



Was treibt uns an? - Motive als Schlüssel des menschlichen Verhaltens

Motive sind der Schlüssel des menschlichen Verhaltens. Menschen versuchen in ihrem Handeln das, was sie wirklich wollen - also ihre *Wünsche und Bedürfnisse* - zu *befriedigen*.

Um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, könnte es daher sinnvoll sein, zwischen verschiedenen Begrifflichkeiten klar zu differenzieren: Im Coaching erarbeiten wir uns daher zunächst eine Vorstellung zu den Begriffen „Ziel“, „Wert“, „Motiv“, „Wunsch“ und „Bedürfnis“. Sehr interessant ist dabei auch die spontane Antwort auf die Frage: „Welches sind Ihre *drei wichtigsten Motive*?“.

Berufliches Handeln (Leistung) wird durch einen *Dreiklang* aus „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ geprägt. Während berufliche Qualifizierungsmaßnahmen auf das „Können“ ausgerichtet sind, setzt das Motivationsprofil beim „Wollen“ an und fragt, was den Klienten motiviert, zur Leistung antreibt und warum er sich so verhält. Um sich im Dreiklang zu positionieren, erarbeiten Sie Ihren aktuellen Status zu den drei Fragen:

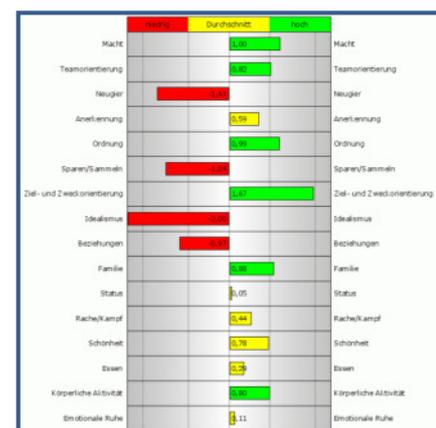
- *Können*: Haben Sie / Ihre Mitarbeiter die erforderliche Qualifikation?
- *Dürfen*: Haben Sie / Ihre Mitarbeiter das richtige Maß an Eigenverantwortung?
- *Wollen*: Was wollen Sie / Ihre Mitarbeiter wirklich (Nutzen/Antrieb)?

Ziel der Erarbeitung Ihres Motivationsprofils ist *hohe Leistungsbereitschaft von innen heraus* - und dies dauerhaft und passend. Nur die innere Motivation beeinflusst Ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsstärke wirklich nachhaltig!

Im Coaching verwende ich das *Reiss Profil (RP)*. Es liefert anhand einer standardisierten psychologischen Selbsteinschätzung ein persönliches Profil auf der Basis von *16 Lebensmotiven* individueller Ausprägung und gibt Auskunft darüber, welche Werte und Motive unserem Dasein Sinn und Bedeutung verleihen. Das RP ist ein Analyseinstrument, das ermittelt, was Menschen von innen her motiviert.

Abhängig von der Ausprägung der Motive lässt sich erkennen, wonach eine Person strebt, was ihr wirklich wichtig ist und wie viel sie davon leben möchte. Das RP setzt somit bei der Ursache von menschlichem und persönlichem Verhalten an und nicht an der Beobachtung oder Beschreibung dieses Verhaltens. Die zentrale Frage lautet daher nicht „Wie bin ich?“ sondern „*Warum bin ich so, wie ich bin?*“.

Die signifikant im Reiss Profile ausgeprägten Lebensmotive können dabei helfen herauszufinden, was uns im Berufs- und Privatleben dauerhaft zufrieden stellt und leistungsfähig macht. Ziel ist es dabei, diese *Motive und Werte zu erkennen* und anschließend sich zu fragen, wie die entsprechenden *Rah-*





menbedingungen gestaltet werden können, um diese Lebensmotive noch besser umzusetzen und damit mehr *Zufriedenheit* zu erreichen.

Entwickelt wurde das Reiss Profile ab etwa 1996 von dem US-Psychologen und Motivationsforscher Prof. Steven Reiss. Eine sehr gute Einführung in das RP und seine Anwendung findet sich in dem kleinen Buch „30 Minuten. Die 16 Lebensmotive“ von Frauke K. Ion und Markus Brand.

Für eine typische Anwendung des RP im Coaching werden Ihre individuellen Ausprägungen der *16 Lebensmotive* in einem Online-Fragebogen ermittelt. Anschließend werden die Ergebnisse zu den einzelnen Lebensmotiven, deren *Wechselwirkungen* untereinander sowie mögliche *Auswirkungen* in einem persönlichen Auswertegespräch analysiert, diskutiert und mögliche *Maßnahmen* identifiziert.

Die Art und Weise, wie ein Mensch seinen Grundbedürfnissen Prioritäten beimisst, bringt etwas über seine Wertvorstellung zum Ausdruck. Da es sich bei vielen normalen Persönlichkeitsmerkmalen um *Gewohnheiten* handelt, die Menschen entwickeln, um ihre stark und schwach ausgeprägten Grundbedürfnisse zu befriedigen, ist das RP ein Gradmesser für die normalen Persönlichkeitsmerkmale und -typen. Das RP liefert eine detaillierte Beschreibung der Motivation eines Menschen und zeigt die spezifischen Zusammenhänge zwischen Motiven, Wertvorstellungen und vielen normalen Persönlichkeitsmerkmalen auf. Im Allgemeinen sind positive Emotionen Signale dafür, dass ein Grundbedürfnis zeitweilig befriedigt worden ist, während negative Emotionen anzeigen, dass ein Grundbedürfnis unbefriedigt ist oder befriedigt werden muss.

Zwischen *intrinsischer Motivation* und expliziten Zielen besteht ein Zusammenhang, der erklären kann, warum es manchen Menschen leicht fällt, ihre Ziele zu erreichen, während anderen dies nur unter Mühen gelingt – oder auch gar nicht.

Während uns unsere intrinsischen Motive, die genetisch und durch unsere Erfahrungen in der Kindheit geprägt wurden, meist nicht bewusst sind, sind uns unsere Ziele in der Regel bewusst. Was wir erreichen wollen ist oft rational zugänglich und leicht mit Worten zu beschreiben. Diesen Willen zur Zielerreichung nennt man „*Volition*“.

Die menschliche Identität kann man sich – stark vereinfacht – wie eine Zwiebel vorstellen. An der Oberfläche – also ganz außen – liegen Fähigkeiten und Verhalten, weiter innen unsere Glaubenssätze und Bedürfnisse. Die Lebensmotive bilden den innersten *Kern unserer Identitätsstruktur* und damit die Basis, auf der sich die weiter außen liegenden Schalen unserer Identität formieren. Je tiefer eine Schale in diesem Zwiebel-Modell liegt, umso schwerer ist es, sie bewusst zu verändern.

Für eine Führungskraft stellt sich die Frage, ob *Mitarbeitermotivation* eine Aufgabe der Führungskraft ist. Und die Kernfrage dabei ist: *Warum sollte mir jemand folgen* - und sieht das der andere genauso? Das ist eine Frage der inneren Einstellung im Führungskontext und wie es mir persönlich gelingt eine gute Führungsbeziehung zu meinen Mitarbeitern aufzubauen. Auch hier helfen uns das RP und der Dreiklang die Rolle und Motivation von Führungskraft und Mitarbeiter zu differenzieren.

Interessiert? Gerne können Sie in einem persönlichen Gespräch oder einem Coaching mehr darüber und über Ihre eigenen Motivausprägungen und Bedürfnisse erfahren!