

# Motivorientiertes Führen



**Nur für die Lohntüte arbeiten gehen? Bei einer solchen Einstellung bleibt die Freude an der Arbeit, die Motivation und die erfolgreiche Leistung auf der Strecke. Die Frage ist: Wie macht man, dass Mitarbeitende motiviert das tun, was sie tun sollen?**

Was ist beim Fischen eine wichtige Erkenntnis? - Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken. Eine alte Fischerweisheit. Aber wie schmeckt ein Wurm? Ich nehme an die wenigsten Angler wissen es, dass sie ihn ja nicht vorher selber probieren. Schliesslich ist Ihnen klar, dass der Köder allein für ihre Zielobjekte attraktiv sein muss: Schmeckt der Wurm den Fischen, werden sie anbeißen. Für einen optimalen Fang stimmen also Angler-Profis den Köder deshalb genau auf die Vorlieben der Fischart ab, die ihn fressen soll. So simpel ist Motivation - aber eben nur beim Fischen.

Im Unternehmen stellt sich das Thema ungleich differenzierter dar. Ein Mangel an Motivation ist weit verbreitet.

Verschiedene Studien wie Gallup (Engagement Index) zeigen, dass die wenigsten Mitarbeitenden eine starke emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben. Die Mehrheit, in der Schweiz 69%, macht Dienst nach Vorschrift, 9% haben keine

emotionale Bindung bzw. eine negative innere Haltung zu ihrer Arbeit, haben innerlich gekündigt und sind auf dem Absprung. Die Kosten die durch fehlende emotionale Bindung, geringe Motivation und mangelndes Engagement an Schweizer Arbeitsplätzen entstehen, lässt sich etwa mit 65 Milliarden Franken beziffern - also etwa soviel wie uns die Rettung der UBS gekostet hat.

## Ein Mangel an Motivation ist weit verbreitet

Mit anderen Worten, je höher die emotionale Bindung, desto besser sind die Geschäftskennzahlen. Das heisst, es ist also möglich, die so genannten Soft-Skills im Unternehmen mit den harten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu korrelieren.

Doch dafür braucht es Motivation. Die Erfahrung zeigt aber, dass die einen

Positionen besetzen, die nicht ihren «intrinsischen» Lebensmotiven, also Werten, Wünschen und Zielen entsprechen. Anderen gelingt es nicht, ihren Vorgesetzten zu kommunizieren, was sie wirklich wollen – und oft wollen Vorgesetzte dies auch gar nicht wissen. Anteil an einer mangelnden Motivierung haben meist beide, nämlich Mitarbeitende und Vorgesetzte.

Durch ein Motivorientiertes Führen wird die emotionale Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen verstärkt und die Leistungsbereitschaft erhöht. Es berücksichtigt sowohl die Individualität des Vorgesetzten als auch die einzigartige Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeitenden. Unter diesen Voraussetzungen kann die Führungs- und die Arbeitsleistung nachhaltig verbessert werden.

Die wissenschaftliche Grundlage der motivorientierten Führung liegt in der Motivationspsychologie von Prof. Steven Reiss. Das vom ihm entwickelte Reiss-Profil, ein validiertes Instrument der Per-

sönlichkeitsentwicklung, basiert auf den 16 Lebensmotiven, welche die individuelle Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen analysiert.

Steven Reiss hat durch empirische Untersuchungen herausgefunden, dass es insgesamt 16 Lebensmotive gibt, die einen Menschen motivieren, zu tun was er tut. Die individuelle Ausprägung der einzelnen Motive skaliert auf einem Kontinuum zwischen stark und schwach, ergibt den persönlichen „Fingerabdruck“ und bestimmt wie wir denken, wie und was wir wahrnehmen und wie wir handeln.

Wenn man die individuellen Ausprägungen der Lebensmotive kennt, wie in der Graphik dargestellt, kann man vorhersagen wie sich eine Person in einem bestimmten Kontext verhalten wird. Das Balkendiagramm zeigt, welche Themen, Werte, Motive für eine Person eine eher hohe, eine durchschnittliche oder eine geringe Priorität haben.

Ein hohes Lebensmotiv «Macht» steht für Entscheidungswille und -freude, Führungsanspruch, Durchsetzung. Mitar-

## die 16 lebensmotive

Das Reiss Profil RP basiert auf **16 Lebensmotiven**, deren individuelle Ausprägung **unser Handeln dauerhaft bestimmt und ausschlaggebend für unsere Leistungsbereitschaft ist – das Streben nach:**

<b>Macht</b> (Einfluss, Erfolg, Leistung)	<b>Beziehungen</b> (Freundschaft, Geselligkeit)
<b>Unabhängigkeit</b> (Freiheit, Autarkie)	<b>Familie</b> (Familienleben, Kinder)
<b>Neugier</b> (Wissen, Wahrheit)	<b>Status</b> („Standing“, Reichtum)
<b>Anerkennung</b> (Zugehörigkeit)	<b>Rache</b> (Aggression, Konkurrenz)
<b>Ordnung</b> (Stabilität, Organisation)	<b>Eros</b> (Genuss, Schönheit, Lust)
<b>Sparen</b> (Eigentum, „Sammeln“)	<b>Ernährung</b> (Essen, Nahrung)
<b>Ehre</b> (Loyalität, Moral)	<b>Körperl. Aktivität</b> (Sport, Bewegung)
<b>Idealismus</b> (soziale Gerechtigkeit)	<b>Ruhe</b> (Stabilität, emotionale Sicherheit)

Individuen unterscheiden sich danach, wie sie diese Lebensmotive leben und gestalten (Persönlichkeit!).

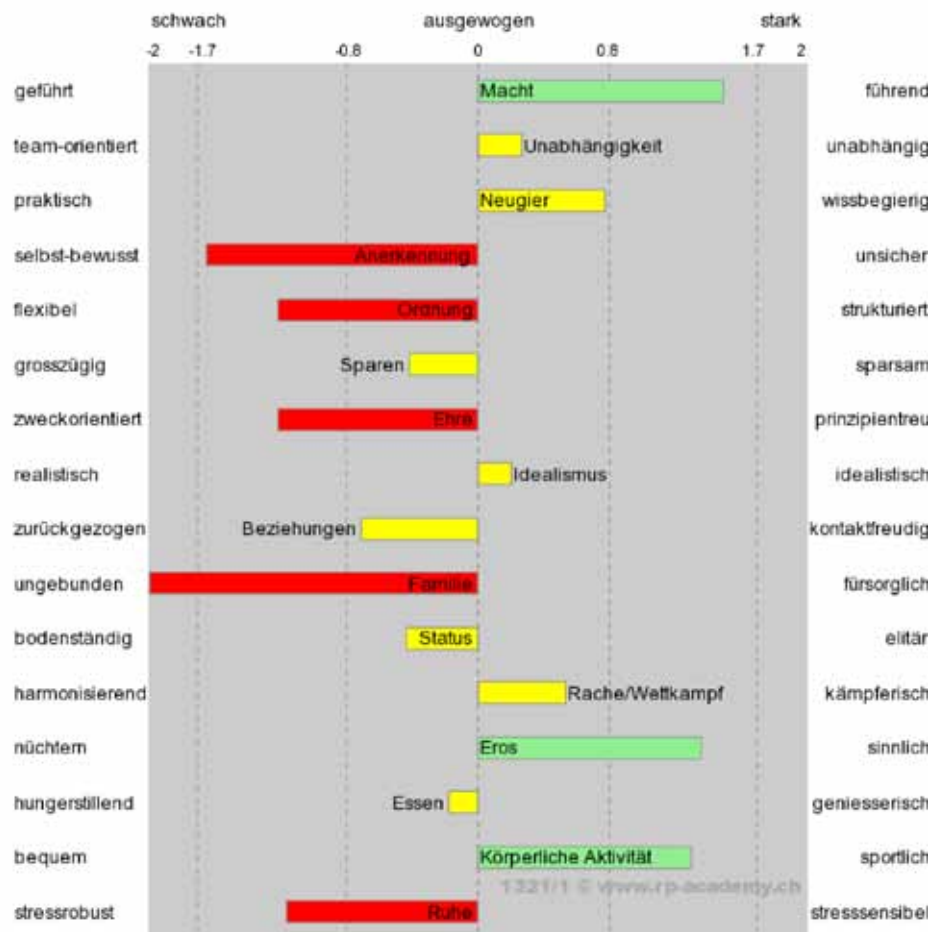
beiter mit einem hohen Machtmotiv sind vor allem dann langfristig motiviert und leistungsbereit, wenn ihnen eine Aufgabe mit Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten bereit gestellt wird.

Beim Motiv Macht kann es dann problematisch werden, wenn hohe Macht, in Kombination mit tiefer Beziehung und hoher Rache verbunden ist. Ein solcher Mensch geht, wenn er sich seiner Motiv-

konstellation nicht bewusst ist, über Leichen und ist vor Machtmissbrauch nicht gefeit. Die Konstellation zum Beispiel mit hoher Ausprägung im Motiv Anerkennung (d.h. geringer Selbstwert), in Verbindung mit tiefem Beziehungsmotiv, hoher Rache und hoher Ruhe (stresssensibel), hat die Tendenz zu «dissozialem Verhalten».

Das Reiss-Profil zeigt nicht nur Verhaltenspräferenzen, sondern erklärt auch die Gründe für ein Verhalten - und diese sind tief in der individuellen Persönlichkeit verankert. Wir Menschen tun - und oft unbewusst bestimmte Dinge um eben eines oder mehrere der Lebensmotive befriedigen zu können. Denn die prägenden Lebensmotive müssen befriedigt werden, um eine nachhaltige und wertbasierte Zufriedenheit im Leben, sowohl beruflich wie privat, erreichen zu können. Dieses wertbasierte Glück steht im Gegensatz zum Instant-Glück, dass wir alle kennen wenn wir uns etwas tolles leisten gehen die Emotionen hoch - wie der Blutzuckerspiegel beim Frühstück mit Butterbrot und Konfitüre - fällt aber schnell wieder herunter und die Wirkung des guten Gefühls lässt nach.

Um effizient und effektiv führen zu können, muss man deshalb seine eigenen Lebensmotive und diejenigen der Mitarbeitenden kennen. Nur wer sich selbst führt und weiss, welche Motive ihn selbst antreiben, kann auch andere führen. Das heisst, man muss sein eigenes Strickmuster und deren Auswirkungen im Führungshandeln und im Beziehungskontext auf andere kennen.



Im Führungsalltag zeigt sich immer wieder, dass jeder Mitarbeiter persönlich geprägte, und im Vergleich zu andern unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensmuster zeigt, die sich auf den Erfolg des Teams, der Abteilung und des Unternehmens auswirken. Das motivorientierte Führen gibt unter anderen Antworten auf folgende Fragen:

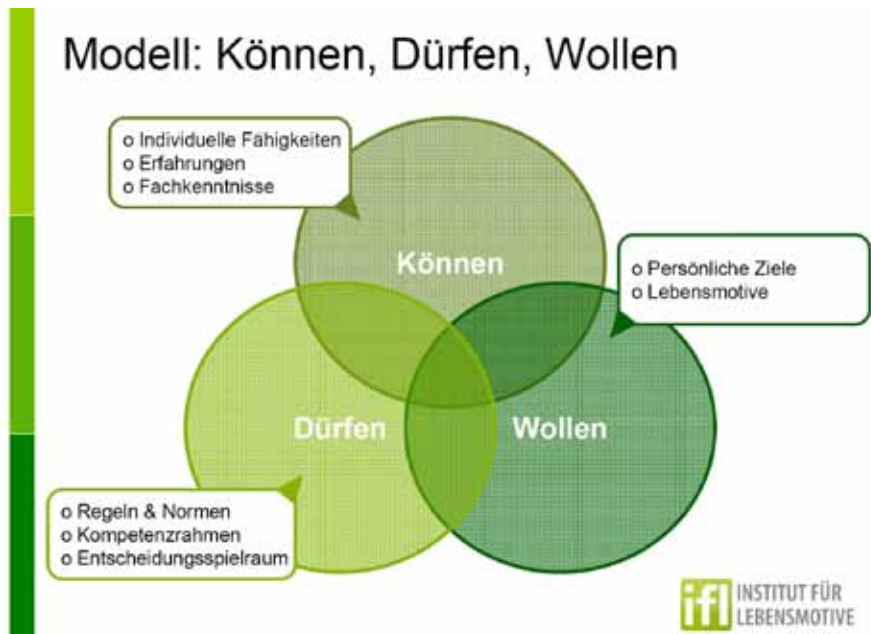
- Wie motiviert man einen Mitarbeitenden zu optimaler Teamarbeit? Wieso isoliert sich der eine Mitarbeitende mehr von seinem Team als andere?
- Wie erreicht man, dass sich ein Mitarbeiter gern adäquaten Herausforderungen stellt?
- Wie optimiert man die Frustrationstoleranz eines Mitarbeitenden?
- Warum verhält sich ein Mitarbeiter gegenüber Veränderungen abwehrend, während der andere sie kontinuierlich anstößt? Wie fördert man die Veränderungsbereitschaft?

Erfolgreich führt, wer in der Lage ist, die Kommunikation mit dem Mitarbeiter unter Einbezug seiner eigenen Motive und die der Mitarbeitenden situativ und individualisiert zu gestalten. Das heißt, die Kommunikations- und Handlungsweise der motivorientierten Führung kennt die individuell unterschiedlichen Motive der Mitarbeitenden, bringt diese in Kongruenz mit den Zielen des Unternehmens und orientiert sich nicht „selbstverliebt“ nur an den eigenen.

### Was bedingt unser Verhalten?

Dazu sind externe und interne Bedingungsfaktoren verantwortlich, die sich am Modell des „Können, Wollen und Dürfen“ erklären. Das Wollen ist ein interner, das Dürfen ein externer Einflussfaktor und das Können ist einerseits durch das Individuum wie auch durch das Umfeld bestimmt.

- Das Können beschreibt die individuellen Fähigkeiten, die man im Laufe des Lebens erworben hat. Das sind insbesondere übertragbare und funktionsunabhängige Fähigkeiten
- Das Dürfen einer Person sind explizite und implizite Regeln und Normen des Unternehmens, die den Entscheidungs-



und Handlungsrahmen festlegen. Also Rechte, Pflichten und Kompetenzen, zusammengefasst unter dem geläufigen Begriffen „Stellenbeschreibung und Unternehmenskultur“.

- Das Wollen eines Menschen stellt seine individuellen Ziele und Motive dar, die er mit seinem Verhalten zu befriedigen anstrebt. Hier setzt das Reiss-Profil an, indem es die „Volition“ (die Fähigkeit, Motive und Absichten in Ergebnisse umzusetzen) transparent macht.

In der Führung gibt es verschiedene Möglichkeiten, das Können, Dürfen und Wollen eines Mitarbeiters zu beeinflussen. Das Können kann durch Weiterbildung, Personalentwicklungsmassnahmen, Job-enrichment und –enlargement optimiert werden. Das Dürfen wird durch den Aufgaben-/Stellenbeschreibung, durch die Kultur des Unternehmens festgelegt und durch Change-Management Massnahmen verändert. Um zu verstehen, wie das Wollen zu beeinflussen ist, muss man vorerst wissen, wie das individuelle Wollen eines Menschen zustande kommt. Das Wollen ist das Ergebnis von expliziten, meist rationalen Zielen und impliziten, meist emotionalen Motiven. Die dabei vorhandene Schnittmenge wird als intrinsische Motivation bezeichnet.

In der Führungsinteraktion ist es möglich, zum Beispiel durch Zielvereinbarungsgespräche (Management by Objective) die expliziten Ziele des Mitarbeiters zu be-

einflussen, jedoch nicht seine impliziten Motive (die Lebensmotive nach Steven Reiss). Implizite Motive, welche die Architektur unserer Persönlichkeit ausmachen, sind stabile Prägungen, die uns antreiben, die unsere Wahrnehmung, unser Denken und unser Handeln bestimmen.

Explizite Ziele werden extern vorgegeben und werden bewusst bestimmt.

Der Grad der Überschneidung drückt dabei aus, wie stark die Motive und Ziele eines Menschen übereinstimmen. In dieser Schnittmenge sind wir intrinsisch motiviert – und wir erledigen eine Aufgabe, weil sie uns befriedigt und wir dazu keine besondere Willenskraft brauchen um sie zu erledigen. Im besten Fall entsteht dabei ein Flow (eine optimale Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten), ein Zustand des fokussierten und konzentrierten Arbeitens, wie es der Glücksforscher M. Csikszentmihalyi beschreibt. Das bedeutet, dass uns eine Aufgabe am wenigsten Kraft erfordert, wenn implizite und explizite Ziele übereinstimmen.

Wenn also bei einem Mitarbeiter das implizite Motiv, sein Streben nach „Beziehung“ stark und sein Streben nach „Unabhängigkeit“ schwach ausgeprägt ist, und er das explizite Ziel hat, ein Projektteam zusammenzustellen um gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen, dann wird es ihm leicht fallen, das Ziel zu erreichen.

Wenn im Gegensatz dazu das implizite Motiv stark abweicht, mit einer beispiels-

weise starken Ausprägung des Motivs „Unabhängigkeit“, in Kombination mit einer schwachen Ausprägung des Motivs „Beziehungen“, dann wird er Schwierigkeiten haben das Ziel zu erreichen, weil der innere Antrieb fehlt. Sein Energieaufwand würde hoch sein, um das Ziel zu erreichen weil er nicht intrinsisch motiviert ist.

Wenn eine Diskrepanz zwischen den Motiven und Zielen eines Menschen besteht, kann das Ziel nur mit Anstrengung und viel Willenskraft, „Volition“, erreicht werden. Bestehen solche Diskrepanzen zwischen den Anforderungen des Jobs und der intrinsischen Motivation über eine längere Zeit, kann es neben starken inneren Konflikten auch zu somatischen Beschwerden kommen. Die Weisheit liegt also nicht in der Selbstüberlistung und ausschliesslicher, eiserner Willensleistung, sondern darin, gemäss den eigenen Motiven zu handeln und eine Kongruenz zwischen Anforderung der Aufgabe/Tätigkeit und den individuell überdurchschnittlich ausgeprägten Lebensmotiven herzustellen.

Ziel der motivorientierten Führung ist, dem Mitarbeiter durch passgenaue Handlungs- und Kommunikationsmassnahmen zu ermöglichen, seine intrinsische Motivation mit den vorgegebenen Zielen der Aufgabe in Übereinstimmung zu bringen, damit seine Leistung nachhaltig und für ihn befriedigend ist und für das Unternehmen den grösstmöglichen Ertrag bringt.

### Wie sind Motive erkennbar?

M. Lorenz und U. Rohrschneider haben ein Mitarbeiter-Portfolio auf der Basis der Dimensionen des Könnens und Wollens entwickelt, mit Unterscheidung in vier

#### Mitarbeiter-Typen

Das Können beinhaltet das erlernte Wissen und die erarbeiteten Erfahrungen. Das Wollen umfasst die Einsatzbereitschaft und den Leistungswillen - und damit auch die Motivation.

**Stars** sind Mitarbeitende, welche die nötige Kompetenz und zugleich das erforderliche Engagement besitzen.

**Workhorses** sind Mitarbeiter, die zwar hochmotiviert sind um die gestellte Auf-

gabe zu erfüllen, jedoch oft an ihre Potenzialgrenzen stossen.

**Deadwoods** sind die Mitarbeitenden, die ihre Aufgabe weder in der geforderten Qualität erfüllen können noch wollen.

**Problems** sind diejenigen, die zwar die notwendigen Kompetenzen besitzen, um qualitativ hochwertige Arbeit auszuführen, aber es „zum Beispiel wegen innerer Kündigung“ nicht (mehr) wollen.

Entsprechend dem Mitarbeiterportfolio kann nun der Vorgesetzte, unter Einbezug des Reiss-Profiles, exakt die Motive und Bedürfnisse seines Teams erkennen und gezielt in der Führung umsetzen.

Um zu verstehen, was intrinsische Motive sind, und nachvollziehen zu können, wieso sie uns so stark beeinflussen, hilft die Metapher des Zwiebschalenmodells. Die äussere Schicht ist das Verhalten. Darunter folgt die Schicht der Fähigkeiten, anschliessend diejenige der Wahrnehmung (Sicht auf die Welt). Noch tiefer in der Persönlichkeit verwurzelt sind die Glaubenssätze. Der „Kern der Zwiebel“ beinhaltet die wahren, und oft unbewussten, Bedürfnisse, die Lebensmotive. Die Schichten beeinflussen sich jeweils von innen nach aussen. Das heisst die Lebensmotive bestimmen die Glaubenssätze und Einstellungen. Diese wiederum beeinflussen, wie wir die Welt sehen und wahrnehmen, und uns letztendlich verhalten.

Die Lebensmotive sind immer ein Endzweck des Handelns. Sie sind leitend und persönlich sinnstiftend für das Handeln und Tun. Das heisst, der Mensch tut bestimmte Dinge, um eines oder mehrere seiner Lebensmotive zu befriedigen. Die Motivation entsteht immer aus dem Zusammenspiel einer Situation und des Motivs: Nimmt man (meist unbewusst) in einer Situation wahr, dass diese eines unserer Lebensmotive befriedigen könnte, entsteht eine Motivation, etwas Bestimmtes zu tun. Deshalb kann aufgrund der individuell unterschiedlichen Ausprägung der Lebensmotivstruktur ein Verhalten nicht nur vorhergesagt, sondern auch verstanden werden.

Das Modell der persönlichen Identität



Der Zustand der Befriedigung der persönlichen Lebensmotive ist das „Werteglück“, das Gefühl, eins mit sich selbst, seinen Werten zu sein. Dies im Unterschied zum „Wohlfühl- oder Instant-Glück“, das extrinsisch motiviert nur kurzfristig wirkt und nicht nachhaltig ist.

Nur wer die Motive kennt, die uns Menschen antreiben, kann sein Leben nachhaltig zufrieden gestalten und in der Führung situativ und auf die Persönlichkeit bezogen erfolgreich mit den Mitarbeitenden interagieren und für das Unternehmen einen Mehrwert generieren.

### Kontakt



#### Heinz Léon Wyssling

Dipl. Supervisor/  
Organisationsberater BSO  
Reiss-Profil Master

#### Coaching & Entwicklung

Wibichstrasse 76  
8037 Zürich

Tel. +41 (0)44 363 84 81

Fax +41 (0)44 363 85 21

hwysling@bluewin.ch  
www.hwysling.ch