

Mitarbeiter

Motivorientierte Führung

Motivierte Mitarbeiter machen mehr als nur „Dienst nach Vorschrift“. Jedoch haben nach dem aktuellen Gallup-Engagement-Index 67 Prozent aller Arbeitnehmer nur eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber und arbeiten entsprechend weniger produktiv als ihre motivierten Kollegen. Mit der motivorientierten Führung wird hier ein moderner und wissenschaftlich fundierter Führungsansatz vorgestellt, der Vorgesetzte dabei unterstützt, ihre Mitarbeiter durch individuelle „Köder“ auf der Kommunikations- und Handlungsebene langfristige zu motivieren.

Nach dem Motto „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!“ setzt motivorientierte Mitarbeiterführung nicht auf klassische und standardisierte Köder wie jährliche Zielvereinbarungen, sondern auf einen individuellen Ansatz. Woher aber kann eine Führungskraft wissen, welche Motivationsmaßnahme welchem Mitarbeiter „schmeckt“? Wichtig ist zunächst ein Verständnis dafür, welche Ziele und Motive das Verhalten eines Mitarbeiters grundsätzlich bestimmen können.

Das Verhalten eines Menschen kann das Ergebnis von expliziten (rational und bewusst gesetzten) Zielen oder impliziten (emotionalen und unbewussten) Motiven sein. Wenn die expliziten Ziele und impliziten Motive eines Menschen übereinstimmen, entsteht nach dem Schnittmengenmodell von Hugo Kehr intrinsische Motivation – eine Aufgabe wird erledigt, weil die Tätigkeit selbst Spaß macht und mit ihr gleichzeitig ein verfolgtes Ziel erreicht wird. Die Tätigkeit ist also nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern gleichzeitig auch der Endzweck.

Für die Führung bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter motiviert wird, wenn sein Vorgesetzter ihm eine Plattform bereitet, die seine individuellen Motive berücksichtigt und ihn bei seiner persönlichen Zielerreichung unterstützt. Wie aber lassen sich die konkreten Motive eines Menschen erfassen, um darauf in einem zweiten Schritt passgenaue Motivations- und Handlungsmaßnahmen abzustimmen? Die Motivationstheorie von Steven Reiss, emeritierter Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University, bietet dazu den passenden Ansatz.

Steven Reiss fand heraus, dass es insgesamt 16 verschiedene Lebensmotive gibt, die einen Menschen antreiben können: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sammeln/Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache/Kampf, Essen, Eros, körperliche Aktivität und emotionale Ruhe. Diese Lebensmotive sind tief in der Persönlichkeit verwurzelt, bestimmen unsere Glaubenssätze und Einstellungen und haben damit wiederum Einfluss darauf, wie wir die Welt sehen und uns verhalten. Um die Ausprägungen der 16 Lebensmotive eines Menschen sichtbar zu machen, entwickelte Steven Reiss einen

wissenschaftlichen Fragebogen: das Reiss Profile. Als Analyseinstrument bildet es die persönliche Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen ab und fasst sie in einem Balkendiagramm zusammen. Damit ist das Reiss Profile und die Theorie der 16 Lebensmotive eine Persönlichkeits- und Motivationstheorie, die vollständig empirisch überprüft wurde und sich mit hohen Reliabilitäts- und Validitätswerten positiv von anderen Instrumenten abhebt.

LEBENSMOTIVE IM ALLTAG ENTSCHLÜSSELN

Im Führungsalltag liegen jedoch oft keine über das Reiss Profile als Test ermittelten (Analysen der) Lebensmotiveausprägungen des Mitarbeiterteams vor. Ist eine Führungskraft allerdings in der motivorientierten Führung geschult, kann sie die individuellen Motivausprägungen ihrer Mitarbeiter auch ansatzweise über offene Fragen oder Verhaltensbeobachtungen erschließen. So kann beispielsweise die Frage „Wie haben Sie Ihren letzten Urlaub verbracht?“ Hinweise auf die Ausprägungen der Lebensmotive Neugier, emotionale Ruhe und Beziehungen geben, während die Frage „Wie wichtig ist es für Sie, Kontakt zu Ihren Kollegen zu haben?“ auf die Lebensmotive Beziehungen und Unabhängigkeit abzielt.

Darüber hinaus kann auch eine Beobachtung des Mitarbeiters Aufschluss über seine Lebensmotiveausprägungen liefern: Auf welche Weise und über welche Themen redet ein Mitarbeiter mit seiner Führungskraft und Kollegen? Welche bevorzugten Tätigkeiten übt er aus? Wie exakt plant er seine Arbeit? Trifft er gern und schnell Entscheidungen oder holt er erst die Meinungen anderer ein und wägt genau ab? Arbeitet er sich schnell und bereitwillig in neue Gebiete ein oder bleibt er lieber beim Alten?

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass Fragen und Beobachtungen immer nur als Anhaltspunkte dienen können, um die Motive eines Mitarbeiters besser zu verstehen. Da Verhalten unter anderem immer auch vom sozialen Umfeld beeinflusst wird beziehungsweise viele Personen ihre Motivation gar nicht in Worte fassen können, sind die Aussagen und das Verhalten einer Person nie eindeutig auf bestimmte Lebensmotiveausprägungen hin interpretierbar. Wünscht sich ein



Dipl.-Psych. Markus Brand und Frauke Ion sind Leiter des Instituts für Lebensmotive. Sie sind Pioniere in der Arbeit mit dem Reiss Profile, bilden Trainer, Coaches und Personalentwickler zu Reiss Profile Master aus und unterstützen Organisationen, Teams und Einzelpersonen ihre Motive zu erkennen und zu berücksichtigen. Kontakt: www.institut-fuer-lebensmotive.de

ERFOLG FOLGT, WENN MAN SICH SELBST FOLGT!



Buchtipp:
Frauke Ion, Markus Brand, Motivorientiertes Führen. Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss. GABAL, Offenbach 2009.

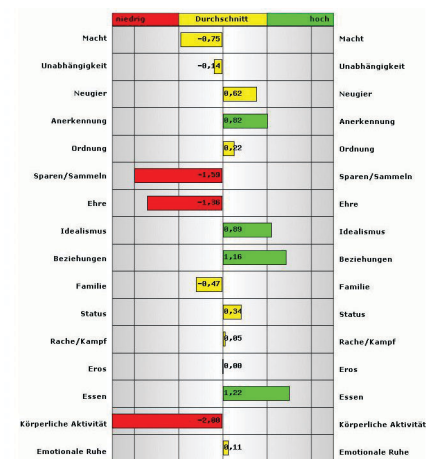
Mitarbeiter beispielsweise ein Einzelbüro, kann er damit seinem Bedürfnis nach Status, Unabhängigkeit oder einer Kombination aus beidem Ausdruck verleihen.

Für alle 16 Lebensmotive und ihre verschiedenen Ausprägungen gibt es konkrete Führungsansätze auf der Kommunikations- wie auf der Handlungsebene. Auf der Kommunikationsebene geht es darum, auf welche Weise und über welche Themen eine Führungskraft mit ihrem Mitarbeiter sprechen kann, um ihn langfristig zu motivieren. Auf der Handlungsebene geht es in erster Linie um Maßnahmen, die eine Führungskraft ergreifen kann, um dem Mitarbeiter motivierende Aufgaben zu übertragen und sein Umfeld seinen Bedürfnissen anzupassen. Die motivorientierte Führung können wir an einem Beispiel verdeutlichen.

Nehmen wir an, dass sich eine Mitarbeiterin durch ein gering ausgeprägtes Macht- und Ehremotiv sowie ein hoch ausgeprägtes Anerkennungs- und Essensmotiv auszeichnet. Welche Kommunikations- und Handlungsmaßnahmen der motivorientierten Mitarbeiterführung kann ihr Vorgesetzter ergreifen, um diese Bedürfnisse zu berücksichtigen und ihr eine passgenaue Motivationsplattform zu bieten?

Durch ihr gering ausgeprägtes Machtmotiv ist die Mitarbeiterin ein Mensch, der sich in der Regel gerne von anderen anleiten lässt und sich an Menschen orientiert. Ihre Führungskraft sollte also versuchen, ihr eine Plattform für Leistung durch Dienstleistung bereitzustellen. Auf der Kommunikationsebene bietet sich zum Beispiel an, die Art und Weise ihrer Einbindung in Entscheidungswege zu erklären und so Unsicherheiten abzubauen.

Die Mitarbeiterin wird über das Lebensmotiv der Anerkennung vor allem dann motiviert, wenn ihre Führungskraft ihr eine Plattform für Leistung durch positiven Zuspruch schafft. Es ist wichtig, sie auf der Kommunikationsebene oft zu loben und bei einem Fehler lösungsorientiert das richtige Verhalten für die Zukunft aufzeigen, statt Kritik zu äußern. Auf der Handlungsebene kann ihr Vorgesetzter dem Anerkennungsstreben der Mitarbeiterin unter anderem dadurch entgegenkommen, dass er ihr aufgrund ihres



hohen Fehlerbewusstseins Eigen- statt Fremdkontrolle ermöglicht und ihr durch ausreichend Zeit- und Informationsressourcen zur Perfektion verhilft. Besitzt ein Mensch ein gering ausgeprägtes Ehremotiv, erfährt er im Arbeitsalltag vor allem auf einer Plattform für Leistung durch Ziel- und Zweckorientierung langfristige Motivation. Für die Führungskraft der Mitarbeiterin bedeutet dies auf der Kommunikationsebene, ihr Flexibilität in Regeln und Absprachen einzuräumen und ihren eigenen Vorteil deutlich herauszustellen. Als motivorientierte Maßnahmen auf der Handlungsebene bietet es sich unter anderem an, ihr einen Arbeitsbereich mit möglichst wenig Restriktionen zur Verfügung zu stellen und ihr die Möglichkeit zu geben, eigene Ziele zu verfolgen.

Obwohl das Lebensmotiv Essen eher in privaten Lebensbereichen Relevanz hat, kann eine Führungskraft einem Mitarbeiter dennoch eine Plattform für Leistung durch genussvolles Essen gestalten. Auf der Handlungsebene bietet sich die Möglichkeit, der Mitarbeiterin nicht nur ausreichend Zeit zum Mittagessen zur Verfügung zu stellen, sondern sie mit Einladungen in besondere Restaurants zu belohnen.

So wie es beim Angeln mit Jahreszeit oder Strömung verschiedene Erfolgsfaktoren gibt, reicht es auch bei der motivorientierten Mitarbeiterführung nicht aus, strikt den jeweiligen Handlungs- und Kommunikationshinweisen zu folgen. Damit ein Vorgesetzter seinen Führungserfolg nachhaltig steigern kann, ist eine echte Offenheit für die Werte seiner Mitarbeiter Grundvoraussetzung. Die eigene Motivstruktur wirkt wie ein Wahrnehmungsfilter, der uns die Dinge so sehen und annehmen lässt, wie es uns entspricht. Nur wer seine eigenen Lebensmotive kennt und sich seiner natürlichen Tendenz bewusst ist, andere Personen gemäß der eigenen Wünsche und Interessen wahrzunehmen und ihre Bedürfnisse entsprechend umzuinterpretieren, kann eine jeweils andere Ausprägung eines Lebensmotivs wertfrei betrachten und darauf reagieren. Eine Führungskraft kann also nur dann erfolgreich sein, wenn sie die Verschiedenartigkeit ihrer Mitarbeiter wertschätzt und als Bereicherung zu ihrer eigenen Motivstruktur versteht. Denn für Führungskraft wie Mitarbeiter gilt: „Erfolg folgt, wenn man sich selbst folgt!“