

# FBBM | motive

Stefan Muster

2016-02-16

## Inhalt

Die Macht der Motive - Einleitung

### Ergebnisse

- Übersicht
- Besonders stark ausgeprägte Motive
- Besonders gering ausgeprägte Motive
- Unauffällig ausgeprägte Motive
- Kurzbeschreibung aller 14 Motive

### Hintergrund zu den beruflichen Motiven

- Wie aus Motiven eine Motivation wird
- Jeder Mensch hat eine eigene Motivstruktur
- Die Motivstruktur verändert sich im Laufe des Lebens
- Für unterschiedliche Positionen sind spezifische Motivstrukturen besonders passend

## Die Macht der Motive

Was wir anstreben und wie wir das Ergebnis unseres Handelns bewerten, hängt von unseren inneren Beweggründen und Zielen, also unseren Motiven ab. Auch wenn wir uns unsere Motive selten bewusst machen, so sind sie stets vorhanden und leiten maßgeblich unser Handeln.

Auf der Basis psychologischer Forschung\* kann man drei Grundmotive unterscheiden:

- das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und zwischenmenschlicher Nähe
- dem Wunsch, etwas geleistet und geschafft zu haben
- der Freude daran, bestimmen zu können und Gefolgschaft zu finden

Diese Grundmotive können noch weiter aufgeteilt und konkretisiert werden. Für das Berufsleben unterscheidet der FBBM | motive 14 verschiedene Motive.

### **Das Wissen um die eigenen Motive führt zu mehr Klarheit.**

Bei der Entscheidung für einen beruflichen Weg, der den eigenen Zielen, inneren Beweggründen und persönlichen Werten entspricht.

Um Arbeitsaufgaben bewusst gemäß der eigenen Motive zu gestalten, so dass mehr Zufriedenheit entsteht und damit Erfolg.

Beim Erkennen, wie sich die Bedeutung von Motiven im Laufe der Zeit verändert. Manche persönlichen Ziele treten in den Hintergrund, andere werden dafür wichtiger. Diese Erkenntnis sollte bei beruflichen Entscheidungen berücksichtigt werden.

Die eigene Motivstruktur unterscheidet sich von der anderer Menschen. Die unterschiedliche Ausprägung der Motive macht jeden einzigartig.

Der FBBM | motive unterstützt z. B. bei Personalentscheidungen oder der beruflichen Entwicklungsplanung, indem er hilft, bewusste Entscheidungen zu treffen.

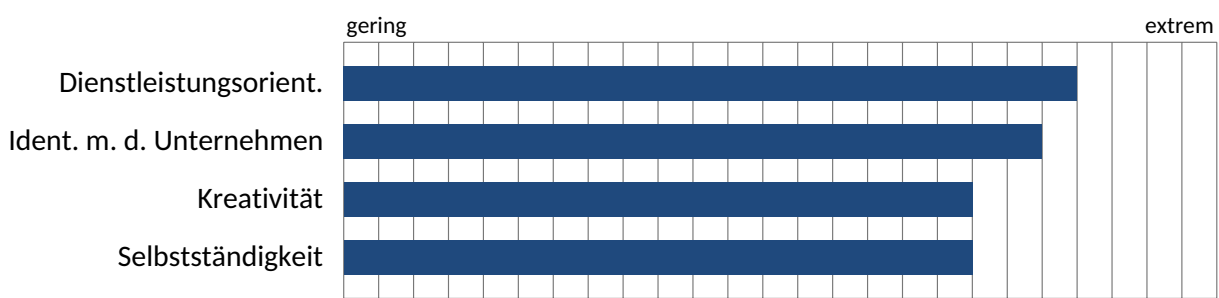
*\*) z. B. McClelland, D.C. (1985a). How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist, 41, 812-825.*

## Ergebnisse

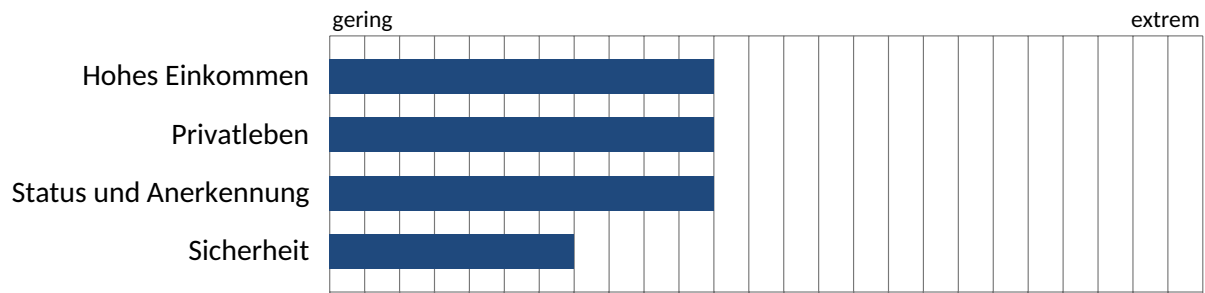
### Übersicht der vier stärksten und vier schwächsten Motive

Bitte beachten Sie, dass nicht die absolute Höhe der Ausprägungen der Motive maßgeblich ist, sondern das Verhältnis der Motivstärken untereinander.

#### Besonders stark ausgeprägte Motive



#### Besonders gering ausgeprägte Motive



## Folgende Motive sind besonders stark ausgeprägt:

### Selbstständigkeit

Herr Muster braucht die Möglichkeit, selbstbestimmt arbeiten zu können. Ihm ist es besonders wichtig, selbst festlegen zu können, wann und wie er etwas tut. Die Möglichkeit zur freien Entfaltung beflügelt ihn.

Menschen wie ihn kann man dadurch motivieren, ihnen Aufgaben mit einem großen eigenen Planungs- und Entscheidungsspielraum zu übertragen. Enge Vorschriften und häufige Anordnungen haben eine demotivierende Wirkung.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Welche Freiheiten sind Ihnen wichtig? Haben Sie die Freiheiten, die Sie möchten? Wie reagieren Sie, wenn Sie zu sehr eingeschränkt werden?

### Erläuterung zu dem Motiv

*Manche Menschen brauchen viel Freiheit. Sie wollen nicht reglementiert und bevormundet werden, sondern selbstständig entscheiden, was sie tun, wann sie es tun und wie sie es tun. Das heißt nicht, dass sie sich keinen Rat holen. Aber ob sie es tun und wie sie einen Rat nutzen, möchten sie selbst entscheiden. Menschen, die stark durch Selbstständigkeit motiviert sind, möchten möglichst keine Vorschriften und Einschränkungen beachten müssen. Frei und unabhängig agieren zu können, macht ihnen am meisten Spaß. Sie wollen nicht eng geführt werden, sondern brauchen eine Führungskraft, die ihnen ihre Freiheit lässt. Wenn es Zielvereinbarungen gibt, sollten diese ihnen die Freiheit gewähren, Weg und Arbeitsweise selbst zu bestimmen. Beruflicher Erfolg bedeutet für sie immer auch, selbstständig und ohne Zwang handeln zu können. Eine Beförderung, die mit einer Einschränkung der persönlichen Handlungsfreiheit verbunden wäre, würden sie nicht annehmen.*

*Das Motiv Selbstständigkeit ist Teil eines allgemeinen Leistungsmotivs: erfolgreich sein, etwas erreichen und bewegen wollen.*

*Die beruflichen Anforderungen fordern zunehmend Mitarbeitende, die bereit sind, selbstständig zu arbeiten.*

*Menschen mit starkem Selbstständigkeitsmotiv zeichnen sich dadurch aus, dass sie mehr als andere die Initiative ergreifen, selbst Ziel und Richtung festlegen und auch in schwierigen Situationen wenig Ermutigung und Unterstützung benötigen. Sie trauen sich, auch ohne Rückendeckung und Absicherung selbstständig zu entscheiden und die Dinge alleine in die Hand zu nehmen.*

*Für nicht wenige Menschen mit einem starken Motiv nach Freiheit und Eigenständigkeit, stellt sich die Frage nach einer beruflichen Selbstständigkeit. Einige setzen diesen Wunsch tatsächlich um. Für andere ist dies nicht zwingend notwendig, wenn sie auch als Angestellte die uneingeschränkte Möglichkeit haben, ihre Vorstellungen umzusetzen und auf ihre persönliche Art vorzugehen. Sie werden dazu immer alle Freiräume nutzen wollen, die sich ihnen bieten. Zeichen der Anerkennung, die sie bei einem Arbeitsplatzwechsel mitnehmen können, wie Urkunden und Empfehlungsschreiben, sind für sie besonders attraktiv.*

## Identifikation mit dem Unternehmen

Herr Muster legt großen Wert darauf, sich mit dem Unternehmen, für das er arbeitet, auch voll identifizieren zu können. Er will sich in seiner Umgebung wohl und zugehörig fühlen. Dann zeigt er besonders gern Einsatz und Engagement.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Was ist Ihnen wichtig, damit Sie sich mit Ihrem Unternehmen identifizieren können? Wie äußert sich Ihre Identifikation mit dem Unternehmen? Bei welcher Art von Unternehmen(-skultur) würden Sie sich nicht wohlfühlen?

### **Erläuterung zu dem Motiv**

*Für viele Menschen ist die Identifikation mit dem Unternehmen ein sehr handlungsleitendes Motiv. Ein Aspekt dabei ist die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Sie möchten nicht auf sich allein gestellt sein, sondern ein Stück weit die Sicherheit und Anerkennung in einer Gruppe erfahren. Auch das Unternehmen, für das sie arbeiten, kann dieses Bedürfnis teilweise erfüllen. Ein zweiter Aspekt ist die inhaltliche Identifikation. Menschen denken dabei meist an ein Unternehmen, das wertorientiert handelt, Mitmenschlichkeit und Fairness praktiziert sowie einen guten Ruf hat. Auch hochwertige Produkte und gute Dienstleistungen können die Identifikation mit einem Unternehmen verstärken. Sehr wertorientierte und qualitätsbewusste Menschen können in besonderem Maße dazu tendieren, sich mit ihrem Unternehmen identifizieren zu wollen. Heutzutage haben die meisten Menschen den starken Wunsch, in einem Unternehmen zu arbeiten, mit dem sie sich voll identifizieren und sich dort „zu Hause“ fühlen können.*

Das Motiv Identifikation mit dem Unternehmen gehört zum Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und nach zwischenmenschlicher Nähe.

*Entspricht ein Unternehmen den persönlichen Vorstellungen der Menschen mit starkem Identifikationsmotiv, sind diese auch sehr bereit, etwas für das Unternehmen zu tun, wie z. B. in einer Notlage auf eine Gehaltssteigerung zu verzichten. Umgekehrt wären sie auf Dauer nicht zufrieden, wenn sie mit dem Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen nicht innerlich übereinstimmen könnten. Deshalb würden sie dort erst gar nicht eine Stelle annehmen. Wenn das Unternehmen sich zum Negativen verändert, z. B. durch einen neuen Eigentümer, tendieren sie dazu, das Unternehmen zu verlassen. Sie fühlen sich dann dort nicht mehr „zu Hause“.*

## Dienstleistungsorientierung

Herr Muster tut gerne etwas für andere. Aufgaben, die eine gute Betreuung von (internen oder externen) Kunden/-innen ermöglichen, bereiten ihm große Freude. Denn er möchte für andere Nützliches tun und sie zufrieden sehen.

Menschen wie er brauchen den regelmäßigen, direkten Kontakt, um die Bedürfnisse der anderen erkennen zu können und um Feedback zu erhalten. Gerne übernehmen sie Aufgaben, bei denen sie sich um andere kümmern können.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Womit, auf welche Art möchten Sie andere unterstützen? Wofür soll es den anderen nützlich sein, wenn Sie etwas für sie tun? Wie könnten Sie noch mehr Nutzen stiften?

### **Erläuterung zu dem Motiv**

*Nicht wenige Menschen fühlen sich in einer Dienstleistungsrolle besonders wohl. Es befriedigt sie in besonderem Maße, wenn sie für andere etwas tun können. Sie möchten anderen helfen und sie unterstützen. Der Wert ihres Tuns bemisst sich für sie danach, wie nutzbringend und hilfreich ihre Dienstleistung für andere ist. Ihr Motto könnte sein: „Der Kunde ist König.“*

*Bei dem Motiv Dienstleistung spielt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und nach zwischenmenschlicher Nähe eine wichtige Rolle. Häufig tritt es zusammen mit dem Motiv Mitarbeiterführung oder Verkaufen auf.*

*Menschen mit einer überwiegenden Dienstleistungsmotivation findet man in vielen Dienstleistungsbereichen sowie im Vertrieb, vorzugsweise auch in sozialen und helfenden Berufen. Allerdings hat nicht unbedingt jeder in einem helfenden oder dienstleistenden Beruf eine hohe Dienstleistungsorientierung. Viele Fachärzte z. B. fühlen sich vor allem durch fachliche Herausforderungen motiviert. Dienstleistungsmotivierte Menschen findet man hingegen auch in technischen und Sachbearbeitungsberufen.*

*Für Menschen mit einer starken Dienstleistungsorientierung ist es meist nicht so wichtig, viel Geld zu verdienen oder an der Spitze der Hierarchie zu stehen. Sie fühlen sich vielmehr erfolgreich, wenn andere zufrieden sind. Sie sehen sich stets als Dienstleister, auch wenn sie gerne eine Führungsrolle innehaben oder im Verkauf tätig sind.*

## Kreativität

Es motiviert ihn, eigene, auch ausgefallene Ideen entwickeln und vorantreiben zu können. Herr Muster schätzt es, eigene Vorstellungen einzubringen und zu realisieren. Die Möglichkeit zur kreativen Entfaltung ist für ihn eine zentrale Motivationsquelle.

Menschen dieser Art sollte man Freiräume lassen, Gewohntes zu verändern, neue Ideen zu entwickeln oder auch einfach einmal etwas Neues auszuprobieren. Man sollte ihnen nicht ausschließlich Tätigkeiten entlang bekannter und ausgetretener Denkpfade zumuten.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Haben Sie das Gefühl, dass Sie eigene Ideen gut einbringen können? Wenn nein, was hindert Sie daran? Konnten Sie in der Vergangenheit schon eigene Ideen einbringen? Was waren das für welche? Wurden sie umgesetzt? Haben sie aktuell Ideen, wie Sie Ihre Arbeit und das Unternehmen voranbringen können?

### **Erläuterung zu dem Motiv**

*Manchen Menschen macht es besondere Freude, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Sie sind gerne kreativ und suchen nach Möglichkeiten, ihren Aufgabenbereich mit eigenen Ideen voranzutreiben. Oft sind sie diejenigen, die für Innovationen im Unternehmen sorgen. Immer wieder stellen sie Bestehendes infrage. Menschen mit vorrangigem Kreativitätsmotiv wären unzufrieden, wenn sie dieser Neigung nicht nachgehen könnten. Auch eine Führungsposition im Management würde sie nicht entschädigen. Eine Führungsverantwortung reizt sie nur dann, wenn sie ihre Kreativität mit den Mitarbeitenden ausleben können. Ihr Motto könnte sein: „Es gibt nichts, was man nicht noch besser machen könnte.“*

*Menschen mit hohem Kreativitätsmotiv suchen auch die Herausforderung und wollen auf Basis einer hohen fachlichen Qualifikation selbstständig und verantwortlich neue Lösungen entwickeln. Verwaltungs- und Routineaufgaben werden sie wahrscheinlich langweilen.*

*Menschen mit einem hohen Kreativitätsmotiv benötigen einen eigenen Gestaltungsspielraum, die Freiheit, ungewohnte Wege zu gehen und die Erlaubnis, auch mal Fehler machen zu dürfen. Man sollte von ihnen nicht in erster Linie Effizienz erwarten. Stattdessen können sie jedoch Lösungen von neuer Qualität entwickeln. Sie sind überall dort gut eingesetzt, wo es um Innovationen geht.*

## Folgende Motive sind besonders gering ausgeprägt:

### Status und Anerkennung

Status und Anerkennung sind vergleichsweise weniger die treibenden Kräfte. Die Handlungen von Herrn Muster sind nicht vorrangig dadurch motiviert, zu den Erfolgreichen und Wichtigen zu gehören.

Menschen wie er lassen sich wahrscheinlich kaum durch Statussymbole motivieren.

### Sicherheit

Die Perspektive einer sicheren beruflichen Zukunft interessiert ihn vergleichsweise weniger. Eine sichere Position ist Herrn Muster nicht so wichtig wie z. B. die Chance zur eigenen Verwirklichung.

Um solche Menschen zu motivieren, sind die Aussicht auf eine zuverlässige Absicherung und feste, verbindliche Abmachungen vermutlich wenig hilfreich. Erfolgversprechender könnte beispielsweise die Unterstützung ihrer beruflichen Entwicklung sein.

### Privatleben

Herr Muster zeigt vergleichsweise eine höhere Bereitschaft, sein Privatleben auch einmal hintenanzustellen. Freizeitinteressen und familiäre Verpflichtungen sind ihm nicht so wichtig, als dass diese ihn von seinen Arbeitsanforderungen abhalten könnten.

Menschen wie diese kann man vermutlich wenig motivieren, indem man ihnen mit flexiblen Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen entgegenkommt.

### Hohes Einkommen

Herr Muster lässt sich durch materielle Anreize nicht (mehr) gut motivieren, sobald ein gewisses Level erreicht ist.

Sonderzahlungen oder Erfolgsbeteiligungen sind für solche Menschen wahrscheinlich kein wesentlicher Motivator.

**Die folgenden Motive sind bei Herrn Muster nicht auffällig ausgeprägt. Sie liefern aber als Ergänzung zu den vorher genannten Motiven weitere Hinweise auf die Motivstruktur.**

#### **Fachliche Expertise**

Herrn Muster ist es wichtig, fachlich gut zu sein, er muss aber keine Expertenstellung einnehmen. Aufgabenstellungen, die fachliche Expertise erfordern, sind für ihn teilweise motivierend.

#### **Verantwortung**

Herr Muster möchte Verantwortung übernehmen. Dies ist aber für ihn kein primär handlungssteuerndes Motiv. Er muss nicht unbedingt offiziell die Verantwortung übertragen bekommen.

#### **Mitarbeiterführung**

Andere Menschen im persönlichen Kontakt anzuleiten, findet Herr Muster interessant. Es ist für ihn aber nicht demotivierend, wenn er keine Aufgaben hat, bei denen er Mitarbeitende fördern kann.

#### **Besondere Herausforderung**

Herr Muster stellt sich gerne Herausforderungen. Er sucht aber nicht unbedingt aktiv nach Aufgaben, die sonst keiner lösen konnte.

#### **Macht und Einfluss**

Herr Muster nimmt gerne Einfluss. Es demotiviert ihn aber nicht, wenn er einmal nicht bestimmen kann.

#### **Verkaufen**

Herr Muster hat Spaß am Verkaufen. Er ist aber nicht demotiviert, wenn er nicht in diesem Gebiet arbeitet.

## **Kurzbeschreibung aller 14 Motive**

### **Fachliche Expertise**

Das Motiv, fachlich gut zu sein.

### **Verantwortung**

Das Motiv, für einen Aufgabenbereich persönlich zuständig zu sein und die Verantwortung zu haben.

### **Selbstständigkeit**

Das Bedürfnis, selbstbestimmt zu arbeiten.

### **Identifikation mit dem Unternehmen**

Das Bedürfnis, sich mit seinem Unternehmen auch voll identifizieren zu können.

### **Dienstleistungsorientierung**

Die Freude daran, herauszufinden, was andere benötigen und sie zu unterstützen.

### **Mitarbeiterführung**

Das Bedürfnis, andere Menschen im direkten persönlichen Kontakt anzuleiten und zu führen.

### **Besondere Herausforderung**

Der Wunsch, sich bei besonderen Herausforderungen zu beweisen, und der Spaß an besonders schwierigen Aufgabenstellungen.

### **Kreativität**

Die Freude daran, eigene Ideen zu entwickeln und voranzutreiben.

### **Status und Anerkennung**

Das Bedürfnis, auf der Karriere zu machen und die Anerkennung zu finden.

### **Macht und Einfluss**

Der Wunsch, Einfluss zu haben und bestimmen zu können.

### **Sicherheit**

Das Bedürfnis nach beruflicher Sicherheit.

### **Privatleben**

Der Wunsch, neben dem Beruf noch ausreichend Zeit für private Interessen und Verpflichtungen zu haben.

### **Verkaufen**

Die Freude daran, auf andere zuzugehen, sie zu überzeugen und zu gewinnen.

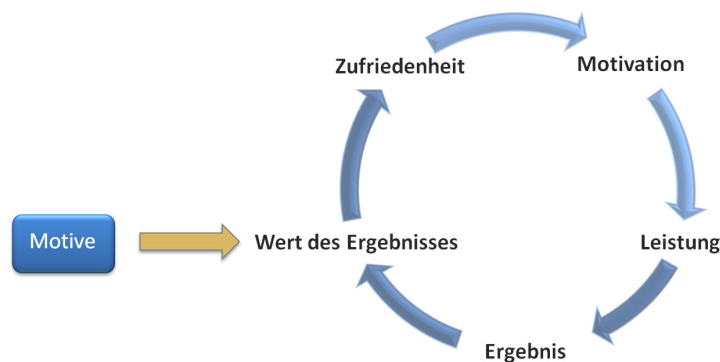
### **Hohes Einkommen**

Das Bedürfnis, viel Geld zu verdienen und sich einen hohen Lebensstandard zu leisten.

## Hintergrund zu den beruflichen Motiven

### Wie aus Motiven eine Motivation wird

Aus den zunächst noch eher allgemeinen persönlichen Motiven wird dann eine konkrete Motivation, etwas ganz Bestimmtes zu tun, wenn man annehmen kann, dass das eigene Tun kurz- oder mittelfristig zu einem guten Ergebnis führen wird. Für einen Menschen ist ein Ergebnis dann gut, wenn es den eigenen Motiven entspricht. Das motivierende Ergebnis kann sich in Form einer inneren Befriedigung, als soziale Anerkennung oder als materielle Belohnung einstellen.



Wenn eine Führungskraft also Mitarbeitende zu einem bestimmten Tun motivieren möchte, sollte sie sicherstellen, dass die Art und das Ergebnis der Arbeit mindestens zum Teil den individuellen Motiven entspricht. Wenn die Mitarbeitenden erkennen, dass sie mit bestimmten Tätigkeiten für sie wertvolle Ziele und Ergebnisse erreichen können, werden sie von sich aus diese Tätigkeit ausüben, auch wenn dies von der Führungskraft nicht explizit angestoßen wurde.

### Jeder Mensch hat eine eigene Motivstruktur

Jede Person wird durch einige der 14 Motive besonders stark geleitet, durch andere weniger. Für einige ist es sehr wichtig, selbstständig und kreativ arbeiten zu können, für andere sind die persönliche Anerkennung und etwas Nützliches für andere tun zu können besonders motivierend. Auch das, was für einen Menschen keinen besonderen Wert hat oder was sogar abgelehnt wird, kann natürlich sehr unterschiedlich sein. Einige schreckt es ab, etwas verkaufen zu müssen, andere finden es nicht (mehr) besonders spannend, als Expert/-in auf einem Fachgebiet gefragt zu sein. Weil die individuelle Motivstruktur so unterschiedlich ist und eine so große Wirkungskraft hat, macht es viel Sinn, sie bei jedem Menschen genau anzuschauen. Der FBBM | motive macht die Motivstruktur deutlich, indem er die vier bei einer Person am stärksten und die vier am schwächsten ausgeprägten Motive darstellt.

## Die Motivstruktur verändert sich im Laufe des Lebens

Manche Menschen mögen Motive haben, die sie ihr ganzes Leben lang leiten. Für die meisten Menschen ändern sie sich jedoch im Laufe ihrer verschiedenen Lebensphasen. Während man als junger Mensch vielleicht die Herausforderung sucht, sind es in der Familienphase oft mehr berufliche Sicherheit und Geld, was einem wichtig ist. Später kann man es besonders spannend finden, im Beruf große Verantwortung zu übernehmen und Einfluss zu haben. Gegen Ende der Laufbahn möchte man vielleicht noch einmal etwas Neues machen und seine Erfahrungen in Form von kreativen Ideen einbringen. Nicht selten verlieren Motive an Bedeutung, weil man sie zur Genüge ausgelebt hat. Da sich die Motivstruktur also ändern kann, sollte man sie sich von Zeit zu Zeit erneut anschauen.

## Für unterschiedliche Positionen sind spezifische Motivstrukturen besonders passend

Aus unseren Untersuchungen wissen wir, dass auf verschiedenen Funktionen jeweils spezifische Motivstrukturen besonders häufig anzutreffen sind. So sind die Motive nach Macht, Einkommen und Status auf oberen Führungspositionen besonders stark vertreten, während hoch qualifizierte Leistungsträger vor allem einen eigenen Gestaltungsspielraum für kreative Ideen möchten. Viele Führungskräfte haben hingegen starke Motive in Richtung Mitarbeiterführung und Überzeugen/Verkaufen.

Für jede Funktion in einem Unternehmen kann beschrieben werden, welche Motive für ihre Ausübung besonders sinnvoll sind bzw. auf keinen Fall gänzlich fehlen sollten. Durch den Abgleich von individueller persönlicher Motivstruktur und dem Soll-Profil werden Auswahl- und Karriereentscheidungen sehr viel fundierter.

Viel Spaß und Erfolg bei der Arbeit mit den Motiven!