

## Motivstrukturanalyse

# Was uns bewegt

Persönlichkeiten überzeugen, weil sie authentisch sind und andere bewusst wahrnehmen. Deshalb hinterfragen starke Führungskräfte, was sie anspricht – und entdecken Einzigartigkeit als treibende Kraft.

**Astrid Sandweg**

**M**anche Menschen brauchen feste Strukturen. Andere wiederum entfalten Schaffenskraft, wenn sie sich frei bewegen. Ähnlich kontrovers verhält es sich mit den Ordnungsliebenden, die inmitten ihrer aufgetürmten Aktenberge zu ersticken drohen, während andere Chaos als Nährboden für ihre Kreativität schätzen. Viele Führungskräfte trachten so energisch danach, Macht auszuüben, wie Kämpfernaturen es lieben, ihren Wettbewerbern Paroli zu bieten.

In die Riege der Entscheider steigen jedoch auch Neugierige und Wissensdurstige auf, die zudem gerne im Team arbeiten. Selbst wenn es darum geht, den sportlichen Drang der Körperbewussten der Bequemlichkeit gegenüberzustellen, gilt: Jeder handelt aus ureigenen Beweg-

gründen heraus. So unterschiedlich Individuen sind, so vielfältig und einzigartig sind die Faktoren, die ihr Tun und Lassen beeinflussen. Manche spüren intuitiv, was ihr Wesen nährt und handeln spontan danach. Andere wiederum sind sich über ihre Motive zweifelsfrei im Klaren und sorgen ganz bewusst für sich. Diese Menschen entscheiden selbstbewusster, leben freier und arbeiten zufriedener. Denn wer weiß, was ihn antreibt, und unverfälscht danach lebt, schöpft Energie, gewinnt Lebensfreude und entfaltet Strahlkraft. In der Balance entsteht Authentizität, die Charakterstärke fördert, Charisma unterstützt und Erfolg ermöglicht.

### **Motive erkennen, Energiequellen nutzen**

An den Kräften zehrt hingegen alles, was den eigenen Motiven zuwiderläuft. So kann der fehlende Titel Statusorientierte genauso lähmen wie Pragmatiker, die an theoretischen Modellen verzweifeln. Auch Werte, die Organisationen oder Familien beanspruchen, strapazieren die Nächsten. Je beträchtlicher die Widersprüche zwischen den ei-

genen inneren Antreibern und der Freiheit sind, sich wesensgerecht zu entfalten, desto spürbarer nagt der Konflikt an der Substanz.

Mehr und mehr Unternehmen lassen die Motivstrukturen ihrer Mitarbeiter analysieren – und reagieren damit auch auf die alarmierende Zahl der Burn-out-Opfer. Führungskräfte verstehen endlich, was sie selbst und ihre Mannschaft brauchen. Wenn die Bedingungen dafür stimmen, kommt das allen Beteiligten zugute. Es ist erwiesen, dass Männer und Frauen dieselbe Aufgabe aus unterschiedlichen Gründen heraus gut erledigen können – sofern ihre persönlichen Antreiber gestillt werden. Es kommt also darauf an, individuell und motivsensibel zu führen und auf dieser Basis angemessenes Verhalten zu fördern.

Weniger sinnvoll hingegen sind allgemeingültige Anreizsysteme, die Menschen über einen Kamm scheren. Hinzu kommt: Wer Licht ins Dunkel der Beweggründe seiner Mitarbeiter bringt, kann seine Teams ressourcensensibel und damit zielführender aufstellen.



*Dr. Astrid Sandweg ist Organisationsberaterin und Executive Coach. Sie berät Führungskräfte in Veränderungsprozessen und in der Team- und Persönlichkeitsentwicklung. Sie moderiert zudem Workshops und arbeitet regelmäßig mit der MotivStrukturAnalyse.*

*E-Mail: direkt@astrid-sandweg.de*

### **Andersartigkeit erkennen, Potenzial fördern**

Wissenschaftlich belegt sind 18 Grundmotive, die Menschen bewegen, genau so und nicht anders zu handeln. Diese Antriebe wirken sich auch darauf aus, wie jeder seine Umwelt und sein Gegenüber wahrnimmt. Ganz gleich, ob es um Wissen, Prinzipientreue, Macht, Status, Ordnung, materielle Sicherheit, Freiheit, Beziehung, Hilfe/Fürsorge, Familie, Idealismus, Anerkennung, Wettkampf, Risiko, Essen, körperliche Aktivität, Sinnlichkeit oder Spiritualität geht. In jedem Einzelnen sind diese Werte mit jeweils entgegengesetzten

Polen angelegt und einzigartig gewichtet.

Entscheidend ist es, Klarheit über die eigene Motivstruktur zu gewinnen und konsequent danach zu handeln. Individuen lassen sich nicht trennen in private und berufliche Wesen. Wer etwa weiß, dass er selbst oder sein Mitarbeiter ohne Mittagessen ins Loch fällt, plant also gerade in der heißen Projektphase eine Stunde Pause ein.

Als engagiert erweisen sich zudem Sportbegeisterte, die sich zwischen zwei wichtigen Terminen den Kopf frei laufen. Loyalität fördern Unternehmen dann, wenn sie diese Kraftquelle unter-

stützen und eine Dusche im Firmengebäude einrichten. Wichtig: Motivation entsteht dann, wenn sich Menschen persönlich gesehen und verstanden fühlen. Das gilt für vordergründig scheinbar belanglose Kleinigkeiten genauso wie für die konkrete Karriereplanung.

Führungskräfte, die also das Herzstück ihrer Persönlichkeit entschlüsseln, können sich ungeschönt reflektieren. Und sie können sich selbst bewusster führen. Positiv ist, dass sie klar artikulieren, was sie für sich beanspruchen, um gut in Form zu sein. Sie klammern Energieräuber aus und nutzen ihre Kraftspender. Das beugt langen Gesichtern vor und hilft, die Karriere angemessen zu planen.

Ist das Machtmotiv sehr schwach vorhanden, garantieren mehr Mitarbeiter im Team noch lange keine Zufriedenheit – ganz im Gegenteil. Expertenpositionen können dann die bessere Wahl sein. Und plötzlich werden strategische Schritte möglich, die helfen, aktiv die eigene Zukunft zu gestalten. Zusammenfassend gilt: Starke Führung erkennt Einzigartigkeit als Ressource, nicht als Störfaktor.

Auf Basis ihrer Motivstruktur ermächtigen sich Führungskräfte selbst, persönlich und beruflich vorwärts zu gehen. Sie beweisen Empathie und Entschlusskraft im Umgang mit ihrem Gegenüber und kommen gemeinsam leichter ans Ziel. Denn sie wissen: Jeder hat etwas, das ihn antreibt. BI

## *Macht der Motive nutzen*

- **Werten Sie Menschen nicht ab, weil sie anders sind.**

*Menschen offenbaren wahre Schätze, wenn sie sich wohlfühlen und ihrem Wesen gerecht arbeiten und leben. Hüten Sie sich davor, reflexartig Handlungsmotive anderer als gut oder schlecht zu beurteilen.*

- **Schließen Sie nicht von sich auf andere.**

*Befreien Sie sich aus Gedankenspiralen, warum andere nicht so handeln, wie Sie das für sich als angemessen erachten. Menschen sind individuell.*

- **Nehmen Sie bewusst wahr, was Sie selbst bewegt, und kultivieren Sie dies.**

*Achten Sie auf sich. Überprüfen Sie, inwieweit Sie sich selbst treu sind. Vergegenwärtigen Sie sich und anderen, wenn Sie Grenzen überschreiten. Würdigen Sie, was Ihnen gut tut, und fordern Sie das auch ein.*

- **Zeigen Sie ehrliches Interesse und achten Sie die Beweggründe anderer.**

*Nehmen Sie andere bewusst wahr. So investieren Sie in gute Beziehungen und setzen Energie für die gemeinsame Sache frei. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte mehrheitlich diese unbewusste Kompetenz mitbringen, sie jedoch zu wenig oder gar nicht einsetzen.*