

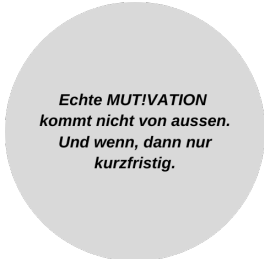
Copyright: Dies ist ein Auszug aus dem Buch «MUTIVATION – machen statt zögern» von Lorenz Wenger, 2023, Business Village – Verlag für die Wirtschaft, ISBN 978-3-86980-684-6. Dieser Auszug wurde im Rahmen eines Workshops mit Lorenz Wenger abgegeben und ist exklusiv für dessen Teilnehmer:innen bestimmt. Eine Verbreitung oder Vervielfältigung ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors erlaubt. www.lorenz Wenger.com

Der Motivations-Mythos

Wann warst du das letzte Mal so richtig motiviert? Wenn du jetzt denkst, dass Motivation etwas mit rumhüpfen, sich dabei inbrünstig mit den Fäusten auf die Brust trommeln und zu brüllen «tschakka-tschakka, ich schaffe es» zu tun hat, dann möchte ich hier und jetzt mit einem Mythos aufräumen. Solche und ähnliche Methoden aus den 80ern und 90ern wurden damals von hyperaktiven Motivationsgurus geprägt und werden heute leider immer noch allzu leichtsinnig verbreitet und an überbezahlten oder mit Werbung durchtränkten Events praktiziert. Eines vorweg: echte MUTIVATION kommt nicht von aussen. Und wenn, dann nur kurzfristig.

Wikipedia definiert Motivation wie folgt: "Motivation ist das, was erklärt, warum Menschen oder Tiere ein bestimmtes Verhalten zu einem gewissen Zeitpunkt beginnen, fortsetzen oder beenden." ¹ Man versteht darunter auch "die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand". ²

Die Motivationspsychologie unterscheidet zwischen intrinsischer (von innen) und extrinsischer Motivation (von aussen). Während die intrinsische Motivation uns eine Tätigkeit ihrer selbst willen tun lässt, handeln wir durch extrinsische Motivation aufgrund externer Reize, wie der Androhung einer Strafe oder einer in Aussicht gestellten Belohnung. Bei der extrinsischen Motivation sind wir also abhängig von einer bestimmten Konsequenz oder Erwartung, welche erst nach der Handlung erfüllt wird. Intrinsische Motivation verfolgt Spass und Freude, extrinsische verfolgt Ziele.



Echte MUTIVATION
kommt nicht von aussen.
Und wenn, dann nur
kurzfristig.

Motivation	Beispiele
intrinsisch	<ul style="list-style-type: none"> • Maxime bewirbt sich auf die leitende Position, weil es ihr Freude macht, Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu tragen und andere Menschen zu fördern. • Maximilian räumt sein Zimmer auf, weil er weiss, dass er sich über in einem ordentlichen Zimmer besser fühlt, effizienter oder kreativer Arbeiten kann.
Extrinsisch	<ul style="list-style-type: none"> • Maxime bewirbt sich auf die leitende Position in ihrer Abteilung, weil sie sich mit der Position ein höheres Einkommen oder/und sie sich dadurch mehr Macht, Status und Anerkennung erhofft. • Maximilian räumt sein Zimmer auf, weil er entweder gelobt und belohnt wird oder – falls er es nicht tut – von seinen Eltern bestraft wird.

Intrinsische Motivation	Vision, Purpose, Neugier, Lust, Spass, Sinnhaftigkeit, Erfüllung, Befriedigung
Extrinsische Motivation	Lob, Strafe, Anerkennung, Status, Erwartungen von anderen Menschen (Vorgesetzte, Eltern, Lehrer, Partner, Gesellschaft, Autoritätspersonen), Finanzielle Anreize: Lohn, Prämie, Provision, Materielles / Luxus, Gute Zeugnisse, Schulnoten, Prüfung bestehen, Diplome

Wie so oft, sind auch bei dieser Unterscheidung die Grenzen fließend und es sind durchaus Mischformen möglich. So tun wir auch Dinge aus innerem Antrieb, weil wir uns nach Lob, Belohnung, Anerkennung von aussen sehnen. So einfach scheint es also nicht! Deshalb befassen wir uns im nächsten Kapitel mit unseren Motiven, welche – bewusst oder unbewusst – am Anfang unseres Denkens, Handelns, unserer Entscheidungen und letztlich unserer Resultate stehen. Unabhängig davon, ob sie intrinsisch oder extrinsisch motiviert sind.

Mach den Reality Check:

Bevor wir tiefer eintauchen, hier ein paar Fragen, welche dich deiner intrinsischen Motivation näherbringen:

- **Als du das letzte Mal Sport gemacht hast: hast du ihn gemacht, weil dir der Sport selbst Spass macht oder der Konsequenzen wegen (Kalorien verbrennen und dadurch schlanker werden, besser aussehen, Anerkennung erhalten, Status erreichen)?**
- **Was würdest du tun wollen, wenn Zeit und Geld keine Rolle spielen würden, du auf niemanden angewiesen wärst und auch nur du ganz alleine auf dieser Welt leben würdest?**
- **Welche Tätigkeit hat dich das letzte Mal in einen Flow-Zustand versetzt, in welchem du Raum und Zeit komplett vergessen hast?**

»Wir kaufen Dinge, die wir nicht brauchen, mit Geld, das wir nicht haben, um Menschen zu beeindrucken, die wir nicht mögen.«

Tyler Durden im Film „Fight Club“



Dein innerer Kompass

Dein MUT!VATIONS-Profil

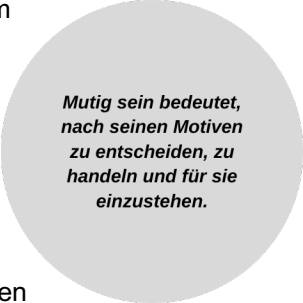
Wie wäre es für dich, wenn du einen mentalen Kompass für selbstbestimmte Entscheidungen hättest, mit dem du jeweils voraussagen könntest, ob dich Entscheidung A, B oder C selbstbestimmter MUT!VIERT und vom Zögern ins Machen kommen lässt?

Um ein möglichst genaues Bild über deine individuellen Bedürfnisse zu erlangen, hilft es, noch tiefer in deine intrinsischen Motive einzutauchen, also dich mit deinen inneren Antreibern auseinanderzusetzen. Es sind die Beweg-Gründe (Motiv kommt vom lateinischen „movere“=bewegen), die uns antreiben, die uns motivieren. Sie sind der Ursprung deiner selbstbestimmten, mutigen Entscheidungen, Handlungen und in letzter Konsequenz deiner Resultate.

Je genauer du diese inneren Antreiber kennst, desto besser werden dir selbstbestimmte Entscheidungen gelingen. Du wirst erkennen, was dich nicht nur enthusiastisch und ohne zu zögern starten lässt, sondern was zu deiner langfristigen, nachhaltigen MUT!VATION führt. Mutig sein bedeutet, nach seinen Motiven zu entscheiden, zu handeln und für sie einzustehen.

In meinen Einzelcoachings und Teamworkshops arbeite ich sehr gerne mit dem Reiss Motivation Profile®⁴.

Dessen Begründer, der amerikanische Psychologe Steven Reiss, befasste sich Jahrzehnte mit der Frage «Warum sind Menschen, wie sie sind und wie schaffe ich es, ihr Verhalten zu verstehen UND vorhersagen zu können?»



*Mutig sein bedeutet,
nach seinen Motiven
zu entscheiden, zu
handeln und für sie
einzustehen.*

Aufgrund dieser Frage erforschte und entwickelte er ein Modell, das erlaubt, 16 Lebensmotive sichtbar zu machen. Sie stehen für sämtliche grundlegenden Bedürfnisse eines jeden

Menschen. Dadurch wird die Abgrenzung zwischen intrinsisch und extrinsisch hinfällig. Denn andere Menschen „von aussen“ zu motivieren gelingt nur, wenn uns die 16 Lebensmotive unseres Gegenübers bekannt sind. Diese 16 Motive sind voneinander unabhängig, sowie sehr zeit- und altersstabil. Sie ermöglichen außerdem eine hohe Vorhersagbarkeit auf Entscheidungs- und Verhaltensebene. Es sind folgende 16 Lebensmotive:

© Copyright 2023. IDS Publishing Corporation. All rights reserved.

Macht

Das Bedürfnis nach
Einfluss und Führung

Unabhängigkeit

Das Bedürfnis nach
Eigenständigkeit und Autarkie

Neugier

Das Bedürfnis nach
Wissen und Wahrheit

Anerkennung

Das Bedürfnis nach
positivem Selbstwert

Ordnung

Das Bedürfnis nach Struktur

Sparen

Das Bedürfnis zu sammeln

Ehre

Das Bedürfnis, nach
moralischen Prinzipien zu leben

Idealismus

Das Bedürfnis nach
sozialer Gerechtigkeit

Beziehungen

Das Bedürfnis nach
Freundschaft

Familie

Das Bedürfnis nach Elternschaft
und Zusammensein mit
Geschwistern

Status

Das Bedürfnis nach Respekt der
gesellschaftlichen Ordnung

Rache

Das Bedürfnis nach Wettbewerb
und Vergeltung

Eros / Schönheit

Das Bedürfnis nach
Sex / Schönheit

Essen

Das Bedürfnis nach
Nahrung

Körperl. Aktivität

Das Bedürfnis nach
Bewegung und körperlicher
Fitness

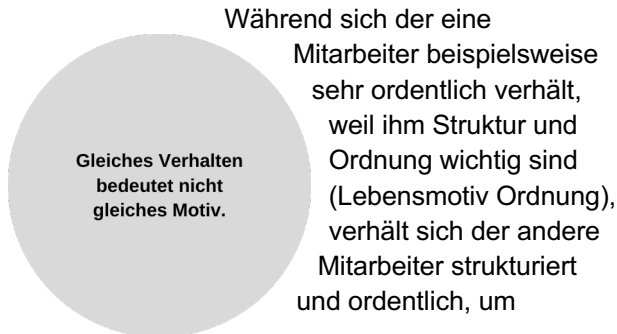
Emotionale Ruhe

Das Bedürfnis nach
Sicherheit

MUT!VATION vor Verhalten

Anders als die meisten Persönlichkeitstests, die beschreiben wie sich eine Persönlichkeit in bestimmten Situationen verhält, taucht das Reiss Motivation Profile® tiefer ein und ermöglicht einen Blick unter die Oberfläche deines Verhaltens. Es zeigt auf, WOZU wir ein bestimmtes Verhalten in bestimmten Situationen an den Tag legen, also identifiziert das Motiv, aus welchem das Verhalten hervorgeht.

So kann beispielsweise ein ähnliches oder sogar identisches Verhaltensmuster von zwei Team-Mitgliedern im Unternehmen auch zwei unterschiedlichen Motiven zugrunde liegen.



kritisches Feedback seitens seiner Führungskraft zu vermeiden (Lebensmotiv Anerkennung). Wir erkennen schnell, dass ein bestimmtes Verhalten unterschiedlicher Motive zugrunde liegen können.

Warum tust du, was du tust?

Sobald wir wissen, was uns innerlich antreibt, können wir unsere Entscheidungen und unser Leben danach gestalten – beruflich und privat. Das ist sehr befreiend, weil es den Druck nimmt, uns anpassen zu müssen. Wenn wir unsere Motive kennen, können wir unsere individuelle MUT!VATION danach ausrichten.

Wir alle haben diese 16 Lebensmotive, wenn auch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Von gering ausgeprägt bis stark ausgeprägt sind alle diese Motive auch bei dir vorhanden. Der Unterschied liegt im Streben nach den einzelnen Motiven. Beispiel „Körperliche Aktivität“: wie stark ist dein Streben danach? Falls dieses Motiv bei dir stark ausgeprägt ist, wirst du permanent den Drang verspüren, dich zu bewegen, viel Sport zu treiben und dich körperlich zu betätigen. Diese Menschen

gehen beispielsweise nach einem 12-Stunden Arbeitstag noch eine Stunde joggen, um sich dabei zu „erholen“. Weil sie ein starkes Bedürfnis danach haben. Bei geringer Ausprägung wirst du möglicherweise zwar Sport machen, jedoch nicht der Aktivität wegen, sondern möglicherweise, weil du besser Aussehen möchtest (Motiv Schönheit/Eros) oder weil du deine Freunde beim wöchentlichen Fußball treffen willst (Motiv Beziehungen). Mit geringer Ausprägung beim Motiv „Körperliche Aktivität“ möchtest du nichts lieber, als nach einem Zwölfstunden-Arbeitstag auf die Couch zu liegen und deine Lieblingsserie auf Netflix schauen. Die 16 Lebensmotive beantworten in allen Lebenslagen die Frage „Warum tust du, was du tust“?

Mehr Respekt und Toleranz durch mehr Selbstbestimmung

Während wir mit unserem MUT!VATIONS-Profil unsere eigenen Motive entdecken, schärfen wir zeitgleich auch unser Verständnis gegenüber anderen Motiv-Ausprägungen, innerhalb des

Teams, der Familie oder unserer Beziehung. Erst wenn ich erkenne, wie ich und mein Gegenüber ticken, kann wertschätzende Kommunikation, Respekt sowie Toleranz entwickelt und gepflegt werden.

Die Original-Evaluation, um dein Profil mit den 16 Lebensmotiven wissenschaftlich-validiert zu erstellen, umfasst 128 Fragen, die du online beantwortest. Sie würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Trotzdem möchte ich dir einige der 16 Lebensmotive näherbringen und dich aufgrund deiner Selbsteinschätzung erkennen lassen, welche Motive bei dir stärker ausgeprägt sind, welche weniger und bei welchen du dich als neutral – also weder noch – einstufst.

Folgende Vorteile bieten sich dir, wenn du bereit bist, einzutauchen und dich intensiv mit deinem MUT!VATIONS-Profil auseinanderzusetzen:

- Du verstehst deine «Wozus»: wozu tust und entscheidest du etwas in bestimmten Situationen

- Du verstehst deine Entscheidungs- und Verhaltensmuster
- Du erkennst deine Leistungsmotive
- Du triffst selbstbestimmtere, mutvollere Entscheidungen
- Du erlebst und schätzt deine Individualität
- Du entdeckst deine versteckten Potenziale
- Du erkennst, was dir wichtig ist
- Du verstehst, warum du bist, wie du bist
- Du verstehst andere besser

Bist du bereit einzutauchen? Auf geht's!

*» Es macht keinen Sinn zu versuchen,
eine andere Person zu motivieren, indem man
an Werte appelliert, die diese nicht hat. «*

Steven Reiss

Schätze dich selbst ein:

- Prüfe die Aussagen der fünf Motive auf den folgenden Seiten zwischen gering ausgeprägt (links, Wert -10 bis -3) und stark ausgeprägt (rechts, +3 bis +10) und schätze dich selbst ein.
- Gering ausgeprägt bedeutet: du hast kein grosses Verlangen nach dem Motiv, das Bedürfnis ist gering.
- Stark ausgeprägt bedeutet: ein grosses Streben nach dem Motiv, eine laute Stimme in dir drängt dich permanent

dazu, das Bedürfnis nach dem Motiv zu stillen, das Motiv ist dir wichtig. Bewusst oder unbewusst.

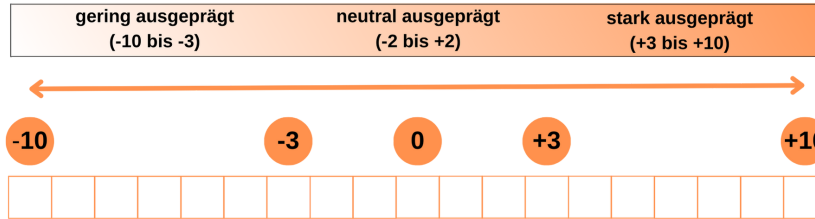
- Falls du dich nicht zwischen gering oder stark entscheiden kannst oder du sagst „es kommt drauf an wo, wann und in welchem Kontext“ oder du sagst „sowohl als auch“, dann schätze dich neutral in der Mitte ein (zwischen -2 und +2).
- Versuche so ehrlich und intuitiv wie möglich zu sein, so hast du das bestmögliche Resultat deines MUTIVATIONS-Profiles.

Motiv „Macht“:

Das Bedürfnis nach Einfluss oder Führung

geführt

Übt nicht gerne Einfluss auf andere Menschen aus, will andere nicht führen, mag es, wenn andere die Führung bzw. die Verantwortung übernehmen.



Markiere deine Selbsteinschätzung auf der Skala: _____

führend

Wunsch zu führen und Einfluss auszuüben, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, ambitioniert, strebt Erfolg und Leistung an, Ehrgeiz, möchte sich durchsetzen.

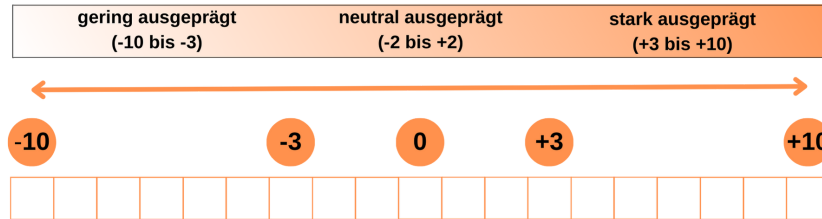
Beispiel aus der Praxis: Thomas führt sieben Mitarbeiter und leitet eine Filiale einer grossen Versicherung. Sein Führungsstil ist auf Augenhöhe, stark partizipativ. Bei wichtigen Entscheidungen bindet er seine Mitarbeiter mit ein, nimmt sie mit in die Pflicht. Einige Mitarbeiter sehen sich zu stark eingebunden und erwarten von ihrem Vorgesetzten mehr Entscheidungsfreude, mehr Verantwortung und – wo nötig – auch mal ein Machtwort. Das gering ausgeprägte Macht-Motiv bedeutet, dass der Führungsstil von Thomas wenig autoritär ist. Bei anderen Erwartungen im Team kann es schnell zu Missverständnissen und Frust kommen, die MUTIVATION nimmt ab. Mit Hilfe des Reiss Motivation Profile® kann das Team Strategien entwickeln, wie sie in Zukunft Entscheidungsprozesse gestalten, wer wo und wann Verantwortung trägt und wie die unterschiedlichen Führungs-Erwartungen transparenter kommuniziert werden.

teamorientiert

Wunsch nach Verbundenheit mit anderen und Gemeinschaft, Teamfähigkeit, kann sich gut auf andere verlassen, sucht Nähe zu und Unterstützung von anderen.

Motiv „Unabhängigkeit“:

Das Bedürfnis nach Eigenständigkeit und Autarkie



Markiere deine Selbsteinschätzung auf der Skala: _____

Unabhängig

Schätzt persönliche Freiheit, Autarkie und Selbstbestimmung, möchte nicht von anderen abhängig sein, nimmt nicht gerne Hilfe von anderen an, möchte ihre/seine Individualität ausleben, strebt nach Autonomie.

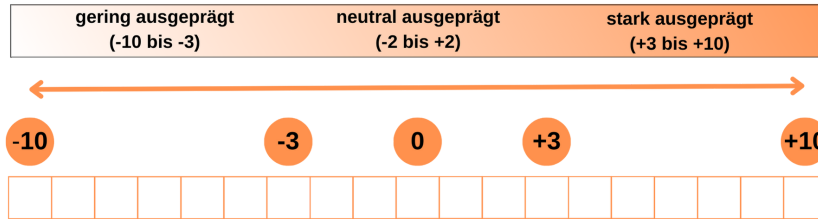
Beispiel aus der Praxis: Lenas Profil zeigt eine geringe Ausprägung im Motiv „Unabhängigkeit“. Sie verlässt sich gut und gerne auf andere (ihr Team, ihre Arbeitskollegen), hat Vertrauen in sie und pflegt einen rücksichtsvollen Umgang. Um Hilfe bitten, Aufgaben delegieren fällt Lena leicht. Jonas Motiv „Unabhängigkeit“ ist stark ausgeprägt. Er arbeitet lieber unabhängig von anderen und beschäftigt sich gerne mit Aufgaben, die er autonom ausführen kann. Von seinen Team-Kollegen wird er manchmal als „sturer Individualist“ wahrgenommen. Lena ist ein starker Team-Spirit wichtig, Jonas liebt es, selbstverantwortlich und auf seine Weise zu arbeiten, langwierige Meetings sind ihm ein Gräuel. Lena nimmt er als „anhänglich und fremdbestimmt“ wahr. Während Lena keine Mühe hat, nach Unterstützung zu fragen und diese auch einzufordern, braucht Jonas Mut, um Hilfe zu bitten und diese auch anzunehmen. Er möchte schliesslich unabhängig bleiben.

Anerkennung

Das Bedürfnis nach positivem Selbstwert

selbstsicher

Selbstbewusst,
konstruktiv
gegenüber Kritik,
zeigt
Grundoptimismus,
kann Rückschläge
besser verkraften
als andere
Menschen.



Markiere deine Selbsteinschätzung auf der Skala: _____

Unsicher

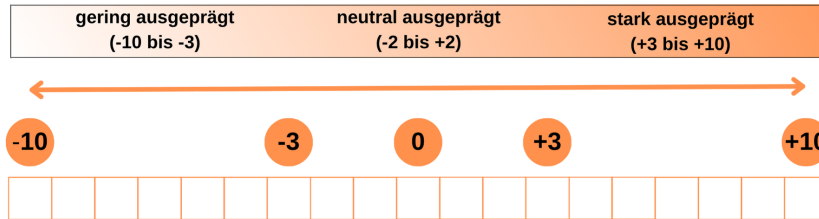
Empfindsam
gegenüber Kritik
und Zurückweisung,
Streben nach
Akzeptanz und
positivem
Selbstwert,
Vermeidung von
Kritik.

Beispiel aus der Praxis: die Geschwister Dagmar und Mirko sind die Kronfavoriten für die Geschäftsleitungs-Nachfolge der etablierten Firma Bautechnik AG. Beide sind fachlich topqualifiziert und vertraut mit dem Unternehmen. Einziger Vorbehalt des aktuellen Geschäftsführers: Mirko und Dagmar streiten sich häufig, was auf die Stimmung im Betrieb schlägt. Das Motiv „Anerkennung“ zeigt bei Mirko eine geringe Ausprägung, er ist sehr selbstsicher, kann gut mit Misserfolgen umgehen und es ist ihm egal, was andere über ihn denken. Dagmar hingegen ist positives Feedback sehr wichtig, Kritik nimmt sie persönlich und verletzt sie. Mirko sieht Kritik als Chance, zu wachsen und sich zu verbessern. Zwei unterschiedliche Lebenskonzepte, die in Teams wie auch unter Geschwistern aufeinanderprallen. Dagmar sieht Mirko in vielen Situationen als „Elefant im Porzellanladen“, der sagt, was er denkt, ohne Rücksicht auf Konsequenzen. Mirko sieht Dagmar als „dünnhäutig und sensibel“. Aufgrund des Reiss Motivation Profile® erkennen die beiden ihre individuellen Motive und entwickeln Strategien, diese transparent zu kommunizieren, danach zu handeln und mutiger zu entscheiden. Inzwischen haben die beiden eine klare Abgrenzung gefunden: Mirko arbeitet im Aussendienst mit Kunden und auf den Baustellen, Dagmar ist verantwortlich für den Innendienst sowie für die Planung (das Motiv „Ordnung“ ist bei ihr übrigens auch stärker ausgeprägt als bei Mirko).

Motiv „Ordnung“ Das Bedürfnis nach Struktur

flexibel

Bevorzugt Flexibilität und wenig Struktur, hat Freude an Veränderungen, hat wenig Sicherheitsbedürfnis, kann chaotisch wirken, schätzt Spontaneität, geringes Ordnungsbedürfnis.



Markiere deine Selbsteinschätzung auf der Skala: _____

strukturiert

Strebt nach Organisation, strukturiertem Vorgehen, legt Wert auf Details bevorzugt es zu planen, tut sich schwer mit Veränderungen.

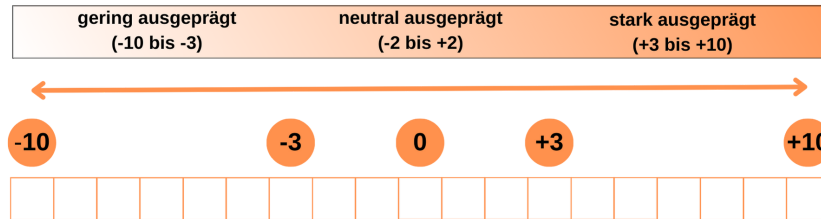
Beispiel aus der Praxis: Björn führt ein Verkaufsteam mit zehn Mitarbeitern in einem Logistikunternehmen. Er liebt es, spontan und flexibel auf neue Situationen einzugehen. Mit organisatorischen Veränderungen im Unternehmen kann er gut umgehen und sich sowie sein Team darauf einstellen. Am liebsten arbeitet er im Aussendienst mit Kunden. Björns „rechte Hand“ Lars, der sich für den Innendienst verantwortlich zeigt, bezeichnet Björn als chaotisch, unorganisiert, zu kurzfristig denkend und strategisch überfordert. Das Profil von Lars zeigt starke Ausprägung im Motiv „Ordnung“. Er liebt es, strukturiert zu arbeiten und stets den übernächsten Schritt zu bedenken. Von spontanen „Hüftschüssen“ hält er nichts. Das unterschiedliche Ausleben des Motivs „Ordnung“ führt bei den beiden oft zu Missverständnissen und auch zu Konflikten. Das ist Segen und Fluch zugleich: Björn und Lars wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind. Mit Hilfe des Profils können sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten noch besser aufeinander abstimmen, wertschätzender kommunizieren und dadurch gemeinsam besser performen.

zurückgezogen

Legt wenig Wert auf ein aktives Sozialleben, ist gerne mit sich, braucht viel Zeit für sich selbst, vermeidet gesellige Veranstaltungen, zieht sich oft in sich selbst zurück, genießt das Alleinsein.

Beziehungen

Das Bedürfnis nach Freundschaft



Markiere deine Selbsteinschätzung: _____

kontaktfreudig

Ist kommunikativ, gesellig und kontaktfreudig, aktives Sozialleben, liebt Späße, enger Kontakt zu Freunden, hat viele Bekannte, ist gern mit Menschen zusammen, liebt gemeinsame Aktivitäten mit anderen.

Beispiel aus der Praxis: Margrit (48) ist Key Account Managerin und viel unterwegs im Aussendienst. Von ihrem Team wie auch von Kunden wird sie als erfahrene und aufgestellte Mitarbeiterin gleichermassen geschätzt. Ihr Profil zeigt, dass sie in „Beziehungen“ stark ausgeprägt ist. Für Margrit ist es keine Überraschung und sie bestätigt, dass sie ihren Job so sehr liebt, weil sie einen regen Austausch mit Kunden und Mitarbeitern pflegen könne. Durch das Profil und ihrer starken Ausprägung in Beziehungen glaubt sie zu erkennen, dass ihr Mann im Motiv „Beziehungen“ gering ausgeprägt sein muss und erkennt, dass genau dieser Punkt schon oft zu Missverständnissen und auch vermehrt zu Konflikten in ihrer 20-jährigen Beziehung geführt habe. Sie suche immer den sozialen Austausch und gehe gerne an Events, selbst in ihrer Freizeit, während ihr Mann lieber ein ruhiges Wochenende zu zweit verbringen würde. Jetzt verstehe sie endlich warum.

Quellen- und Literaturverzeichnis

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>

² <https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>

³ Bild: Ali Kazal, Unsplash

⁴ © Copyright 2023. IDS Publishing Corporation. All rights reserved.

⁵ © Copyright 2023. IDS Publishing Corporation. All rights reserved.