

Inhaltsverzeichnis

Unser Dank 7

Vorwort von Prof. Steven Reiss 9

Über dieses Buch 11

Teil 1 – Einführung in die Theorie des motivorientierten Führens

Hintergrund der motivorientierten Führung 17

Was bedingt unser Verhalten? 18

Wie sind Motive erkennbar? 23

Wie kann Führung auf Motivation ausgerichtet werden? 29

Die Entwicklung der 16 Lebensmotive und ihr geistiger Vater
Prof. Steven Reiss 40

Darstellung der 16 Lebensmotive 50

Anwendungsbereiche 66

Teil 2 – Motivorientierte Führung mit dem Reiss Profile

Ihre Führungspersönlichkeit – sich selbst erfahren 75

Die Selbsteinschätzung als Landkarte der Orientierung 76

Die Karrieretreiber 87

Besondere Motivkonstellationen 90

Ihre Mitarbeiter einschätzen 95

Selbstverliebtheit 95

Das 5-Sterne-Prinzip 107

Motivausprägungen der Mitarbeiter erkennen 111

Das Reiss Profile in der Teamführung 116

Kommunikations- und Handlungsweisen der motivorientierten

Führung 125

Macht **134**

Unabhängigkeit **140**

Neugier **146**

Anerkennung **151**

Ordnung **156**

Sammeln/Sparen **160**

Ehre **165**

Idealismus **169**

Beziehungen **173**

Familie **178**

Status **183**

Rache/Kampf **188**

Eros **192**

Essen **195**

Körperliche Aktivität **199**

Emotionale Ruhe **203**

Exkurs: Das Führungsinstrument Anerkennung 208

Teil 3 – Motivorientiert Führen in der Praxis

Interviews und Fallbeispiele 223

Fred Schmidt – motivorientierte Führung bei der QSC AG **223**

Dr. Mareike Hoffmann – Mitarbeiterführung aus personal-
psychologischer Sicht **231**

Steve Kroeger – Expedition zum persönlichen Gipfel **235**

Lothar Linz – Erkenntnisse eines Sport-Psychologen **240**

Über die Autoren 245

Literaturverzeichnis 248

Stichwortregister 251

Vorwort von Prof. Steven Reiss

Bestimmte Ziele wie Ernährung, soziale Beziehungen, Sicherheit und Unabhängigkeit sind der Menschheit als Art gemeinsam. Als die wissenschaftliche Psychologie gerade im Entstehen war, schlugen William James und William McDougall – sowie später William Murray und Abraham Maslow – eine psychologische Analyse vor, die auf dem Konstrukt der Lebensmotive beruht.

Leider lieferten diese Koryphäen der Psychologie keine wissenschaftlich gültige Taxonomie der Lebensmotive, und sie verließen sich zu sehr auf Erhebungsmethoden, die heute in der Wissenschaft umstritten sind: die projektiven Verfahren. Auch führten sie ihre Aufgabe, die Bedürfnisse in der Liste der Lebensmotive mit der Praxis in Zusammenhang zu bringen, nicht vollständig zu Ende. Folgerichtig sind die Lebensmotive in der Psychologie zu einem vergessenen Thema geworden.

Ich habe daran gearbeitet, die alten Einsichten zur Bedeutung der Lebensmotive neu zu beleben und dabei zugleich die früheren Defizite korrigiert. Aus empirischen Befunden habe ich eine Taxonomie der 16 Lebensmotive abgeleitet und dann mein Modell durch die umfassendsten wissenschaftlichen Befunde gestützt, die je für eine solche Taxonomie zur Verfügung gestellt wurden. Bei den 16 Lebensmotiven handelt es sich um die erste wissenschaftlich validierte Klassifizierung der menschlichen Motive.

Eine der aufregendsten Entwicklungen innerhalb der Theorie der Lebensmotivation bestand darin, dass sie kreativ auf praktische

Aktivitäten angewendet wurde. In der Sportpsychologie zum Beispiel wurden die 16 Lebensmotive dazu genutzt, einen Gewichtheber darin zu unterstützen, dass er die Goldmedaille bei Olympischen Spielen gewinnt, eine Handballmannschaft darin, Weltmeister zu werden, und eine Bundesligafußballmannschaft darin, am DFB-Pokal-Endspiel teilzunehmen sowie um die Meisterschaft zu spielen. Zu den weiteren Anwendungen im Bereich des Managements gehören das Coaching, die Führungskräfteentwicklung, Beziehungs- und Motivationsthemen und vieles mehr.

Markus Brand war einer der ersten, der sich dafür interessierte, die 16 Lebensmotive auf das Geschäftsleben in Deutschland anzuwenden. Im Juni 2005 besuchte er mich zu einem Ideenaustausch, und zwar gemeinsam mit einem Team von Reiss Profile Masters in Columbus (Ohio). Und er hat die 16 Lebensmotive seit dieser Zeit auf diverse Bereiche der Praxis angewandt. Zusammen mit seiner Koautorin Frauke Ion und ihrem Institut für Lebensmotive lieferte er seinen Lesern die erste spannende und schnelle Anwendung auf das wichtige Thema der Work-Life-Balance. (Das Buch *30 Minuten für mehr Work-Life-Balance durch die 16 Lebensmotive* wurde im Oktober 2008 bei GABAL veröffentlicht.)

Das neue Buch vermittelt nicht nur tiefere Einsichten in die 16 Grundbedürfnisse. Mehr noch, viele praktische Beispiele und Erfahrungsberichte werden zudem den Leser und vor allem alle Führungskräfte darin unterstützen, wirkungsvoller und effektiver zu werden. Hier handelt es sich genau um die Anleitung, die Führungskräfte brauchen – nicht nur in diesen schwierigen Zeiten. Ich freue mich, dass dieses Werk erschienen ist.

Steven Reiss, Ph.D.

Emeritierter Professor, Ohio State University, Columbus (Ohio)

Im März 2009

(übersetzt von Dr. Matthias Reiss)

Über dieses Buch

Herr Chef ist seit fünf Jahren Abteilungsleiter bei einer renommierten Versicherungsgesellschaft und führt ein Team von zehn Mitarbeitern. Aufgrund einer starken Mitarbeiterfluktuation und hohen Krankheitsständen hat die Personalabteilung nun erstmalig eine Mitarbeiterumfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz initiiert. Auch im Team von Herrn Chef sind viele Fehltag zu verzeichnen. Als Herr Chef die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage vorliegen, wundert er sich, warum er bei der Frage »Zufriedenheit mit der Führung Ihrer Abteilung« von seinen Leuten so schlecht bewertet wurde. Er fragt sich: »Mein Führungsstil ist doch modern. Ich habe ein gutes Verhältnis zu all meinen Teammitgliedern und ich lasse ihnen viel Freiraum, sodass sie selbstständig arbeiten können. Woher kommen dann die schlechten Ergebnisse bei der Mitarbeiterbefragung?«

Beispiel
Herr Chef

Nach dem Gallup-Engagement-Index 2008 sind die Verhältnisse in der Versicherungsgesellschaft aus dem oben aufgeführten Beispiel kein Einzelfall. Die Gallup-Studie zeigt, dass nur 13 % aller Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen besitzen. Der Großteil der Mitarbeiter besitzt mit 67 % nur eine geringe emotionale Bindung und macht »Dienst nach Vorschrift«, während sich 20 % aller Mitarbeiter nicht mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen und innerlich gekündigt haben. Diese geringe Bindung äußert sich unter anderem in starker Mitarbeiterfluktuation und hohen Krankheitsständen. Die Gallup-Studie konnte zeigen, dass Beschäftigte mit geringer oder ohne emotionale Bindung zwei oder sogar vier Fehltag mehr aufweisen, als ein sich emotional stark verbunden fühlender Mitarbeiter.

**Der Gallup-
Engagement-
Index 2008**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus dem Unternehmen von Herrn Chef zeigen: Die Hauptursache für eine geringe emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist in Defiziten in der Personalführung zu suchen. Dazu gehört, dass viele Mitarbeiter Positionen besetzen, die nicht ihren wirklichen Stärken entsprechen. Zusätzlich legen ihre Vorgesetzten den Fokus ihrer Führung meist nicht auf die individuellen Stärken und Eigenschaften ihrer Teammitglieder.

Dieses Buch setzt an der wohl wichtigsten Erkenntnis aus dem Gallup-Engagement-Index an:

Die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an sein Unternehmen ist durch eine Änderung des Führungsstils unabhängig vom Ausgangsniveau veränderbar.

**Vom Individuum
ausgehen**

Motivorientiertes Führen setzt einerseits bei der Individualität der Führungskraft, andererseits bei den einzigartigen Persönlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter an. Es gilt: *Gleichbehandlung ist nicht gleiche Behandlung!* Nur wenn die individuellen Motivstrukturen der Führungskraft wie des Mitarbeiters berücksichtigt werden, kann eine dauerhafte Steigerung der Führungsqualität erreicht werden.

Die wissenschaftliche Grundlage der motivorientierten Führung liegt in der Motivationspsychologie von Prof. Steven Reiss. Das von ihm entwickelte Reiss Profile ist ein renommiertes Instrument der Persönlichkeitspsychologie, das mit den individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive die persönliche Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen analysiert. Diese dient als »Navigator«, um für eine schnelle und effektive Zielerreichung passgenaue Maßnahmen für verschiedenste Wirkungsbereiche abzuleiten – zum Beispiel in der Mitarbeiterführung.

**Ein lizenziertes
Analyseinstrument**

Mit dem lizenzierten Instrument kann eine ausführliche Analyse der Lebensmotivstruktur eines Menschen nur von einem ausgebildeten Reiss Profile Master vorgenommen werden. Die Intuitivität des Modells ermöglicht Ihnen, eine intensive Beschäftigung

mit der Theorie der 16 Lebensmotive, eine Selbsteinschätzung wie auch eine fundierte Einschätzung Ihrer Mitarbeiter vorzunehmen. Die Autoren dieses Buches, Frauke Ion und Markus Brand, sind von der Reiss Profile Germany GmbH für den deutschsprachigen Raum lizenziert und arbeiten nicht nur seit mehreren Jahren mit diesem Instrument, ihr Institut für Lebensmotive bildet auch interessierte Menschen zum Reiss Profile Master aus, damit sie das Instrument in Training, Coaching sowie Personalauswahl und -entwicklung anwenden können.

In diesem Buch erhalten Sie in Teil 1 zunächst einen theoretischen Überblick darüber, wie motivorientierte Führung in die bestehenden Modelle der Führungs- und Motivationstheorie einzuordnen ist. Anschließend lernen Sie das Reiss Profile als Instrument für die Mitarbeiterführung kennen.

Teil 2 des Buches beginnt mit einem wichtigen Teil des motivorientierten Führens – Ihrer eigenen Führungspersönlichkeit! Nach dem Credo: »Nur wer sich selbst führt, kann auch andere führen« möchten wir mittels praxisnaher Beispiele zur Selbstreflexion anregen und Ihnen die Möglichkeit geben, über eine Selbsteinschätzung auf der Basis der 16 Lebensmotive Ihr eigenes »Strickmuster« zu erkennen. Denn wenn Sie sich als Führungskraft mit Ihrer eigenen Motivation und deren Auswirkungen auf Ihr Führungshandeln auseinandersetzen, finden Sie einen Ansatzpunkt, um Ihre Führungsqualität nachhaltig zu erhöhen.

Anschließend geben wir Ihnen das nötige Handwerkszeug, um Ihre Mitarbeiter individuell einschätzen und ihre Motivationsstruktur erkennen zu können. Denn im Führungsalltag zeigt sich deutlich, dass jeder Mitarbeiter ganz unterschiedliche Einstellungen und Herangehensweisen besitzt. Sie erhalten Antworten auf die Fragen:

Die Motivstruktur erkennen

- Wieso isoliert sich der eine Mitarbeiter mehr von seinem Team als der andere?
- Weshalb nimmt ein Mitarbeiter Herausforderungen gerne an, der andere nicht?

- Warum schreckt ein Mitarbeiter vor Veränderungen zurück, während der andere sie kontinuierlich anstößt?

Den Kern dieses Buches bilden konkrete und praxisnahe Kommunikations- und Handlungsweisen der motivorientierten Führung. Dabei nimmt motivorientiertes Führen insbesondere die Führungskraft selbst in die (Führungs-)Pflicht. Denn ob Führung im Alltag erfolgreich ist, hängt schließlich nicht davon ab, ob (wie im Beispiel von Herrn Chef) lediglich die Führungskraft selbst davon überzeugt ist, erfolgreich zu führen. Ausschlaggebend ist vielmehr, ob sich jeder Mitarbeiter gemäß seiner Persönlichkeit angesprochen und motiviert fühlt, nach dem Motto: *Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!*

Aus diesem Grund orientieren sich die Kommunikations- und Handlungsweisen der motivorientierten Führung immer an den Motiven der Mitarbeiter, nicht »selbstverliebt« an denen der Führungskraft!

**Lebensmotiv
Anerkennung**

Zusätzlich zu den Handlungs- und Kommunikationsweisen gehen wir aufgrund der hohen Bedeutung für die betriebliche Führungspraxis in einem Exkurs ausführlich auf das Lebensmotiv der Anerkennung ein.

In Teil 3 des Buches finden Sie abschließend Interviews, Erfahrungen und Fallbeispiele, wie Sie motivorientierte Führung mit dem Reiss Profile in der Praxis gestalten können.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei!

Frauke Ion und Markus Brand