

# Wer liebt, was er tut, geht nie wieder arbeiten



Wer in der künftigen Arbeitswelt zurecht kommen will, tut gut daran, seine Antriebe zu kennen. Und auch Unternehmen sind daran interessiert, nicht nur die richtigen Mitarbeiter einzustellen, sondern auch schlummerndes Leistungspotenzial in den eigenen Reihen zu entdecken. Die Mittel und Wege dazu liefert die Motivationsforschung.

**A**ls Mitte der 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts Starbucks beispielhaft expandierte, geschah dies nicht zuletzt aufgrund kostenloser Internetzugänge und der Möglichkeit für die Gäste, in den Läden ohne Verzehrzwang zu verweilen. So wurden die Starbucks-Lokale schnell zum externen Office in Ballungsgebieten wie New York, Los Angeles und Chicago.

Der Trend setzte sich durch. Eine neue Ära hatte begonnen, in der Mobilität einen großen Platz einnehmen sollte. In dieser Phase

wurde die Technik häufig dem Menschen vorgezogen. Für Letzteren bedeutet mobiles Arbeiten aber oftmals, dass er rund um die Uhr erreichbar sein muss. Der Arbeitsplatz weitet sich bis hin in die Privatsphäre aus. Oft ist der Frust inzwischen größer als die Lust. Warum sonst klagen immer mehr mobile Arbeitnehmer über Stress aufgrund permanenter Verfügbarkeit. Zahlreiche Studien zeigen, dass der Anteil von Mitarbeitern, die sich durch den erhöhten Gestaltungs- und Entscheidungsfreiraum psychisch belastet fühlen, ständig steigt.

In der Tat ist nicht jeder in der Lage, diese hohe Anforderung an Flexibilität und Entscheidungskraft zu erfüllen. Vor dem Hintergrund, dass bis 2020 circa 80 Prozent der Arbeitsplätze mobil sein werden, sollte dies für die Wirtschaft keine erfreuliche Erkenntnis sein. Was können Unternehmen tun, um trotz alledem ihre vakanten Stellen künftig richtig zu besetzen?

Die Antwort liefert die moderne Motivationsforschung. Etwa erlaubt es das von Steven Reiss – Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University – ent-

## VITA

Dietmar Baum, Motivationsberater und Geschäftsführer der mmh Kommunikationsagentur (www.mmh.ag), ist seit 1990 auf den Gebieten Motivation und Business Development international tätig.

Die Ergebnisse von Untersuchungen und Beratungen setzt sein 20-köpfiges Team in den Bereichen Business-to-Business-Kommunikation, PR, Events und Werbung um.



federn unseres täglichen Handelns und können sie bei der Bewertung unserer täglichen Arbeit einsetzen. Je nachdem ob die Motive erfüllt werden oder nicht, sendet unser Gehirn Belohnungsbotenstoffe oder Stresshormone aus. So kommt es, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem Profil ihre Arbeit mehr oder weniger leicht verrichten können.

Beim Thema Mobilität fällt es zum Beispiel Menschen mit folgender Lebensmotiv-Hierarchie leichter, sich an die Anforderungen des mobilen Arbeitens anzupassen: „Macht hoch – Team niedrig – Ordnung niedrig – Ziel und Zweckorientierung hoch – emotionale Ruhe niedrig“ (siehe Tabelle).

Menschen, die aus dem Impuls heraus Entscheidungen fällen, können sich mühelos anpassen und diejenigen, bei denen das Ziel den Weg bestimmt, empfinden es somit als Freude, mobile Arbeitsplätze zu besetzen, während es für solche mit gegenteiliger Ausprägung nur Stress mit sich bringt.

Heißt das denn, dass sich Letztere nicht anpassen können?

## WIRKSAMES INSTRUMENT

Nein, so ist es nicht. Es wird auch einige geben, die mit den Veränderungen nicht klarkommen. Doch auch sie lassen sich dafür begeistern und zur erwünschten Leistung bringen. Es reicht zu erkennen, was sie benötigen – wenn zum Beispiel das Lebensmotiv „Ordnung“ bei ihnen dominiert, sind es Aspekte wie Sicherheit, ein fester Lebens- und Arbeitsablauf sowie Regeln, die sie einhalten wollen – einfach Verbindlichkeit.

Mit dem Wissen über diese 16 Lebensmotive, die fast alle unsere Handlungen steuern, und mit der Erfahrung der MPPO-Berater (MPPO = Motivationsbezogene Prozess- und Projektoptimierung) verfügen Führungskräfte und Personal über ein wirksames Instrument, um einerseits bei Neueinstellungen immer einen Treffer zu landen, andererseits bei der vorhandenen Belegschaft das schlummernde Potenzial zu neuem Leben zu erwecken.

Dietmar Baum ■

wickelte Profil, mithilfe von 16 grundlegenden Werten (siehe Tabelle unten) aussagekräftige und vor allem individuelle Motivationsprofile zu erstellen.

Durch das von Reiss erfundene Messverfahren lassen sich erstmalig Motive (wir sprechen von Lebensmotiven) und ihre Ausprägung messen. So erfahren wir die Trieb-

Niedrige Ausprägung	Lebensmotiv	Hohe Ausprägung
Geführt werden, keine Verantwortung, klare Arbeitsaufgaben	Macht	Einfluss, Erfolg, Leistung, Führung
Freiheit, Autarkie, Selbstbestimmung	Teamorientierung	Team- und Gruppenorientierung, Verbundenheit
Anwendungsorientierung, Umsetzung, Machen, Praktikabilität	Neugier	Wissen, Wahrheit, Dingen „auf den Grund gehen“
Kritik, Zeigen von Selbstbewusstsein	Anerkennung	Soziale Akzeptanz, Zugehörigkeit, positiver Selbstwert
Flexibilität, Veränderung, Offenheit für Abweichen von Strukturen	Ordnung	Struktur, Klarheit, Ordnung, Organisation
Großzügigkeit, Wegwerfen, kein Interesse am Sammeln	Sparen/Sammeln	Anhäufung materieller Güter, Eigentum, Archivierung, Sammeln
Loyalität, Tradition, moralische Integrität, Regeleinhaltung, Prinzipien	Ziel-/Zweckorientierung	Ziel- und Zweckorientierung, Flexibilität vor Rollenerwartung
Realismus, soziale Selbstverantwortung	Idealismus	Fairness, soziale Gerechtigkeit, Altruismus
Zurückgezogenheit, Ernsthaftigkeit, Intransparenz	Beziehungen	Freundschaft, Geselligkeit, Extraversion, Nähe zu anderen
Keine Fürsorglichkeit, keine Abhängigkeit von Kindern	Familie	Familienleben, Fürsorge, Erziehung eigener Kinder
Bescheidenheit, Genügsamkeit, egalitär	Status	Prestige, Reichtum, Titel, Anerkennung, öffentliches Ansehen
Harmonie, Kooperationen, Konfliktvermeidung, Ausgleich	Rache/Kampf	Konkurrenz, Aggression, Kampf, Vergeltung
Askese	Schönheit	Ästhetik, Schönheit, Design, Erotik, Kunst
Hunger stillen	Essen	Genuss und/oder Menge bei Nahrung und „Speisen“
Körperliche Ruhe	Körperliche Aktivität	Bewegung, Fitness
Stressrobustheit, Risiko nehmen, Unternehmenslust	Emotionale Ruhe	Entspannung, emotionale Sicherheit, Angst / Stressvermeidung