

Was bringt Menschen
in **Bewegung** ?

Welche **Motive** treiben an ?

Wie können Sie Ihre
Motivationspotenziale
erkennen, wecken und für erfolg-
reiche Entscheidungen einsetzen ?



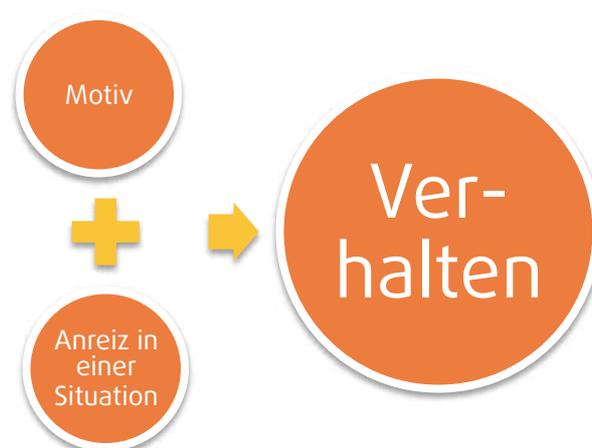
motivationspotenzialanalyse



WIE ENTSTEHT VERHALTEN ?

Bekannte Neurowissenschaftler wie Prof. Dr. Gerald Hüther oder Prof. Dr. Manfred Spitzer verweisen in Vorträgen und Veröffentlichungen immer wieder auf die Bedeutung von „Emotion“ und „Wohlgefühl“, wenn es um Erklärungen geht, warum Menschen wie handeln und sich verhalten.

Jede Entscheidung, die wir treffen, orientiert sich daran, ob die erwarteten Folgen sowohl psychisch auch als biologisch als angenehm bewertet werden (sich also „gut anfühlen“).



Wissenschaftlich ausgedrückt ist Motivation eine von innen kommende „Energie“ in Situationen und Verhaltensweisen, die Menschen psychisch und biologisch als „angenehm“ empfinden.

Die in der Persönlichkeit angelegten Motivationspotenziale werden in einer Situation (Kontext) durch zugehörige Anreize „aktiviert“ und ein (als dann angenehm empfundenes) Verhalten entsteht.

DER WISSENSCHAFTLICHE HINTERGRUND

Aus den Neurowissenschaften ist bekannt, dass Verhalten aus einer gefühlsorientierten (also emotionalen) „Ansprache“ eines oder mehrerer Motive geschieht. Diese „Ansprache“ erfolgt dabei stets über attraktive – und motivbezogen unterschiedliche – Anreize. Bspw. kann eine unbesetzte Parkbank für das Motivationspotenzial „Distanz“ ein attraktiver Anreiz sein.

Stets ist dabei das Ziel unseres Verhaltens ein individuelles inneres psychobiologisches Wohlbefinden zu erreichen bzw. zu stabilisieren / auszubauen.

Die Grundlage hierfür sind immer Motive – d.h. zunächst unspezifische Beweggründe für Verhalten, die eine Ressource bzw. ansprechbares Motivationspotenzial darstellen.

Wird dieses Motivationspotenzial durch einen passenden **Anreiz** angesprochen (d.h. aktiviert) entsteht Motivation, d.h. die notwendige Handlungsenergie, und hieraus resultierend Verhalten. Dieses konkrete Verhalten befriedigt das ursprünglich auslösende Motiv.

FÜR DEN SCHNELLEN LESER

- Verhalten entsteht aus Motivation.
- Motivation ist dabei als eine Art „Handlungsenergie“ zu sehen, die aus einer Kombination von Motivationspotenzial (bildhaft gesprochen ein Motor) und Anreiz in einer speziellen Situation (bildhaft gesprochen ein Zündschlüssel) entsteht.
- Das Ziel ist dabei immer ein inneres „Wohlgefühl“ zu erreichen – oder (wenn es schon vorliegt) zu stabilisieren und auszubauen.





UNTERSCHIED ZU ANDEREN PSYCHOLOGISCHEN TESTVERFAHREN

Jeder psychologische Test verfolgt eine ganz konkrete Absicht in Bezug auf das, was durch den Test gemessen werden soll und in Bezug auf die Aussage des Testergebnisses.

Im Zusammenhang mit Motivation können zwei Gruppen identifiziert werden :

Verhaltensorientierte Tests

Diese Tests messen und beschreiben das persönliche Verhalten, d.h. die Art und Weise, wie jemand etwas grundsätzlich tut. Fragen in diesen Test werden meist mit Fokus auf das Arbeits- und Sozialverhalten gestellt. Typisch sind Formulierungen in der Auswertung wie z.B. "verhält sich konsensorientiert" oder "verhält sich dominant".

Eigenschaftsorientierte Tests

Diese Tests messen und beschreiben Persönlichkeitseigenschaften, d.h. wie ein Mensch ist - kurz: seinen Charakter. Typisch sind Formulierungen in der Auswertung wie z.B. "intellektuell" oder "selbstbezogen".

„Marktübliche“ Motivdiagnostik

Aus dem gemessenen Verhalten und/oder der gemessenen Persönlichkeitseigenschaft wird bei marktüblichen Tests in der Auswertung in der Regel ein Rückschluss auf Motive und Motivation getroffen. Obgleich ein solches Vorgehen – im abstrakten –Sinne -fachlich korrekt ist, da ein Zusammenhang zwischen Verhalten, Eigenschaften und Motiven existiert, ist das Ergebnis nicht immer befriedigend :

- Ein gemessenes bzw. errechnetes Verhalten muss nicht zwangsläufig auch so eintreten. Jeder Mensch verhält sich in verschiedenen Situationen ganz unterschiedlich. Ob er ein bestimmtes Verhalten dann zeigt, orientiert sich an seiner Entscheidung in der Situation. Verhaltensbewertungen können daher oft stigmatisierend sein.
- Da mit der Auswertung von Fragen zu konkreten Verhaltensaspekten auf allgemein gültige Motive geschlossen werden soll, sind marktübliche Beschreibungen oftmals verallgemeinernd und generalisierend aufgebaut, um Zustimmung des Kunden zu erreichen.
- Motive sind keine Persönlichkeitseigenschaft. Motive sind eine emotionale Ressource, aus der Eigenschaften und Verhalten entstehen können. Sie stellen ein sogenanntes emotionales Potenzial dar. Um Motivation zu analysieren, ist somit die Messung von Emotion notwendig !

Motivdiagnostik mit der MPA

Die Standardauswertung verzichtet auf die Konstruktion & Interpretation möglicher Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften und ist damit wertungsfrei. Davon unbenommen können der Teilnehmer und / oder der MPA – Experte eine individuelle Interpretation in speziellen Anwendungskontexten vornehmen.

Die MotivationsPotenzialAnalyse MPA ist die erste emotionsorientierte Analyse, die nicht nur Motive, sondern vor allem die darin enthaltene Kraft bzw. Energie – das Potenzial – misst und sichtbar macht.





WAS IST DIE MOTIVATIONSPOTENZIALANALYSE MPA ?

Im Gegensatz zu anderen Verfahren (die primär Verhaltensmuster und Persönlichkeitseigenschaften messen) konzentriert sich die MPA auf die individuelle Abbildung der menschlichen Motive und deren Motivationspotenziale.

Wie ist die MPA aufgebaut ?

Um eine praxisnahe Verständlichkeit und Darstellung zu erreichen, werden die 26 gemessenen Motivationspotenziale in 13 sogenannten Motivkategorien abgebildet.

Dabei besteht jede Motivkategorie aus zwei entgegen gerichteten und voneinander unabhängigen (deshalb auch einzeln gemessenen) Motiven. So beinhaltet die Motivkategorie „Beziehung“ die Motive „Distanz“ und „Kontakt“.

Kategorie	Beziehung
Motiv I	Distanz, d. h. das Streben nach emotionalem Abstand
Motiv II	Kontakt, d. h. das Streben nach emotionaler Nähe

Auswertung Verhältnismäßigkeit

Die unabhängige Messung der beiden Motive erlaubt unterschiedliche graphische Auswertungsvarianten für verschiedene Einsatzzwecke.

In der klassischen Auswertungsvariante wird das Motivationspotenzial als Verhältnis der beiden gegensätzlichen Motive zueinander sehr übersichtlich dargestellt.

Nachfolgend sehen Sie dies am Beispiel der oben genannten Motivkategorie „Beziehung“.



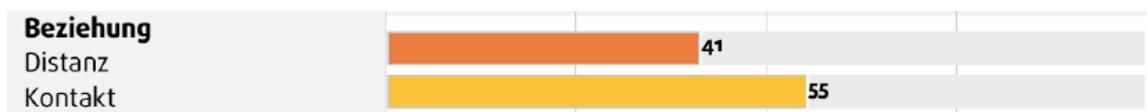
Auswertung Intensität

Im Gegensatz zu anderen Verfahren erfasst und zeigt die MPA auch die Intensität der einzelnen Motivkategorien und Motive, wie nachfolgend an der Motivkategorie „Beziehung“ dargestellt.

Die Stärke der Motivkategorie wird auf einer Skala von 1 bis 200 ...



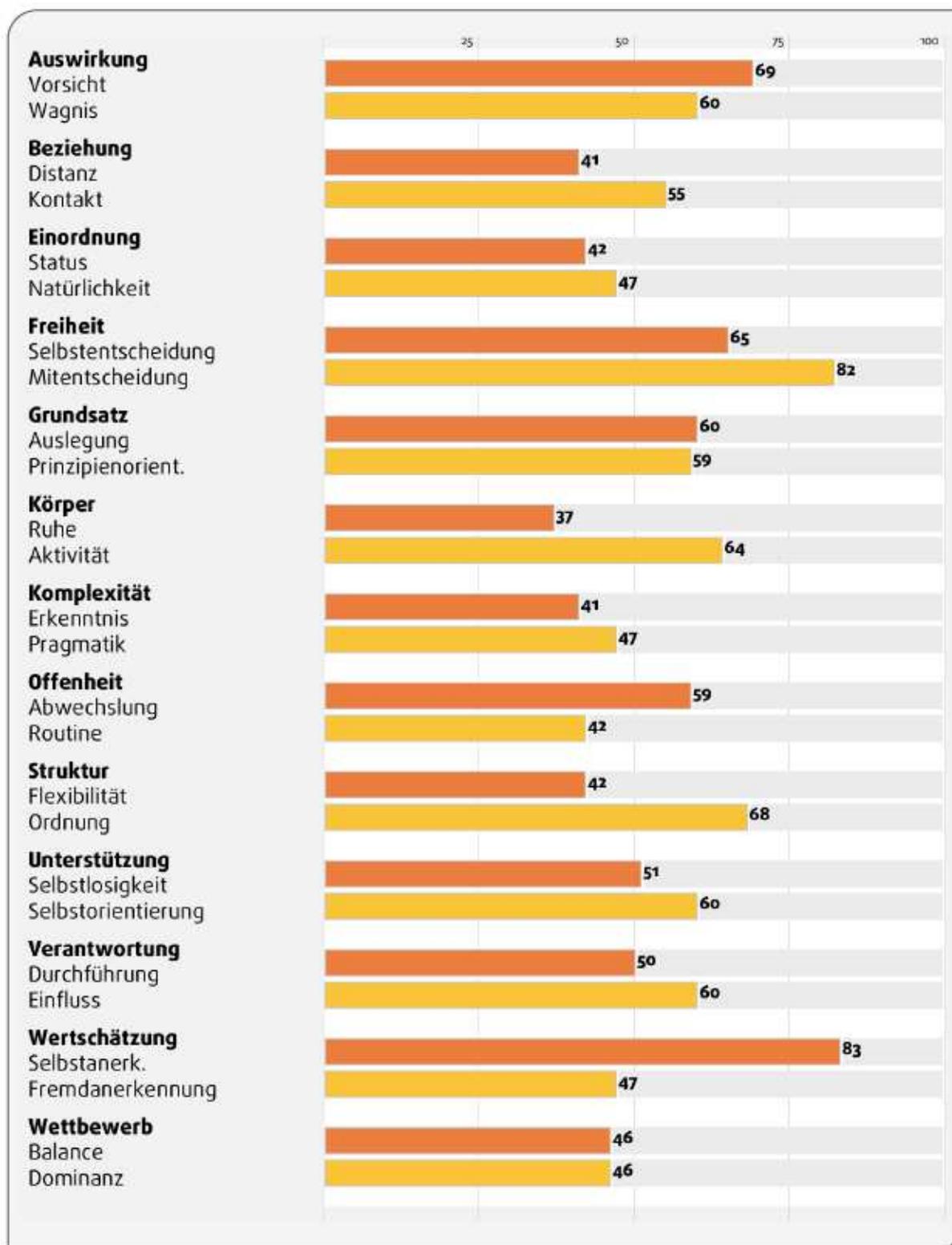
... und die Stärke der beiden Motive auf einer Skala jeweils von 1 bis 100 dargestellt.





WIE SIEHT DIE GRAPHISCHE AUSWERTUNG DER MPA AUS ?

Die nachfolgende Darstellung zeigt Ihnen im alphabetischen Überblick die 13 Motivkategorien mit den jeweils zugeordneten 26 Motiven. Sowohl die Reihenfolge als auch die Bezeichnungen der Motivkategorien und Motive sind wertneutral.





WELCHE MOTIVATIONSPOTENZIALE GIBT ES ?

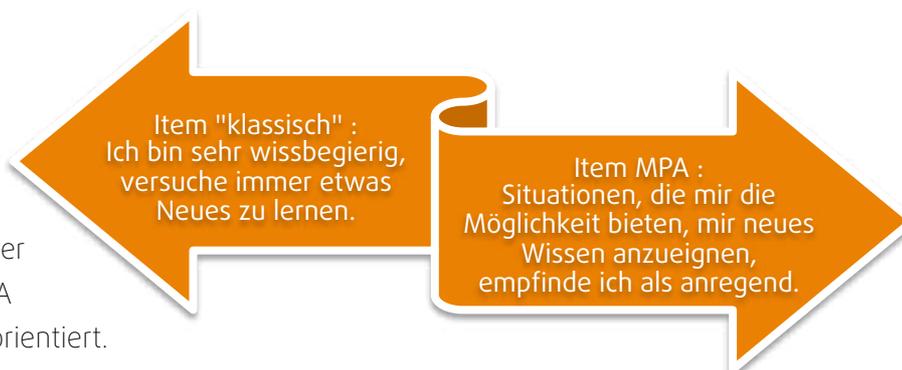
Die nachfolgende Tabelle zeigt Ihnen im alphabetischen Überblick alle 26 Motive und die jeweils zugeordnete Motivkategorie.

Wagnis	Auswirkung	Vorsicht
Kontakt	Beziehung	Distanz
Status	Einordnung	Natürlichkeit
Selbstentscheidung	Freiheit	Mitentscheidung
Prinzip	Grundsatz	Auslegung
Erkenntnis	Komplexität	Pragmatik
Aktivität	Körper	Ruhe
Abwechslung	Offenheit	Routine
Ordnung	Struktur	Flexibilität
Selbstlosigkeit	Unterstützung	Selbstorientierung
Einfluss	Verantwortung	Durchführung
Fremdanerkennung	Wertschätzung	Selbstanerkennung
Dominanz	Wettbewerb	Balance

WIE MISST DIE MOTIVATIONSPOTENZIALANALYSE MPA ?

Die Fragestellung

Da Verhalten und die Entscheidung für Verhalten durch Emotionen ausgelöst und beeinflusst werden, ist auch die Formulierung der Fragen (den sog. Items) in der MPA neurowissenschaftlich – emotional orientiert.



Das in der Graphik links stehende „klassische“ Item“ ist eher eigenschaftsorientiert. Das Wort „wissbegierig“ wird also nicht emotional sondern als Eigenschaft bewertet. Ein so aufgebauter Test misst also, ob jemand sich selbst diese Persönlichkeitseigenschaft zuschreibt.

Das rechts stehende Item aus der MPA ist weniger kognitions- sondern emotionsorientiert und fragt ab, ob ein bestimmtes Motiv (hier das Motiv „Erkenntnis“) emotional ansprechbar ist. Es erfolgt eine emotionale Bewertung der individuellen Erfahrungen der Person in Bezug auf dieses Motiv. Die Intensität der Ansprechbarkeit (das Motivationspotenzial) ist das Ergebnis.





Messen oder Rechnen ?

Bestehende Verfahren messen meistens auf einer Skala (bspw. Beziehung) und errechnen hieraus Verteilungen und Verhältnismäßigkeiten der beiden Komponenten „Distanz“ und „Kontakt“. Um eine hohe Analyse-Qualität zu erreichen, werden diese Komponenten je Motivkategorie unabhängig voneinander direkt gemessen und einzeln ausgewertet.

Es erfolgt keine indirekte „Errechnung“ eines Motivs basierend auf der Messung einer Kategorie.

Messabsicht und Answerfassung

Gemessen wird die Intensität eines Gefühls in Bezug auf ein definiertes Motiv. Das ermöglicht die Aussage, ob ein Motiv emotional ansprechbar ist, d.h. ein Potenzial für Motivation darstellt.

Die Answerfassung erfolgt dabei auf einer sechsstufigen Likertskala von „... überhaupt nicht anregend“ bis hin zu „... äußerst anregend“.

AUSBLICK

MPA – Passung (Schlüssel – Schloss – Abgleich)

Mit dem geplanten Modul „MPA – Passung“ wird messbar, inwieweit das vorhandene Motivationspotenzial im beruflichen Kontext aktuell angesprochen wird. Diese Erfassung des „Schlosses“ erlaubt in Kombination mit der Erfassung des individuellen Motivationspotenzials (dem „Schlüssel“) eine Abschätzung der Passung bzw. möglicher Diskrepanzen.



Durch eine Umformulierung der Items wird das subjektiv vermutete Motivationspotenzial für eine spezielle Situation sichtbar, wie das nachfolgende Item beispielhaft zeigt : „Jemand, der meine Arbeit macht, sollte Situationen, in denen er Risiken eingehen kann als anregend empfinden ...“.

Eine länger währende Übereinstimmung zwischen Motivationspotenzial und Motivationsanforderung kann einen Beitrag zum psychobiologischen Wohlbefinden leisten. Der hieraus entstehende Flow kann eine wichtige Basis für die individuelle Leistungsfähigkeit darstellen.





EINSATZMÖGLICHKEITEN DER MOTIVATIONSPOTENZIALANALYSE

Work-Life-Balance

Werden ein oder mehrere Motive über einen längeren Zeitraum nicht angesprochen, äußert sich das in der Regel in einer psychischen und körperlichen Anspannung. Sobald diese Motive wieder angemessen berücksichtigt werden löst sich diese Anspannung. Wir sind sprichwörtlich entspannt.

Es gibt Menschen, die das Glück haben, dass ihre sämtlichen Motive beim „Arbeiten“ in der richtigen Dosis angeregt werden. Sie sind entspannt und benötigen nichts weiter. Oft ist es jedoch so, dass im Beruf (work) nicht alle Motive angesprochen werden können. Die daraus resultierende Anspannung kann dann im Privatleben (life) ausgeglichen werden. Auf diese Weise tritt wieder Entspannung ein.

Work-Life-Balance bedeutet, dass wir uns bewusst sind, dass nicht in jeder Situation sämtliche Motive angesprochen werden können und uns für die nicht angesprochenen Motive einen Ausgleich (balance) suchen.

Karriere

Unabhängig davon, ob Sie eine neue Tätigkeit ergreifen oder im aktuellen Unternehmen Karriere machen wollen, Motivation werden Sie nur empfinden und zeigen, wenn Ihre Motive durch die erhoffte neue Situation angenehm angeregt werden.

Konflikte

Konflikte sind emotional. Ob Sie nun einen Konflikt mit einer anderen Partei haben oder in sich selbst einen Konflikt austragen. Ihr Verhalten in einem Konflikt wird durch die Art und Intensität Ihrer daran beteiligten Motive überhaupt erst möglich und beeinflusst.

Team

Ein Team ist gefordert zusammenzuarbeiten. Wie der gemeinsame Arbeitsprozess und die damit einhergehenden Funktionen im Team aussehen, ist für jedes Team unterschiedlich.

Wenn Sie ein Team aufstellen, können Sie überlegen, wer welche Motive stark ausgeprägt haben sollte, um bestimmte Funktionen mit Motivation wahrzunehmen. Vielleicht fragen Sie sich auch, wie Ihre eigenen Motive Ihre Auswahl beeinflussen.

Führungsverhalten

Führungskräfte haben eine Vielzahl von Aufgaben im Unternehmen. Diese haben Mitarbeiter zu führen, zu entwickeln, zu beurteilen und zu fördern. Führungskräfte stimmen sich mit anderen Abteilungen ab und versuchen optimale Arbeitsabläufe für gute Ergebnisse zu ermöglichen.

Und schlussendlich gehört auch „Motivation“ zu den Aufgaben – d.h. bei Arbeitspartnern für das gemeinsame Handeln Motivation auszulösen.





Oft ist es so, dass wir Aufgaben, die wir emotional attraktiv finden mit Motivation und Freude ausfüllen. Aufgaben, die keine Motivation auslösen kennen wir zwar, doch von Motivation ist keine Rede. Oft werden diese Aufgaben ein wenig vernachlässigt.

Kommunikation

Das, was uns emotional anspricht, drückt sich auch in unserer Art zu kommunizieren aus.

Es kann z.B. sein, dass ein Mensch, für den das „Streben nach geordnetem Vorgehen“ emotional sehr attraktiv ist, auch in der Kommunikation sehr „geordnet“ vorgeht. Es gibt hierfür keine Formel, da wir in der konkreten Situation selbst entscheiden, auf welche unserer Motive wir zurückgreifen.

Weitere Einsatzmöglichkeiten

- Assessment – Center
- Jahresgespräche
- 360 Grad – Diagnosen
- Zielvereinbarung
- uvm.

Der MPA - Experte unterstützt Sie darin, Ihre Analyseergebnisse in den von Ihnen gewünschten Anwendungsgebieten zu reflektieren und individuelle direkt umsetzbare Erkenntnisse zu erarbeiten.

WISSENSCHAFTLICHE EINSCHÄTZUNG / BEWERTUNG DER MPA

„Ich bin nach wie vor begeistert von der MPA. Ein sehr gut durchdachter Ansatz die Motivation bzw. die Motivatoren und deren Motivationspotenzial von Individuen zu erfassen.

Wie auch die klassische Motivationspsychologie, in deren Grundlagenforschung ich mich bewege, geht die MPA davon aus, dass Motivation aus der Interaktion von Person und Situation entsteht. Dies sowie die enge Verknüpfung zu Erkenntnissen der Neurowissenschaften haben mich von der theoretischen Fundierung des Instrumentes überzeugt.

Auch in Vorträgen zum Thema Mitarbeitermotivation betone ich immer die Relevanz, dass Personen nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem "Bauch" hinter Dingen stehen. Dieses Gefühl an Dingen Spaß zu haben, ist ein Kernstück der intrinsischen Motivation. Genau dies erfasst die MPA mit Hilfe Ihrer gut durchdachten Itemformulierung. Sie erfasst die Intensität von Gefühlen in Situationen welche zugrundeliegende Motive ansprechen sollten. Dies entspricht wissenschaftlichen Erkenntnissen im Bereich der Messung intrinsischer Motivation und bietet einen großen Vorteil zu anderen auf dem Praxismarkt verfügbaren Instrumenten die angeben Motive zu erfassen.“

Dr. Susanne Steiner, Lehrstuhl für Psychologie, TU München
Forschungsgebiet : Motivation, Volition & Selbstregulation:
Grundlagen- & Anwendungsforschung

