt die automatische Annahme hinzu, dass Menschen ihre eigenen Werte und Motive für

Selbst-Check gefällig? Testen Sie fünf ausgewählte Basismotive – direkt auf <http://msa-testen.motivberater.de> oder über www.salesbusiness.de unter der Rubrik »Weblinks«.



18 Fundamentalmotive im Überblick

- **Wissen:** Wissen, Intellektualität
- **Prinzipientreue:** Loyalität, Moral, Integrität
- **Macht:** Führen, Verantwortung übernehmen
- **Status:** Prestige, Reichtum, Titel
- **Ordnung:** Stabilität, Klarheit, Organisation
- **Materielle Sicherheit:** Eigentum, Anhäufung von Gütern
- **Freiheit:** Unabhängigkeit, Selbstbestimmung
- **Beziehung:** Freundschaft, Humor, Geselligkeit
- **Hilfe/ Fürsorge:** Unterstützen, helfen
- **Familie:** Familienleben, Kinder, Fürsorglichkeit
- **Idealismus:** Gerechtigkeit, Fairness
- **Anerkennung:** Akzeptanz, Bestätigung
- **Wettkampf:** Kampf, Konkurrenz, gewinnen
- **Risiko/ Stress:** Belastbarkeit, Veränderungsbereitschaft
- **Essen:** Nahrung, Speisen mit Genuss
- **Körperliche Aktivität:** Sport, Bewegung, Fitness
- **Sinnlichkeit:** Schönheit, Design, Sexualität
- **Spiritualität:** Sinn des Lebens, Glaube

die besten, vernünftigsten und edelsten halten, und dass diese Werte auch für andere gelten.

Drei Aspekte wirken in diesem Fall zusammen:

- **Missverstehen:** Das ist die Konfusion, die entsteht, wenn man nicht glauben kann, dass sich andere wirklich immer anders verhalten – dass zum Beispiel der »Workaholic« immer arbeitet und der »Lonesome Cowboy« gesellige Veranstaltungen meidet. Während sich beispielsweise Ehrgeizige als erfolgsorien-

Ausgangsbasis

Im konkreten Fall handelte es sich um eine Gruppe von sechs Vertriebsmitarbeitern eines mittelständischen IT-Unternehmens. Für den besseren Überblick sind nur sieben Grundmotive dargestellt.

Matrix-Darstellung

In der Darstellung der Teammatrix sind die Ausprägungen der Grundmotive prozentual dargestellt. Dabei sind alle sehr starken Antriebe ab 68 Prozent dunkelgrün eingefärbt, die starken von 55 bis 68 Prozent hellgrün. Entsprechend sind die sehr schwachen unter 32 Prozent dunkelblau, die schwachen von 32 bis 45 Prozent hellblau. Der ausgewogene Bereich ist neutral dargestellt. In einer Teammatrix signalisieren alle dunkelgrünen und -blauen Felder eines Grundmotives sehr wahrscheinliche Konfliktfelder im alltäglichen Zusammen- oder »Gegeneinanderarbeitens«.

Analyse

Im Beispiel zeigte sich vor allem beim Grundmotiv »Beziehung« ein besonders gravierender Konflikt. Während die Mitarbeiter B, C und F sowie D keine Gelegenheit zu kommunikativen und geselligen Anlässen im Berufsalltag und in der Freizeit ausließen, stand der Introvertierte A sprichwörtlich verlorenem Posten: Er musste sich dem »sozialen« Gruppenzwang beugen. Dadurch erkrankte er häufig und konnte nicht mehr so konzentriert und effizient arbeiten, wie er das von seinen früheren Arbeitsjahren kannte.

Konsequenz

Ein aufklärendes Krisenmeeting beruhigte die Lage: Die Mitarbeiter B, C, D und F hatten verstanden, dass A nichts gegen sie hat, sondern einfach öfter seine »kommunikativen« und geselligen

MOTIVSTRUKTURANALYSE

	A	B	C	D	E	F	KONFLIKTE
MACHT	41	23	31	70	81	90	↓ D/E/F B/C ↑
WISSEN	11	32	46	21	15	73	↓ F A/D/E ↑
BEZIEHUNGEN	8	84	73	66	51	79	↓ B/C/F A ↑
ORDNUNG	19	39	63	53	77	88	↓ E/F A ↑
ANERKENNUNG	82	74	48	54	25	13	↓ A/B E/F ↑
WETTKAMPF	91	81	76	13	22	71	↓ A/B/C/F D/E ↑
RISIKO/STRESS	11	47	84	76	69	29	↓ C/D/E A/F ↑

Motivstrukturanalyse eines Vertriebsteams Sehr starke Antriebe sind dunkelgrün eingefärbt, schwache dunkelblau. Der ausgewogene Bereich ist in neutralem Weiß gehalten. Alle stark ausgeprägten Antriebe bergen Konfliktpotenzial.

Auszeiten benötigt. Umgekehrt begriff A, dass seine Kollegen diese nachdrücklich sozialorientierte Art leben, die ihnen in der Arbeit und in der Freizeit einfach gut tut. Ähnlich schwierig waren die Verhältnisse bezüglich der gegenteiligen Ausprägungen im Grundmotiv »Wettkampf«. Während A, B, C und F eine betont aggressive und wettbewerbsorientierte Arbeitsgestaltung nach außen und innen vertraten, waren D und E sehr viel zurückhaltender und versuchten eher, harmonische »Win-Win-Konstellationen« im Geschäftsleben und kollegialen Miteinander zu schaffen. Tatsächlich standen die Zeichen fast auf Mobbing: Vor allem Mitarbeiter D wurde mehr oder weniger offen als »Weichei« behandelt. Auch hier brachte ein Krisenmeeting mit den Betroffenen deutliche Besserung: Die »Kampffraktion« verstand, dass sie mit ihrem aggressiven Vorgehen auch viel zerstört hatte und das ausgleichende, nicht wettbewerbsorientierte Vorgehen der Kollegen viele Vorteile haben kann.

Ein weiteres Problemfeld ergab sich beim Grundmotiv »Risiko und Stress«. Während die »Hazardeure« C, D und E gerne unter Druck arbeiten und auch oft für entsprechende Zustände sorgten, machte das A und F geradezu verrückt. In einer Krisensitzung konnte auch dieses Problem weitgehend aufgelöst werden: A und F erkannten, dass sie mitunter etwas zu vorsichtig und stresssensibel handelten, während C, D und E akzeptierten, dass der Kessel nicht ständig unter Hochdruck feuern muss. Die anderen möglichen Konfliktfelder waren nicht oder kaum bedeutsam:

- Beim Grundmotiv »Neugier« standen die »Intellektuellen« D, E und F nicht gegen die »Praktiker« B und C – sie hatten im Gegenteil schon früh erkannt, dass sich beide Arbeitsweisen im Alltag fast ideal ergänzen.
- Ähnlich komplettierten sich die »Führungsspieler« D, E und F mit ihrem Einfluss- und Führungsmotiv gut mit den »Indianern« B und C sowie auch weitgehend A, die gerne Verantwortung abgaben.

tiert, stark und kraftvoll sehen, verstehen Nichtambitionierte sie als Wichtigtuer, kontrollierend und einseitig. Nicht-Ehrgeizige schätzen sich selbst als sozial und menschenorientiert ein, während sie Ehrgeizige als erfolglos und faul kritisieren.

- **Selbst-Illusion:** Damit ist die Selbstverständlichkeit gemeint, mit der davon ausgegangen wird, dass die eigenen Werte und Motive auch für andere gelten müssen. Einer Selbstillusion unterliegen nichtehrgeizige Menschen, wenn sie ehrgeizigen Menschen raten, weniger zu arbeiten. Sie realisieren nicht, dass ehrgeizige Menschen das, was sie tun, genießen.

- **Wertetyrannie:** Das ist der ungute Versuch, andere mehr oder minder nachdrücklich zu überzeugen. Ob Vorgesetzte die Arbeitsweise ihrer Mitarbeiter oder die Teammitglieder den Arbeitsstil des Kollegen nicht akzeptieren, früher oder später endet dies in einem Eklat.

Solche Missverständnisse sind jedoch immer eine Medaille mit zwei Seiten. Wenn also Menschen mit gänzlich unterschiedlich ausgeprägten Lebensmotiven – etwa Neugierige mit weniger Wissensdurstigen, Statusbewusste mit Statusgleichgültigen – in einem Team zusammentreffen, sind Verständnisschwierigkeiten programmiert.

So ergab in einem konkreten Fall die Analyse eines Leitungsteams, dass alle Partner – bis auf einen – überwiegend das Motiv hatten, flexibel zu handeln, also den Wunsch, Entscheidungen weniger strukturiert und geplant zu treffen. Weiterhin waren bei dem einzelnen Partner zusätzlich die Antriebe »kämpferisch« und »führend« stärker ausgeprägt. Somit erfolgte die Kommunikation dieses Partners im Team meist »dominant-bestim-

DIE KENNTNIS DER MOTIVSTRUKTUREN KLÄRT MISSVERSTÄNDNISSE.

mend«, was zu negativen Reaktionen führte. Die Erkenntnisse über die eigene Motivstruktur und der Motivstruktur innerhalb des Teams lieferte einen Erklärungsansatz für das bisherige Kommunikations- und Entscheidungsverhalten.

In der Praxis prallen die verschiedenen Motive jedoch häufig ungebremst aufeinander. Ein Vorgesetzter mit einem ausgesprägt positiven Selbstbild wird gegenüber seinen Mitarbeitern selbstsicher auftreten. Mitglieder im Verkaufsteam, denen es an Selbstvertrauen mangelt, wird er als unbestimmt und unsicher empfinden (siehe auch Tabelle unten). Im Umkehrschluss bedeutet es für den

Vertriebsmitarbeiter, dass er den Vorgesetzten als tendenziell eingebildet, kalt oder glatt wahrnimmt.

Die Kommunikation mit Mitarbeitern, bei denen zum Beispiel das Fundamentalmotiv »Anerkennung« stark ausgeprägt ist, impliziert deshalb:

- keine negative Kritik vor anderen
- »Hinweise« immer mit positiven Anerkennungssignalen verknüpfen
- Mitarbeiter unterstützen und ermutigen
- keine Diskussion über Verantwortlichkeiten
- sehr genau registrieren, welche Themen für den Mitarbeiter von Bedeutung sind, bei denen er eine größere Sicherheit hat

Weil unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen so weit verbreitet sind, sollte sich jede Führungskraft prüfen, wie sehr sie andere Motive und Werte wirklich erkennt und toleriert. Denn: Unterschiedliche Motivationsprofile belasten auf Dauer Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen. Es ist daher sinnvoll, die Kompatibilität und wechselseitige »Verträglichkeit« von existenziell wichtigen Motiven zu klären. Zumindest sollte aber jeder Vorgesetzte oder Vertriebsleiter prüfen, inwieweit er ein abweichendes Motivprofil tolerieren kann. ←

Beispiele für motivbasierte Eigen- und Fremdwahrnehmung

Fundamentalmotiv	Ausprägung des stärkeren Antriebs	Eigenwahrnehmung: denkt über sich...	Fremdwahrnehmung: denkt über den gegensätzlich anderen...
Anerkennung	der Unsichere	jämmerlich, Versager, Heulsuse, Mimose, unreif	eingebildet, kalt, glatt
	der Selbstbewusste	selbstbewusst, selbstsicher positives Selbstbild	unbestimmt, unsicher, Mangel an Selbstvertrauen
Wettkampf	der Kämpfer	Gewinner, wettbewerbsfähig, aggressiv	Verlierer, unbestimmt, passiv, »Weichei«
	der Kooperative	nett, verzeihend, kooperativ, friedliebend, konfliktvermeidend	aggressiv, zornig, will immer gewinnen, »Wettbewerbshai«
Risiko/ Stress	der Robuste	mutig, wagemutig, tapfer, kühn, selbstsicher, unerschütterlich	furchtsam, feige, neurotisch, »Bedenkenträger«, überängstlich
	der Stressempfindliche	vorsichtig, klug, selbstsicher	leichtsinnig, tollkühn, gedankenlos

BEISPIEL