



# **Motivation** bringt dich weiter.

- Mit der richtigen intrinsischen Motivation, also einer Motivation von innen heraus, sind Sie eine Bereicherung für Ihr Team und Ihre Organisation. Wie? Mit Begeisterung und Engagement tragen Sie zu einem besseren Arbeitsklima bei und bringen sich und Ihre Organisation weiter.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Intrinsische Motivation empfinden</b>	<b>4</b>
-----	
<b>2 Klassische Motivationstheorien</b>	<b>5</b>
2.1 Die wichtigsten Theorien	
2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation	
2.3 Die Antriebsmustertheorie von Clare W. Graves	
2.4 Welche Antriebsmuster gibt es?	
2.5 Die eigenen Antriebsmuster erkennen	
-----	
<b>3 Arbeiten mit Antriebsmustern</b>	<b>9</b>
3.1 Motive der einzelnen Antriebsmuster	
3.2 Antriebsmusterprofil & intrinsische Motivation	
-----	
<b>4 Schlusswort</b>	<b>14</b>
<b>Möchten Sie mehr erfahren?</b>	<b>14</b>
<b>Literaturangaben</b>	<b>14</b>



### **Motivation bringt Sie weiter**

Wer innerlich motiviert ist, schöpft mehr Befriedigung aus seiner Arbeit: Man bringt bessere Leistungen, fühlt sich wohler in seiner Haut und beugt Ausfällen, z. B. durch Krankheit, wirksam vor. Darüber hinaus verspürt man nicht so schnell den Drang den Arbeitsplatz wechseln zu müssen oder sich nach einer anderen Stelle umzusiedeln. Mit der richtigen intrinsischen Motivation, also einer Motivation von innen heraus, sind Sie eine Bereicherung für Ihr Team und Ihre Organisation.

Wie? Mit Begeisterung und Engagement tragen Sie zu einem besseren Arbeitsklima bei und bringen sich und Ihre Organisation weiter.

Erst recht in diesen Zeiten, da Unternehmen ein besonderes Interesse daran haben, ihre Mitarbeiter an die Firma zu binden. Auf einem so knappen Arbeitsmarkt wird es für Arbeitgeber immer schwieriger, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu behalten. Unter diesen Umständen haben viele Arbeitnehmer weniger Scheu, nach einer anderen Stelle zu suchen.

## **»ARBEIT IST ZUNEHMEND EIN ELEMENT DER PERSÖNLICHEN SINNGBUNG«**

Auch der gesellschaftliche Stellenwert der Arbeit hat sich geändert. Durch den Zutritt neuer Arbeitnehmergenerationen und den demographischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt, weht ein frischer Wind durch die Unternehmen. Arbeit wird nicht mehr nur als Mittel zur Bestreitung des Lebensunterhalts gesehen, sondern auch als Instrument zur persönlichen Entfaltung. Arbeit ist zunehmend ein Element der persönlichen Sinngebung und spielt eine große Rolle für das Glücksempfinden im Alltag. Das bedeutet, dass immer mehr Menschen wie Sie nicht länger in einem Job hängenbleiben, der ihnen zu wenig Erfüllung und Befriedigung verschafft und in dem sie sich nicht ausreichend motiviert fühlen.

Kurzum: Aus intrinsischer, also innerer Motivation heraus zu arbeiten, ist in erster Linie wichtig für Ihr (Arbeits-) Glück und hat zudem noch einen positiven Effekt auf Ihre Leistung und Ihr Arbeitsumfeld. Wie können Sie dieses Wissen einsetzen? Wie können Sie mehr aus Ihrer eigenen inneren Motivation heraus arbeiten? Wie finden Sie heraus, was Sie motiviert – und was Sie mit diesem Wissen tun können? Das alles lesen Sie in diesem Whitepaper.

## 1 **Intrinsische Motivation empfinden**

Begeisterte, motivierte Menschen, Kollegen, die Energie ausstrahlen und sich einbezogen fühlen, die bereit sind, sich einzubringen und das entscheidende Bisschen mehr zu leisten. Von außen ist es schwer, die Motivation bei Menschen zu erkennen. Erkennen Sie sie bei sich selbst?

„Es ist etwas, was mir Energie gibt.“ „Wenn ich die Zeit vergesse und ganz in dem aufgehe, was ich gerade mache.“ „Wenn ich mich bei der Arbeit wohl in meiner Haut fühle.“ Wie Menschen ihre innere Motivation beschreiben, klingt ganz unterschiedlich, aber eine Gemeinsamkeit gibt es: Man spürt einen gewissen Antrieb bei seiner Tätigkeit. Intrinsische Motivation lässt sich beschreiben als: Die treibende Energie, die dafür sorgt, dass man immer wieder aufs Neue die Begeisterung und den Drang spürt, sich nach besten Kräften einzusetzen.

Was Sie bei der Arbeit innerlich motiviert, hat mit dem von Ihnen selbst empfundenen Sinn Ihrer Arbeit zu tun. Wenn Sie spüren, dass Ihre Tätigkeit tatsächlich etwas bedeutet und sinnvoll ist, haben Sie auch das Gefühl, einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Das kann ein Beitrag für Ihr Team, Ihre Organisation oder auch für die Gesellschaft sein. Was Menschen genau motiviert, ist nicht so leicht zu benennen, da dies bei jedem Individuum unterschiedlich ist.

### 8 **Beispiel**

Eine Sachbearbeiterin bei einem Finanzdienstleister arbeitet mit zwei Sekretariatskräften zusammen. Es gibt ihr Energie, wenn klar ist, was man von ihr erwartet und wenn ordentlich und strukturiert gearbeitet wird. So kann sie solide Arbeit abliefern und damit einen wichtigen Beitrag für das Sekretariat leisten, mit dem sie sich innerhalb der Organisation verbunden fühlt. Sie fühlt sich verloren, wenn von ihr erwartet wird, dass sie selbst den Rahmen vorgibt. Davon wird sie unruhig, denn sie braucht eine klare Grundlagen.

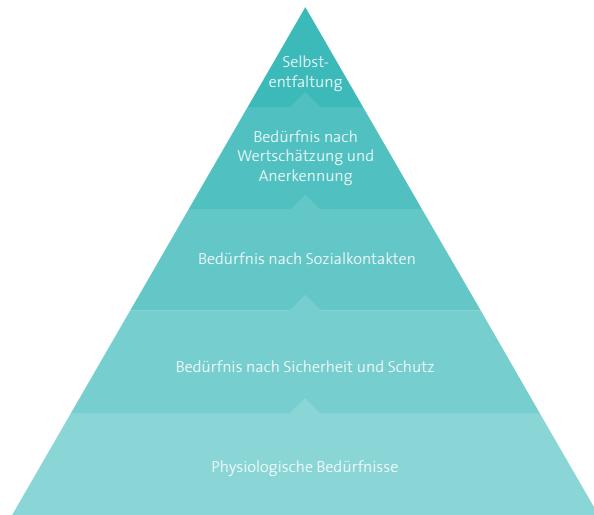
In derselben Organisation arbeitet ein Mitarbeiter, der Hypothekendarlehen vergibt. Er mag den Kontakt mit den Kunden und die Freiheit, innerhalb bestimmter Grenzen selbst Preisabsprachen zu treffen und seine Arbeit zu gestalten. Der Abschluss eines guten „Deals“ gibt ihm Energie, aus der er seine Motivation zieht.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Motivation bei beiden Kollegen durch völlig verschiedene Elemente in ihrer Tätigkeit und Arbeitssituation bestimmt wird. Wenn diese jedoch für beide befriedigt ist, fühlen sie sich an ihrem Arbeitsplatz wohl und an das Unternehmen gebunden.

## 2 Klassische Motivationstheorien

### 2.1 Die wichtigsten Theorien

Eine der bekanntesten Motivationstheorien ist die von Abraham Harold Maslow (1943). Dem klinischen Psychologen zufolge bestimmen Bedürfnisse die Motivation zum Handeln. Diese Bedürfnisse sind hierarchisch geordnet, weshalb man von der „Maslowschen Bedürfnispyramide“ spricht (siehe nebenstehende Abbildung). Zuerst müssen die Bedürfnisse auf der jeweils niedrigeren Ebene erfüllt sein, erst dann kann die Motivation entstehen, sich den Bedürfnissen der nächsthöheren Ebene zuwenden. Das bedeutet, dass Selbstentfaltung und das Empfinden von Motivation erst an die Reihe kommen, wenn man ein Dach über dem Kopf und genug zu essen hat, wenn man in Sicherheit ist und Anerkennung von anderen erfährt – wenn also alle Grundbedürfnisse erfüllt sind.



Maslows Theorie diente als Grundlage für die X- und Y-Theorie von McGregor (1960). Neben den Bedürfnissen der Mitarbeiter, spielt auch ihre Haltung eine bedeutende Rolle. Nach der X-Theorie sind Mitarbeiter faul und desinteressiert. Wenn es irgend geht, wollen sie sich vor der Arbeit drücken. Sie zu führen, bedarf eines autoritären Stils; ihre „Motivation“ besteht aus Strafe, Belohnung und Kontrolle. Die Y-Theorie geht hingegen davon aus, dass Mitarbeiter gerne arbeiten, dass sie Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zeigen. „Motivation“ erfolgt hier durch Einbeziehung, Partizipation und den Ausdruck von Wertschätzung.

Der amerikanische Psychologe Frederick Irving Herzberg (1959) unterscheidet zwei Arten von Faktoren, die seiner Ansicht nach eine ganz unterschiedliche Rolle bei Motivation und Arbeitszufriedenheit spielen: Satisfier und Dissatisfier. Satisfier sind intrinsische Motivatoren: Anerkennung, Wertschätzung, Selbstentfaltung, Erfolg, Erreichen von Zielen und Erbringen von Leistungen. Dissatisfier, bzw. Hygienefaktoren, sind extrinsische, aufgabenbedingte Motivatoren: Belohnung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen und Unternehmenspolitik. Ein Mangel an sogenannten

Hygienefaktoren kann zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen. Herzberg zufolge lassen sich Menschen nur mit den Satisfiern motivieren. Externe Motivatoren wie zusätzliches Gehalt, bessere Arbeitsbedingungen usw. führen nicht zu einer höherer Motivation.

In späteren Theorien spielt die Persönlichkeit der Mitarbeiter eine immer tragendere Rolle. Der amerikanische Psychologe David McClelland (1987) unterschied mehrere Motivationsmuster: das Leistungsmotiv, das Machtmotiv, das Anschlussmotiv und das Vermeidungsmotiv. Wenn eines dieser Motive dominant vorhanden ist, hat dies entscheidende Auswirkungen auf die bevorzugte Aktivität. Wer sich zur Macht hingezogen fühlt, sucht nach Macht situationen. Nach diesen Theorien geht es im Wesentlichen darum, zu wissen, was Menschen motiviert, und auf Grundlage der natürlich vorhandenen Talente die geeignete Arbeit zu bestimmen. Ferner hat McClelland das Verhältnis zwischen Motivation und Leistungen erforscht. Dabei erkannte er, dass die Motivation eine ausschlaggebende Rolle für die Leistung spielt. Bei einem ausreichenden und vergleichbaren Wissensniveau sind motivierte Menschen mit mehr Begeisterung bei der Sache. Dadurch haben sie mehr Energie, liefern bessere Ergebnisse und kosten den Arbeitgeber weniger, da sie weniger anfällig für Erkrankungen sind.

## 2.2 Intrinsiche und extrinsische Motivation

Etwas jüngeren Datums ist die Selbstbestimmungstheorie von Edward L. Deci und Richard M. Ryan (2002). In der Positiven Psychologie hat diese Theorie einen besonderen Stellenwert. Es wurde und wird nach wie vor erforscht, inwiefern die Aussage gilt, dass jeder Mensch in gewissem Grade drei Grundbedürfnisse hat, die dem Empfinden von Motivation zugrunde liegen: das Bedürfnis nach Kompetenz, das Bedürfnis nach Verbundenheit und das Bedürfnis nach Autonomie. Das Maß dieser Bedürfnisse kann sich je nach Individuum unterscheiden. Ereignisse im Umfeld, die Beziehungen zu den Menschen in der Umgebung und die Lebensphase, in der sich jemand befindet, spielen dabei eine Rolle. Die Erfüllung dieser drei Bedürfnisse bestimmt das Empfinden von Motivation. Innerhalb dieser Theorie wird zwischen intrinsiche und extrinsischer Motivation unterschieden. Intrinsiche Motivation wird hier als aus der Person selbst entspringend gesehen, hervorgehend aus Antriebsmustern, Bedürfnissen oder Ambitionen. Entsprechendes Verhalten wird spontan gezeigt, daraus werden Vergnügen und Energie gezogen. Bei extrinsischer Motivation hingegen kommt die Person durch externe Anreize in Bewegung. Diese können aus Belohnung, Sanktionen oder Pflichten bestehen. Ein Beispiel dafür sind soziale Beschäftigungsbedingungen. Verschiedene Studien haben ergeben, dass zwischen diesen beiden Motivationsformen eine subtile Wechselwirkung besteht.

Jüngere Arbeiten von Dr. Kilian Wawoe, Organisationspsychologe und Dozent für Human Resources Management an der Freien Universität Amsterdam sowie Autor des Werks „Das Neue Belohnen“ (2017), unterschreibt diese Hypothese.

Er hat den Effekt finanzieller Belohnung auf die Leistungsmotivation untersucht und nachgewiesen, dass ein Zusammenspiel aus verschiedenen Faktoren bestimmt, inwiefern Geld ein geeigneter Anreiz zur Verbesserung der Leistungen ist. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter legen weniger Wert auf finanzielle Belohnung. Bei Beschäftigten mit niedrigen Löhnen am unteren Ende des Arbeitsmarktes wirkt eine finanzielle Belohnung dagegen sehr wohl motivierend. Hier sehen wir eine Verschmelzung von Elementen aus den verschiedenen Motivationstheorien.

Was aber ist es, das tief im Innern in Menschen vorhanden ist und eine wichtige Rolle beim Empfinden intrinsischer Motivation spielt? Liegt noch etwas unter den drei genannten Grundbedürfnissen? Ja, und zwar die persönlichen Antriebsmuster eines jeden Menschen.

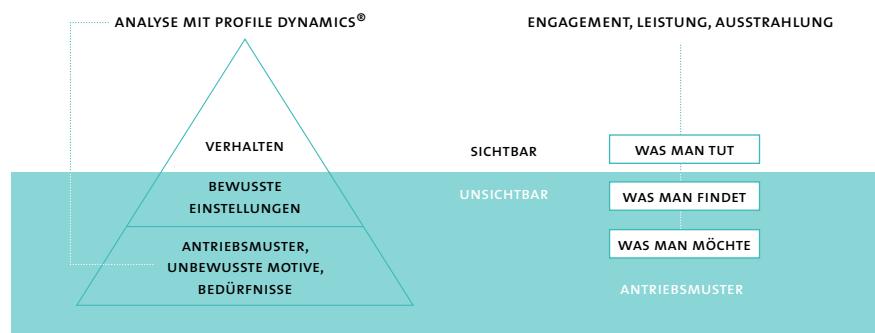
## »WARUM HABEN SIE SICH FÜR EINEN BESTIMMTEN BERFUF ENTSCHEIDEN?«

### 2.3 Die Antriebsmustertheorie von Clare W. Graves

Warum haben Sie sich für einen bestimmten Beruf entschieden? Welche Tätigkeiten führen Sie jetzt aus und wie fühlen Sie sich dabei? Nach welcher persönlichen Einstellung treffen Sie Ihre Entscheidungen? Durch welche Brille betrachten Sie Ihre Aufgaben, Ihre Zusammenarbeit und Ihr Umfeld? Was motiviert Sie tief im Inneren? Welche Antriebsmuster geben den Ausschlag? Und wie wirken diese?

### Die Eisbergtheorie

Antriebsmuster spielen eine bedeutende Rolle in unserem Denken und Handeln. Sie bilden die Basis unserer Persönlichkeit. Durch unsere Erziehung und unsere Erfahrungen wird unsere Persönlichkeit bereichert mit Überzeugungen (Auffassungen und Normen), aus denen heraus man handelt, kommuniziert und reagiert. Ihre Überzeugungen können Sie als eine Art Filter zwischen Ihren Antriebsmustern (Ihrem Willen) und Ihrem tatsächlichen Verhalten betrachten. Ihr Verhalten und das Verhalten anderer sorgen für Dynamik zwischen Menschen.



## 2.4 Welche Antriebsmuster gibt es?

Der amerikanische Forscher Clare W. Graves beschrieb sieben intuitiv erkennbare Antriebsmuster (Wertesysteme), die die Grundlage unseres Denkens und Handelns bilden und auch in der Kultur der Organisation, in der wir arbeiten, zum Ausdruck kommen. Diese Wertesysteme wurden später von den ehemaligen Studenten Graves' – Beck und Cowan – mit Farben gekennzeichnet (Spiral Dynamics).

**BLAU** strebt nach Sicherheit in einem System aus Ordnung und Struktur.

**LILA** strebt nach Sicherheit und Geborgenheit.

**ROT** will Macht und legt Wert auf Tatkraft und Geschwindigkeit.

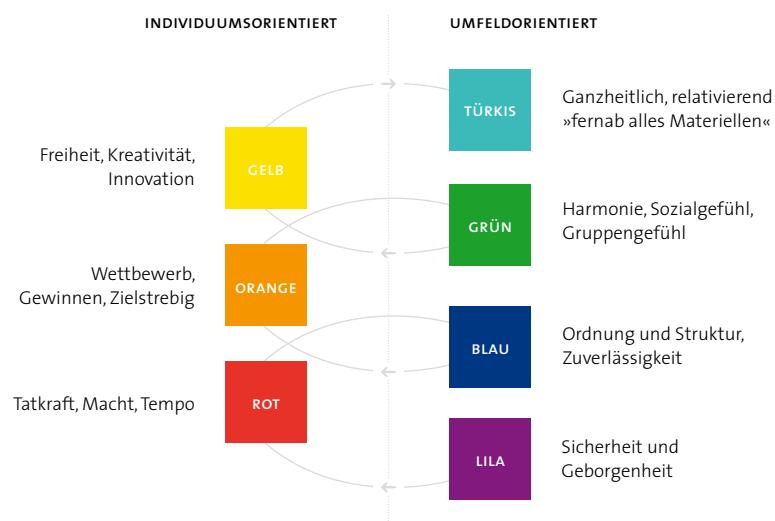
**ORANGE** will sich im Wettbewerb mit anderen beweisen.

**GELB** will Sachverhalte ergründen und kommt mit neuen, überraschenden Ideen.

**GRÜN** strebt nach sozialen Verbindungen in Harmonie

**TÜRKIS** strebt nach Einsicht und Relativierung in dem Bewusstsein, dass alles miteinander zusammenhängt.

Die sieben Antriebsmuster entwickeln sich in einer Spirale, die zwischen individuellen und umfeldorientierten Antriebsmustern wechseln und wirken. So ist man in der lila Gruppe sicher und geborgen, als Individuum aber unsichtbar. Daraus entwickelt sich das rote Bedürfnis, sich abzuheben und sich mit Macht und Stärke Respekt zu verschaffen. Das führt zu aggressivem Chaos, das mit blauer Ordnung und Struktur geziert werden muss usw. Die Antriebsmuster entwickeln sich in Reaktion auf veränderte und zunehmend komplexer werdende Umstände in der Evolution. In dieser Hinsicht ähnelt die Spirale ein wenig der Maslowschen Pyramide. Erst wenn ein bestimmtes Antriebsmuster nicht mehr als „Antwort“ auf das komplexer werdende Umfeld ausreicht, entwickelt sich ein neues Antriebsmuster. Auf diese Art entsteht ein mehr oder weniger hierarchisches System. In dieser Hierarchie werden die früheren Antriebsmuster von den Späteren verstanden, aber nicht umgekehrt. In jedem Menschen sind alle Antriebsmuster vorhanden, doch je nach den Situationen im Leben entwickelt man eine Vorliebe für bestimmte Antriebsmuster.



## 2.5 Die eigenen Antriebsmuster erkennen

Wenn Sie Ihre Antriebsmuster kennen, entdecken Sie auch, was auf verschiedenen Ebenen wirklich zu Ihnen passt. Je besser Ihre Arbeit Ihrer Persönlichkeit entspricht, desto mehr Motivation werden Sie verspüren. Anders ausgedrückt: Ihre innere (intrinsische) Motivation wird in hohem Grad durch ein Zusammenspiel zwischen Ihren bevorzugten Antriebsmustern bestimmt. Die Erkenntnis über Ihre Antriebsmuster gibt Ihnen viele Informationen: Zum Beispiel darüber, welche Aufgaben zu Ihnen passen (was Ihnen Energie gibt), aber auch, wie die Dynamik zwischen Ihnen und Ihrem Umfeld aussieht. Gestaltet sich die Zusammenarbeit angenehm? Befinden Sie sich mit Ihren direkten Kollegen in der Organisation auf derselben Verständnisebene? Antriebsmuster wirken sich auf drei Ebenen aus: Aufgaben, Umfeld und Zusammenarbeit. Wenn Sie die Faktoren erkennen, die Sie auf jeder dieser drei Ebenen motivieren, halten Sie ein starkes Instrument in den Händen, um Ihre innere Motivation zu stärken.

## Arbeiten mit Antriebsmustern

### 3 Die einzigartige individuelle Antriebsmusterkombination erlaubt aufschlussreiche Einblicke darin, was Menschen konkret motiviert. Wir nähern uns dem Thema aus zwei Perspektiven: zunächst mit einem eher theoretischen Ansatz (1) Welche sind die Bedürfnisse und Motive der einzelnen Antriebsmuster? Anschließend betrachten wir die praktischen Konsequenzen und zum Schluss (2) schauen wir uns das Beispiel eines Musterprofils an.

# »WERDEN DIE **BEDÜRFNISSE** EINES ANTRIEBSMUSTERS NICHT ERFÜLLT, IST INTRINSISCHE MOTIVATION UNMÖGLICH«

## 3.1 Motive der einzelnen Antriebsmuster

Jedem Antriebsmuster stehen eigene Bedürfnisse gegenüber, die für eine echte intrinsische Motivation erfüllt sein müssen. Erst wenn das der Fall ist, macht man seine Arbeit gerne und zieht daraus Energie. Grob betrachtet ist dies im Grunde eine differenzierte Anwendung der Theorie von McGregor. Es ist zu einfach, zu behaupten, dass es nur zwei Kategorien von Menschen gäbe, nämlich „faule“ und „aktive“. Werden die Bedürfnisse eines Antriebsmusters jedoch nicht erfüllt, ist intrinsische Motivation unmöglich und es bedarf externer Motivatoren, um die Arbeit zu erledigen. Die Erfüllung der Bedürfnisse ist also die Voraussetzung für intrinsische Motivation. Nachfolgend sind die wichtigsten Motive jedes Antriebsmusters aufgeführt, welche dafür sorgen, dass Sie Ihre Arbeit mit mehr Vergnügen machen und somit Ihre innere Motivation stärken. Zur besseren Übersicht haben wir diese nach den Kategorien Umfeld, Aufgaben und Zusammenarbeit geordnet. Die Bedürfnisse finden Sie unter „Umfeld“, die Motivatoren unter „Aufgaben“.

**BLAU**
**UMFELD** Strukturiert und ordentlich, mit klaren Regeln und Verfahren.

Der qualifizierte Vorgesetzte ist vom Management angestellt und muss die Einhaltung der Regeln durchsetzen.

**AUFGABEN** Gründliche und gewissenhafte Arbeit mit systematischem Ansatz und klaren Anweisungen. Beispiel: Finanzamt.
**ZUSAMMENARBEIT** Nach klaren Regeln. Absprachen werden eingehalten. „Sag, was du tust, und tu, was du sagst“, lautet hier das Credo. Die Durchsetzung der Regeln erfolgt in der Hierarchie und nach vereinbarten Grundsätzen. Verstöße gegen die Regeln müssen bestraft werden.
**LILA**
**UMFELD** Ein stabiles, sicheres und geborgenes Arbeitsumfeld (familiäre Atmosphäre) mit einem Vorgesetzten, der erwiesenermaßen über Sachkenntnis verfügt und Ansehen genießt. Anweisungen werden auf der Grundlage von Seniorität befolgt.
**AUFGABEN** Unterstützungs- und Routinetätigkeiten, die auf traditionelle Weise ausgeführt werden. Beispiel: Familienbetriebe.
**ZUSAMMENARBEIT** Kollegen muss man blind vertrauen können, und jeder weiß, was zu tun ist. Solange sich alle daran halten, bleibt es ruhig und angenehm
**ROT**
**UMFELD** Freiraum für tatkräftiges Auftreten und klare Ansagen.
**AUFGABEN** Tätigkeiten, die mit Autorität ausgeführt werden dürfen, bei denen Tatkraft und schnelles Handeln erforderlich sind. Zeitdruck ist kein Problem und ein gewisses Stresslevel wird toleriert. Der Vorgesetzte nötigt Respekt ab und sagt klar und deutlich, was Sache ist. Beispiel: Feuerwehr.
**ZUSAMMENARBEIT** Klare Aufträge, die kurz und bündig besprochen werden. Man spricht einander direkt an, auch auf Dinge, die nicht gut laufen. Konfrontationen geht man nicht aus dem Weg.
**ORANGE**
**UMFELD** Freiraum für Ambitionen und Eigeninitiative; Leistungen werden belohnt und ein gesunder Wettbewerbsdrang wird gefördert. Der Vorgesetzte gibt die Ziele vor und steuert hauptsächlich vom Ergebnis her.
**AUFGABEN** Gezielte und effiziente Erledigung der Arbeiten, ausgerichtet auf ein optimales Ergebnis, wobei die Person die Erfahrung macht, dass sie durch eigene Wahrnehmung, Untersuchung und Erkenntnisse einen Unterschied ausmachen kann. Praktische und pragmatische Aufgaben mit konkreten Erfolgen als Ziel. Beispiel: Vertriebsabteilung.

**ZUSAMMENARBEIT** Strategische, rein ergebnisorientierte Zusammenarbeit. Erfolge werden gemeinsam gefeiert, Misserfolge anderen zugeschrieben. Diese Personen sind auf persönlichen Status und Anerkennung ausgerichtet.


**GELB**

**UMFELD** Ein hohes Maß an individueller Freiheit ist notwendig, um kreativ und analytisch arbeiten zu können. Die neuesten technischen Entwicklungen müssen zur Anwendung kommen, um bestehende Probleme zu lösen.

**AUFGABEN** Kreative Tätigkeiten, die frisches Denken erfordern und bei denen eine Vision auf konzeptioneller Ebene umgesetzt wird. Der Blick ist auf die Zukunft gerichtet. Beispiel: Marketingabteilung.

**ZUSAMMENARBEIT** Basierend auf Wissensaustausch. Menschen mit gelbem Antriebsmuster sind individualistisch und können mitunter etwas unnahbar wirken, wenn sie mit ihrem Gesprächspartner nicht auf derselben Ebene kommunizieren können.


**GRÜN**

**UMFELD** Sozial engagiert; Umgebungen, in denen jede einzelne Meinung zählt und man auf der Grundlage von Gleichheit und Konsens zusammenarbeitet.

**AUFGABEN** Oft Tätigkeiten mit sozialem Charakter, in denen mit Empathie von der menschlichen Seite aus gearbeitet wird. Beispiel: Pflegeeinrichtung.

**ZUSAMMENARBEIT** Basierend auf Gleichheit und abzielend auf gegenseitigen Konsens. Erst wenn Einigkeit erzielt ist, kann es weitergehen. Harmonie und ein gutes Arbeitsklima sind wichtig; es dürfen Fehler gemacht werden.


**TÜRKIS**

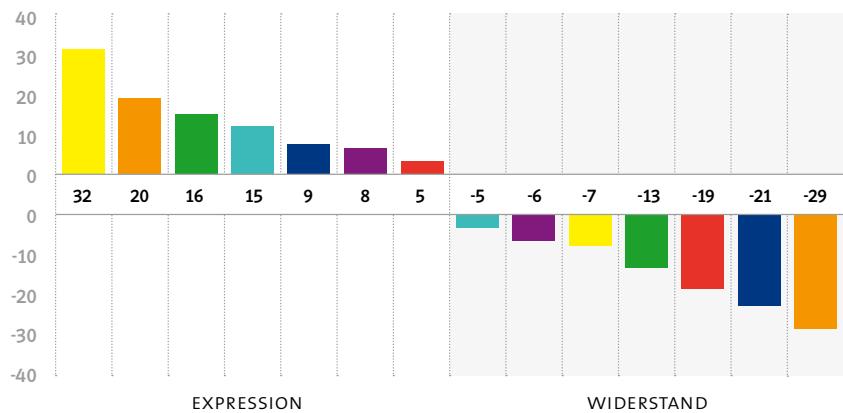
**UMFELD** Orientiert auf die Welt und die Gesellschaft als Ganzes, mit Augenmerk für Sinnstiftung und den Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen auf globaler Ebene.

**AUFGABEN** Tätigkeiten mit gesellschaftlicher Verantwortung, die die Probleme der Welt und eine Verbesserung der Lebensqualität im weitesten Sinne im Fokus haben. Die Aufgaben sind zwar oft mit der Organisation verbunden, jedoch nach außen gerichtet und sollten als sinnstiftend erfahren werden. Beispiel: Nicht-Regierungsorganisation.

**ZUSAMMENARBEIT** Ausgerichtet auf gemeinsame Arbeit an den holistischen Zielen. Diese Personen sind nicht individuumorientiert, können jedoch auf Menschen, die wenig Affinität mit Türkis haben, weltfremd und zerstreut wirken, wodurch die Beziehung zu anderen als schwierig empfunden wird.

### 3.2 Antriebsmusterprofil & intrinsische Motivation

Analog zu McClelland könnten obige Ausführungen bedeuten, dass Menschen sieben Motivationsmuster aufweisen. Die Realität ist jedoch etwas komplexer. Die einzelnen Antriebsmuster interagieren miteinander, und es ist letztendlich die Kombination aus Antriebsmustern, das sogenannte Antriebsmusterprofil, welches für eine individuelle Palette an Bedürfnissen sorgt, die beim Empfinden von Antriebsmustern eine Rolle spielt. Die Kombinationsmöglichkeiten sind dabei unendlich und jede Person ist einzigartig. Allerdings erlaubt die Reihenfolge der Antriebsmuster und ihr jeweiliger Ausprägungsgrad recht genaue Voraussagen zum Motivationsmuster der betreffenden Person. Das heißt, dass sich bestimmte Aspekte benennen lassen, die beim Empfinden von Motivation ausschlaggebend sind.



Erläutern möchten wir dies anhand des Antriebsmusterprofils (siehe Abbildung rechts) einer fiktiven Person. Links ist die Expression dargestellt, wobei die Reihenfolge der Antriebsmuster von links nach rechts die Präferenz dieser Person angibt. Je höher das Antriebsmuster, desto ausschlaggebender ist dieses für die Motivation und das Verhalten der Person. Rechts steht der Widerstand, d. h. die Antriebsmuster, mit denen diese Person Schwierigkeiten hat und die oft demotivierend wirken. Je höher das Antriebsmuster, desto mehr Widerstand empfindet die Person gegen dieses Antriebsmuster.

- 1** Diese Person hat eine klare Präferenz für das gelbe Antriebsmuster. Sie hat wahrscheinlich das Bedürfnis nach einer gewissen Handlungsfreiheit in ihrer Tätigkeit. Dies wird noch verstärkt, und keinesfalls gehemmt, von den Antriebsmustern Orange und Grün. Diese Person wird intrinsisch motiviert durch kreative und analytische Arbeit und hat eine Vorliebe für einen durchdachten Ansatz.
- 2** Das zweite Antriebsmuster (Orange) hat zweierlei Effekt: (1) Das Denken muss einem Zweck dienen und zu einem Ergebnis führen und (2) die Denkzeit wird aufs Nötige beschränkt. Während stark gelb geprägte Menschen zu übermäßigem Theoretisieren neigen können, wird der Wunsch nach Resultaten diese Neigung im vorliegenden Fall stark begrenzen.

- 3** Das grüne Antriebsmuster zeigt an, dass diese Person gerne andere Menschen in die Diskussion und das Streben nach Resultaten einbezieht. Darüber hinaus sorgt dieses Antriebsmuster dafür, dass das Streben nach Status und Anerkennung des orangen Antriebsmusters im Motivationsprofil dieser Person keine Rolle spielt, denn im grünen Wertesystem sind alle gleich.
- 4** Diese Person hat eine starke Abneigung gegen nörgeliges Verhalten und eine straffe Leistungskultur (Orange) sowie gegen Bürokratie (Blau), die ihrer Freiheit (Gelb) im Weg steht. Dies ist am Widerstand gegen orange und blaue Antriebsmuster zu erkennen.
- 5** Ferner hat diese Person kein Interesse an Konfrontation sowie gewisse Schwierigkeiten mit dominantem und herrschsüchtigem Verhalten (Rot). Es ist sogar wahrscheinlich, dass sie Konflikten am liebsten aus dem Weg geht. Diese Person schätzt die Zusammenarbeit (Grün in der Expression), hat jedoch eine Abneigung gegen eine übermäßige Schwatzkultur (Grün im Widerstand). Besprechungen müssen für sie effektiv sein (Orange in der Expression).
- 6** Zudem zeigt das Profil, dass diese Person kein Problem mit Veränderungen hat (hohes Gelb, niedriges Lila).

Eine tiefgreifendere Analyse würde den Rahmen dieses Whitepapers sprengen, doch wir hoffen, hiermit deutlich gemacht zu haben, dass ein Antriebsmusterprofil viele Informationen über die Motivationsgründe einer Person enthält.

## 4 **Schlusswort**

Wenn Sie innerlich motiviert arbeiten wollen, müssen Sie bewusst in sich hineinhören und -schauen. Alles beginnt mit Selbsterkenntnis. Lernen Sie sich selbst kennen und ändern Sie Ihre Sicht auf Ihre Stelle, Ihr Umfeld und die Dynamiken, die Ihren Arbeitsalltag prägen. Erst wenn Sie sich genauer im Klaren darüber sind, was Sie brauchen, um Freude an der Arbeit zu haben, können Sie gezielte Schritte unternehmen und sich für eine Tätigkeit entscheiden, die wirklich zu Ihnen passt. Es lohnt sich, denn letztlich werden Sie mehr Vergnügen bei der Arbeit und mehr Motivation empfinden. So erbringen Sie ganz automatisch bessere Leistungen. Das ist nicht nur gut für Ihre eigene Entwicklung, sondern sorgt auch für eine andere Dynamik in Ihrem Arbeitsumfeld.

### **Möchten Sie mehr erfahren?**

Nehmen Sie einfach Kontakt mit uns auf!

Profile Dynamics®  
St.-Ursula-Weg 1  
21335 Lüneburg  
✉ +49 - (0)4131- 226 005 0  
✉ buero@profiledynamics.de

### **Literaturangaben**

- Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (1954)
- Frederick Irving Herzberg, Two Factor Theory bzw. Motivation Hygiene Theory (1959)
- Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (1960)
- Clare W. Graves, Human Nature Prepares for a Momentous Leap, The Futurist, (April 1974), S. 72-85
- David C. McClelland, Human Motivation (1987)
- Don Edward Beck und Chris C. Cowan, Spiral Dynamics (1996)
- Richard M. Ryan und Edward L. Deci, Self-Determination Theory (2002)
- Hans Versnel und Hans Koppenol, Managing Drives (2002)
- Kilian W. Wawoe, Het Nieuwe Belonen (2017)
- [www.clarewgraves.com](http://www.clarewgraves.com)
- <http://managementplatform.nl/two-factory-theory-van-herzberg/01/02/2014>
- <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/employee-benefits/maslow>
- Fachartikel: „Die Selbst-Bestimmung-Theorie“ Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Willy Lens und Maarten Andriessen (2009)
- Fachartikel: „Selbst-Bestimmung-Theorie“ von Willem Eikelenboom, Twynstra Gudde (2015)