



Ergebnisse  
für  
**Luise Muster**

## Warum erfassen wir Motive?

Neben Fachwissen und arbeitsbezogenen Verhaltensweisen ist die richtige Motivation besonders relevant für den Berufserfolg. Unterschiedliche Motive zeigen sich auch in unterschiedlichen Verhaltensmustern. Somit hat die Motivation der Mitarbeiter entscheidenden Einfluss auf das Arbeitsgeschehen: sie beeinflusst Entscheidungsprozesse, Arbeitstempo, den persönlichen Einsatz sowie den Umgang mit Herausforderungen und Problemen.

Jeder Mensch besitzt eine ihm eigene Motivationslage bzw. ein Geflecht von Antrieben und Handlungsstrategien, das ihn bei der Wahl seiner Handlungsweise zumeist unbewusst leitet. Es stellt sich also nicht die Frage, **ob** ein Mensch motiviert ist, sondern **wie** er motiviert ist.

Die Kenntnis darüber, was die Menschen als Individuen oder auch als Arbeitsgruppe motiviert, kann Potenziale aufdecken und dazu genutzt werden, sowohl Leistung als auch Zufriedenheit zu steigern.

## Motivationsstypen

Wenn man sich mit den Wünschen und Zielen von Menschen beschäftigt, kann man eine ganze Reihe unterschiedlicher Motive entdecken. Bei der Motivationsanalyse unterscheiden wir 14 berufsbezogene Motive. Sie sind auf den folgenden Seiten erläutert. Jedes dieser Motive leistet einen Beitrag zur Erklärung, warum Menschen sich in beruflichen Situationen auf eine bestimmte Weise verhalten und wonach sie streben. Die systematische Untersuchung von Leistungs- und Potenzialträgern in verschiedenen Unternehmen hat uns gezeigt, dass für bestimmte Personengruppen spezielle Kombinationen von Motiven typisch sein können. So sind obere Führungskräfte von anderen Motiven geleitet als traditionelle Fachkräfte. Eine Kombination von Motiven nennen wir einen Motivationsstyp.

## Aufbau und Inhalte des Fragebogens zur Beruflichen Motivation

Der Fragebogen misst folgende Motive:

Fachliche Expertise	Das Motiv, fachlich gut zu sein.
Verantwortung	Die Motivation, 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 ihnen zu helfen.
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 der Bewältigung besonders schwieriger Aufgabenstellungen und scheinbar unlösbarer Probleme.
Kreativität	Die Freude daran, eigene Ideen zu entwickeln und voranzutreiben.
Status und Anerkennung	Das Bedürfnis, auf der Karriereleiter nach oben zu kommen und die Anerkennung erfolgreicher Menschen 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.
Spaß am 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.

## Die 14 Faktoren im Detail

### Status und Anerkennung

Der Faktor Status und Anerkennung erfasst das Motiv, auf der Karriereleiter nach oben zu kommen und die Anerkennung erfolgreicher Menschen zu finden. Für Menschen mit hohen Ausprägungen ist ihr gesellschaftlicher Status ein wichtiger Motivator. Die Handlungen von Menschen mit niedrigen Ausprägungen sind nicht vorrangig dadurch motiviert, zu den Erfolgreichen und Wichtigen zu gehören.

### Macht und Einfluss

Der Faktor Macht und Einfluss misst den Wunsch, Einfluss zu haben und bestimmen zu können. Menschen mit hohen Ausprägungen möchten ihre Macht spüren und könnten es nur schwer ertragen, nicht gefragt zu werden. Die Erweiterung ihrer Entscheidungsbefugnis ist für sie ein Motivator. Menschen mit niedrigen Werten reizt es weniger, große Vollmachten zu haben und ihre Macht zeigen zu können.

### Hohes Einkommen

Der Faktor Hohes Einkommen erfasst das Bedürfnis, viel Geld zu verdienen und sich einen hohen Lebensstandard zu leisten. Mit Geld kann man Menschen mit hohen Ausprägungen motivieren. Für Menschen mit niedriger Ausprägung sind materielle Anreize kein Motivator. Ihnen reicht, was sie haben.

### Verantwortung

Der Faktor Verantwortung erfasst die Motivation, für einen Aufgabenbereich persönlich zuständig zu sein und die Verantwortung zu haben. Für Menschen mit einer hohen Ausprägung ist es die höchste Anerkennung, ihnen einen eigenen Verantwortungsbereich offiziell zu übertragen. Menschen mit niedrigen Werten demotiviert es nicht, auch ohne besondere Zuständigkeit einfach nur mitzuarbeiten.

### Kreativität

Kreativität ist die Freude daran, eigene Ideen zu entwickeln und voranzutreiben. Menschen mit einer hohen Ausprägung motiviert es, eigene Vorstellungen verwirklichen zu können. Die Möglichkeit zur kreativen Selbstverwirklichung ist für sie ein wichtiger Motivator. Menschen mit niedrigen Werten müssen das Rad nicht neu erfinden. Die Möglichkeit zu kreativer Entfaltung ist für sie kein besonderer Anreiz.

### **Besondere Herausforderung**

Der Faktor Besondere Herausforderung erfasst das Motiv, sich bei außergewöhnlichen Herausforderungen zu beweisen. Das bedeutet vor allem, Spaß an der Bewältigung besonders schwieriger Aufgabenstellungen und scheinbar unlösbarer Probleme zu haben. Wenn Menschen mit hohen Ausprägungen Aufgaben übertragen bekommen, die andere nicht schaffen, ist das für sie Ansporn und Anerkennung zugleich. Menschen mit einer niedrigen Ausprägung suchen nicht unbedingt die besondere Anstrengung. Elegante Lösungen sind ihnen lieber als Kraftakte.

### **Identifikation mit dem Unternehmen**

Identifikation mit dem Unternehmen ist das Bedürfnis, sich mit seinem Unternehmen auch voll identifizieren zu können. Zu einem guten Unternehmen dazuzugehören, ist für Menschen mit einer hohen Ausprägung eine Motivation an sich. Sie tun gerne etwas zum Wohl des Unternehmens. Menschen mit einer niedrigen Ausprägung ist es nicht so wichtig, für welches Unternehmen sie arbeiten, solange ihre persönlichen Neigungen verwirklicht sind.

### **Sicherheit**

Der Faktor Sicherheit beschreibt das Bedürfnis nach beruflicher Sicherheit. Menschen mit einer hohen Ausprägung brauchen in besonderem Maße das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz und ein sicheres Einkommen zu haben. Risiken schrecken sie eher ab. Für ihre persönliche Absicherung sind sie bereit, andere Interessen hinten anzustellen. Die Perspektive einer sicheren beruflichen Zukunft interessiert Menschen mit niedriger Ausprägung weniger. Eine sichere Position ist für sie nicht so wichtig wie die Chance zur beruflichen Verwirklichung.

### **Dienstleistungsorientierung**

Dienstleistungsorientierung beschreibt die Freude daran herauszufinden, was andere benötigen und ihnen zu helfen. Menschen mit hoher Ausprägung tun gerne etwas für andere. Ihre (internen oder externen) Kunden zufrieden zu sehen, ist für sie der höchste Lohn. Für Menschen mit einer niedrigen Ausprägung ist Altruismus kein besonderes Motiv.

### **Selbstständigkeit**

Der Faktor Selbstständigkeit misst das Bedürfnis, selbstbestimmt zu arbeiten. Für Menschen mit einer hohen Ausprägung auf diesem Faktor ist es besonders wichtig, selbst entscheiden zu können, was sie wie tun. Von Vorschriften und Anordnungen fühlen sie sich gestört. Die Möglichkeit zur freien Entfaltung beflügelt sie. Menschen mit einer niedrigen Ausprägung engen Vorschriften und Anordnungen nicht ein.

### **Mitarbeiterführung**

Der Faktor Mitarbeiterführung beschreibt das Motiv, andere Menschen im direkten persönlichen Kontakt anzuleiten und zu führen. Menschen mit einer hohen Ausprägung möchten andere motivieren, fördern und steuern. Die Anerkennung der Leistungen in diesem Bereich ist für sie höchstes Lob. Der Erfolg der Mitarbeiter ist auch ihrer. Für Menschen mit niedriger Ausprägung mag (zusätzliche) Mitarbeiterverantwortung ein Statussymbol sein, sie fühlen sich aber weniger motiviert, sich mit den Menschen persönlich auseinanderzusetzen.

### **Privatleben**

Der Faktor Privatleben erfasst den Wunsch, neben dem Beruf noch ausreichend Zeit für private Interessen und Verpflichtungen zu haben. Es ist Menschen mit hoher Ausprägung wichtig, nicht vollkommen in der Arbeit aufzugehen, sondern im Gegenteil ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben zu erreichen. Menschen mit niedriger Ausprägung sind eher bereit, ihr Privatleben hinten anzustellen. Freizeitinteressen und familiäre Verpflichtungen sind ihnen nicht so wichtig, als dass sie diese von irgendwelchen Anforderungen ihrer Tätigkeit abhalten könnten.

### **Spaß am Verkaufen**

Spaß am Verkaufen ist die Freude daran, auf andere zuzugehen, sie zu überzeugen und zu gewinnen. Menschen mit hohen Ausprägungen motiviert eine Aufgabe, bei der sie sich und ein Thema/Produkt präsentieren können. Aufgaben, die verlangen, sich und ein Angebot zu verkaufen, machen Menschen mit einer niedrigen Ausprägung weniger Spaß.

### **Fachliche Expertise**

Der Faktor Fachliche Expertise erfasst das Motiv, fachlich gut sein zu wollen. Für Menschen mit einer hohen Ausprägung auf diesem Faktor ist es eine persönliche Anerkennung, wenn ihr fachlicher Rat gefragt wird. Motiviert sind sie durch Aufgabenstellungen, bei denen besondere fachliche Expertise gefordert ist. Für Menschen mit einer niedrigen Ausprägung sind Aufgaben, die hohe fachliche Anforderungen stellen, kein Motivator.



**Name:** Luise Muster

**Durchgeführt am:**

**Firma:** XXX

## Motivationsschwerpunkte

Die Motivationsstruktur-Analyse stützt sich auf die Angaben der Person im Fragebogen zur Beruflichen Motivation. Es werden insgesamt vierzehn unterschiedliche Motive ausgewertet. Im Folgenden finden Sie eine Beschreibung der am stärksten und der am schwächsten ausgeprägten beruflichen Motive. Bei der Auswertung ist nicht die absolute Höhe einer Ausprägung maßgeblich, sondern die Relation der Motivstärken untereinander.

Folgende Motive sind besonders stark ausgeprägt:

### Verantwortung

Die Person übernimmt gern Verantwortung. Sie braucht einen eigenen Aufgaben- oder Kompetenzbereich, für den sie auch offiziell zuständig ist und in dem sie etwas bewirken und erreichen kann.

Um Menschen wie sie zu motivieren, sollte man diesen z. B. einen erweiterten Verantwortungsbereich übertragen. Wenig anspornend wirken hingegen einfache Zuarbeiten oder "Handlangerdienste". Demotivierend ist es für sie, wenn man in ihren Verantwortungsbereich hineinregiert.

### Mitarbeiterführung

Großen Gefallen findet die Person an Tätigkeiten, welche die Möglichkeit beinhalten, andere Menschen im direkten persönlichen Kontakt anleiten und führen zu können. Sie will andere motivieren, fördern und steuern.

Solche Menschen lassen sich begeistern, wenn sie mehr als eine rein fachliche Führungsrolle haben, sondern z. B. wenn sie die Gelegenheit erhalten, einen persönlichen Beitrag zur Entwicklung der Mitarbeiter/innen zu leisten. Eine Position ohne direkte Kontakte zu den Mitarbeitern/innen würde ihnen nicht gefallen.

### Macht und Einfluss

Die Person braucht eine Position, bei der sie Einfluss nehmen und Vollmachten ausüben kann. Sie hält gern das Zepter in der Hand. Es gefällt ihr, das Sagen zu haben und bestimmen zu können, wo es langgeht.

Um solche Menschen zu motivieren, sollte man ihnen weitreichende Befugnisse erteilen und ihnen einen großen Handlungs- und Einflussbereich zugestehen. Keinesfalls darf man an ihnen vorbei in ihren Bereich hineinregieren.

## **Spaß am Verkaufen**

Die Person hat besondere Freude daran, auf andere Menschen zuzugehen, sie zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Sie bevorzugt Aufgaben, bei denen sie sich und ihre Person einbringen bzw. etwas verkaufen kann.

Menschen dieser Art sollte man Raum und Möglichkeiten geben, sich mit einem Thema/Produkt präsentieren zu können. Vielleicht haben sie Spaß daran, einen Vortrag zu halten oder neue Kunden zu gewinnen.

Folgende Motive sind im Vergleich eher gering ausgeprägt:

## **Fachliche Expertise**

Der Person ist es vergleichsweise weniger wichtig, sich fachlich zu profilieren und als Experte/in zu gelten. Aufgaben, die hohe fachliche Anforderungen an sie stellen und detailgenaue Fachkenntnisse verlangen, sind kein Motivator für sie.

Menschen wie sie lassen sich wahrscheinlich wenig durch die Teilnahme an Fachtagungen, die Möglichkeit zum Austausch unter Spezialisten oder die Chance zur eigenen fachlichen Weiterentwicklung motivieren.

## **Besondere Herausforderung**

Die Person ist nicht diejenige, die unbedingt die besondere Herausforderung oder Anstrengung sucht. Sie hat nicht den Ehrgeiz, sich Schwierigkeiten oder scheinbar unlösbaren Problemen zu stellen, sondern bevorzugt eher einfach und pragmatisch lösbare Aufgaben.

Die Notwendigkeit außergewöhnlicher Kraftanstrengungen finden solche Menschen vermutlich eher belastend.

## **Sicherheit**

Die Perspektive einer sicheren beruflichen Zukunft interessiert die Person vergleichsweise weniger. Eine sichere Position ist ihr nicht so wichtig wie die Chance zur eigenen Verwirklichung.

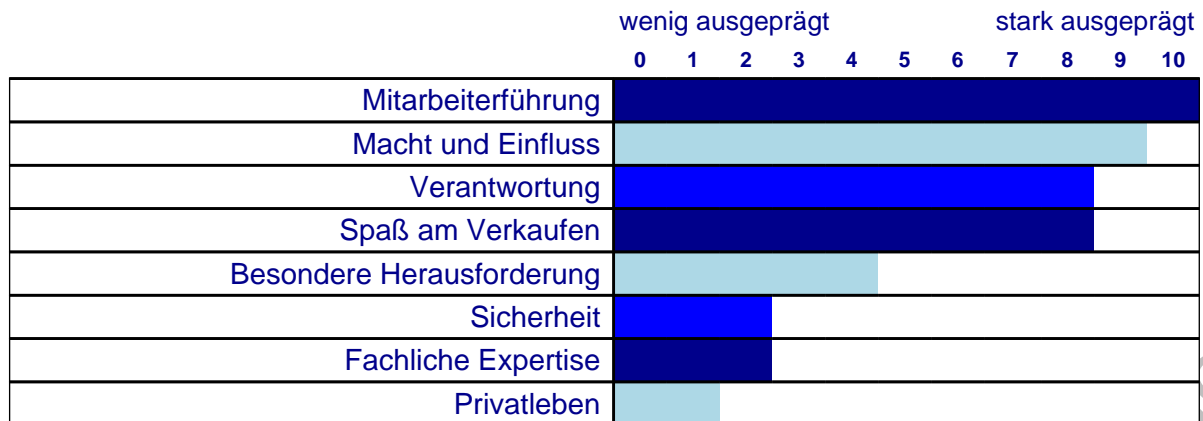
Um solche Menschen zu motivieren, sind die Aussicht auf eine zuverlässige Absicherung und feste, verbindliche Abmachungen vermutlich wenig hilfreich. Erfolgversprechender könnte beispielsweise die Unterstützung ihrer freien beruflichen Entfaltung sein.

## **Privatleben**

Die Person zeigt vergleichsweise eine höhere Bereitschaft, ihr Privatleben auch einmal hintenanzustellen. Freizeitinteressen und familiäre Verpflichtungen sind ihr nicht so wichtig, als dass diese sie von ihren Arbeitsanforderungen abhalten könnten.

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

## Grafischer Überblick



## Überblick über alle Motive

Im Folgenden finden Sie eine Kurzbeschreibung aller vierzehn Motive. Die vorne nicht genannten Motive sind bei der Person im Verhältnis nicht auffällig hoch oder niedrig ausgeprägt.

### 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 dem 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 der Bewältigung besonders schwieriger Aufgabenstellungen und scheinbar unlösbarer Probleme.

## Kreativität

Die Freude daran, eigene Ideen zu entwickeln und voranzutreiben.

## Status und Anerkennung

Das Bedürfnis, auf der Karriereleiter nach oben zu kommen und die Anerkennung erfolgreicher Menschen 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.

## Spaß am 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.

Fragebogen zur Beruflichen Motivation  
Musterauswertung  
FBBM