



# **WAS TREIBT MENSCHEN WIRKLICH AN?**

**EIN NEUARTIGER ANALYSEANSATZ MISST ÜBER IHRE EMOTION  
IHRE MOTIVE UND MOTIVATIONSPOTENZIALE**

**VON STEFAN LAPENAT**

# **WAS TREIBT MENSCHEN WIRKLICH AN**

EIN NEUARTIGER ANALYSEANSATZ MISST ÜBER IHRE EMOTION IHRE MOTIVE  
UND MOTIVATIONSPOTENZIALE

VON STEFAN LAPENAT

---

Motive und Motivationspotenziale von Menschen sind stets an Emotionen geknüpft. Daher setzt die neu entwickelte MotivationsPotenzialAnalyse MPA ihre Fragestellungen dezidiert bei den Emotionen an. Dadurch können Personalauswahl und -entwicklung genauer als bisher mit dem Wissen über Motive und deren Intensität unterstützt werden.

---



**R**ainer K. ist Personalleiter in einem mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg. „Wie finde ich die passenden Mitarbeiter? Und noch viel wichtiger: Wie kann ich diese auch langfristig ans Unternehmen binden?“ – So lauten nur zwei seiner Fragen, wenn er an das Thema Personalauswahl denkt.

Der Coach Stefan C. arbeitet mit Führungskräften daran, ihre Führungskompetenz auszubauen und besser zur Wirkung zu bringen. Immer wieder geht es dabei auch um die persönliche und berufliche Standortbestimmung.

Der Personalberater Steffen D. unterstützt erfahrene Fach- und Führungskräfte bei der beruflichen Neuorientierung und arbeitet dabei immer wieder mit der Frage „Wer bin ich – und was treibt mich an?“

Was haben diese drei Fragestellungen gemeinsam? Es geht immer darum, das Verhalten von Menschen besser zu verstehen und Entscheidungen vor diesem Hintergrund zielgerichtet treffen zu können. Dies gelingt, indem wir uns mit den Motiven und Werten beschäftigen, die unserem Verhalten zugrunde liegen. Motive treiben uns an, sie versorgen uns mit der notwendigen Handlungsenergie und sind damit die Wurzel dessen, was uns zum Handeln motiviert. Unsere Motivation ist das Energiepotenzial der Motive, das uns Menschen für unser Tun zur Verfügung steht. Motivation ist pure Emotion und nur wer mit Lust handelt, fühlt sich wirklich wohl und ist erfolgreich. Die Umsetzung von Entscheidungen, die im Einklang mit unseren Motiven getroffen wurden, fällt uns dann leicht. Folglich sind Entscheidungen, die aus dem Verständnis für unsere Motivstruktur heraus getroffen werden, deutlich tragfähiger.

Werte geben unserem Verhalten eine Richtung. Beispielsweise wird eine Führungskraft, die durch ein starkes „Streben nach dem Gewinnen“ motiviert ist und sich dabei gleichzeitig vom Wert „Fairness“ leiten lässt, ein anderes Verhaltensrepertoire zeigen als eine Führungskraft, die zwar das gleiche Motiv aufweist, der aber der Wert „Fairness“ weniger wichtig ist. Wer sich mit den eigenen Motiven und Werten beschäftigt, gelangt also zum Kern seines Verhaltens, seiner Entscheidungsfindung und somit zur eigenen Persönlichkeit.

**„Es geht immer darum, das Verhalten von Menschen besser zu verstehen und Entscheidungen vor diesem Hintergrund zielgerichtet treffen zu können.“**

### Hat Motivation etwas mit Vernunft zu tun?

Wer kennt angesichts von zwei anstehenden Aufgaben nicht das Gefühl, sich zu der spannenderen hingezogen zu fühlen, obwohl die Vernunft zur Erledigung der wichtigeren Aufgabe mahnt? Menschen suchen sich Situationen, die sie emotional ansprechen und in denen sie sich dann psychisch und auch körperlich wohl fühlen. Die Wissenschaft spricht hier vom sogenannten psychobiologischen Wohlbefinden.

„Wenn Motivation mit Emotion zu tun hat - müssen wir dann nicht Emotion messen, um etwas über die Motive und deren Stärke aussagen zu können?“ Diese Frage stellte sich ein kleines, erfahrenes Entwicklerteam im Frühsommer 2012 und beschloss, im Bereich der Motivdiagnostik in Businesskontexten einen grundsätzlich neuen und vor allem von Anfang an wissenschaftlich begleiteten Analyseansatz zu entwickeln.

### „Was ist mir wichtig?“ versus „Was bereitet mir Freude?“

Die grundsätzliche Idee, Motive über Emotion zu messen, wurde im ersten Schritt mit bereits am Markt bestehenden Verfahren abgeglichen. Ein bekanntes Tool basiert dabei auf den Gedanken des amerikanischen Professors für Psychologie und Psychiatrie, Prof. Dr. Steven Reiss. Er stellte mehreren hundert Menschen die Frage, was ihnen im Leben „wirklich wichtig“ ist.

Die Antworten auf diese Frage sind stets breit gefächert und lauten unter anderem: Beziehung, Ordnung, Einfluss, Familie, Freunde, Partnerschaft, Idealismus, Fürsorglichkeit, Spiritualität, sicherer Arbeitsplatz, daneben auch Aspekte wie: Sparen, Essen, Sinnlichkeit oder auch einfach Gesundheit. Wie geeignet ist also die Frage nach der „Wichtigkeit“, um auf individuelle Motive schließen zu können? In der wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit Frau Dr. Susanne Steiner vom Lehrstuhl für Motivationsforschung der TU München setzte das Entwicklerteam genau an diesem Punkt an, da die moderne Motivationsforschung sehr deutlich zwischen den Dingen unterscheidet, die Menschen „wichtig“ sind und denen, die Menschen „Freude bereiten“.

Nicht immer bereitet uns Freude, was wichtig ist (man denke nur an die Steuererklärung oder das knifflige Mitarbeitergespräch). Ebenso gilt, dass nicht immer wirklich wichtig ist, was uns Freude bereitet (wie vielleicht die spannende Unterhaltung in der Mittagspause). Die Wissenschaft bezeichnet dieses emotionale Streben – also etwas, das uns Freude bereitet, wie beispielsweise das „Streben nach emotionaler Nähe“ – als implizites Motiv.

Genau hier setzt die MotivationsPotenzialAnalyse MPA an. Sie erfasst keine Werte, sondern Motive über eine neuartige „konstruktivistisch-lymbische“ Fragetechnik, die nicht nach einer Wichtigkeit oder einem Verhalten, sondern gezielt nach der Emotion fragt.

Aspekte, die uns emotional berühren, aber vor allem vom Verstand her wichtig und wertvoll sind, werden dagegen als explizite Motive oder auch als Werte bezeichnet. Passend zum „Streben nach Nähe“ könnten dies unter anderem die Werte Familie, Partnerschaft oder auch Freunde sein.

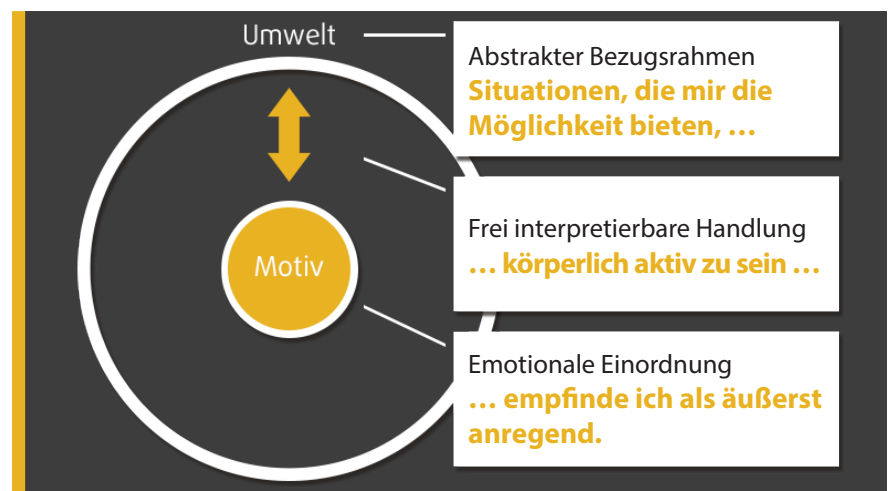
### Wie werden Motivationspotenziale gemessen?

Herkömmliche Fragebögen arbeiten häufig mit der Frage nach einzelnen Verhaltensaspekten. Gefragt wird zum Beispiel nach „Sport“, um daraus auf das Motiv „(Körperliche) Aktivität“ zu schließen. Sollte der Befragte dieses Motiv jedoch durch Wandern, intensive Spaziergänge oder auch körperliche Arbeit im Garten ausleben, ohne diese Aktivitäten als Sport zu be-

zeichnen, so könnte hier keine korrekte Motivmessung mehr erfolgen. Die Konzeption einer neuartigen Fragebogensystematik stellte daher einen weiteren wichtigen Entwicklungsschritt dar. Durch die Einführung einer Fragekomponente, die den Bezugsrahmen offen lässt, füllt der Befragte diesen mit seinem individuellen Kontext. Die Frage nach „Situationen, die mir ganz allgemein die Möglichkeit geben...“ spricht somit das eigene Erleben, eben den Konstruktivismus des Teilnehmers an. Analog zu bestehenden wissenschaftlich akzeptierten Verfahren, in denen die Teilnehmer in Bilder frei hineininterpretieren, steigert die MotivationsPotenzialAnalyse MPA die Messgenauigkeit signifikant, indem sie diesen Interpretationsraum schafft. Die standardisierte Frageformulierung erfordert anschließend eine „emotionale“ Zuordnung der frei interpretierbaren Handlung. Situationen, die das benannte Verhalten ermöglichen, sind von „gar nicht anregend“ bis hin zu „äußerst anregend“ einzustufen.

### Welche Motivationspotenziale werden gemessen?

Da Fragen nach der bloßen „Wichtigkeit“ eine Gemengelage aus Motiven, Werten, Zielen und Verhaltensabsichten erzeugen, wurde in Zusammenarbeit mit der TU München die Grundkonstruktion für die Analyse der MotivationsPotenzialAnalyse MPA auf eine vollkommen neue Basis gestellt. In der knapp einjährigen Entwicklungsphase wurden dreizehn Motivkategorien mit insgesamt 26 Motiven identifiziert.



## Definitionen der Motive

| KATEGORIE     | MOTIV              | DEFINITION                                                          |
|---------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Auswirkung    | Vorsicht           | Streben nach Gewissheit von Folgen                                  |
|               | Wagnis             | Streben nach Nervenkitzel                                           |
| Beziehung     | Distanz            | Streben nach emotionalem Abstand zu Anderen                         |
|               | Kontakt            | Streben nach emotionaler Nähe zu Anderen                            |
| Einordnung    | Natürlichkeit      | Streben nach bodenständigem Verhalten                               |
|               | Status             | Streben nach öffentlicher Achtung der eigenen Person                |
| Freiheit      | Mitentscheidung    | Streben nach gemeinschaftlichen Entscheidungen                      |
|               | Selbstentscheidung | Streben nach Selbstbestimmung                                       |
| Grundsatz     | Auslegung          | Streben nach zweckorientierter Interpretation von Regeln und Normen |
|               | Prinzip            | Streben nach Orientierung an vorhandenen Regeln und Normen          |
| Komplexität   | Erkenntnis         | Streben nach dem Verstehen von Zusammenhängen und Hintergründen     |
|               | Pragmatik          | Streben nach direktem Handeln                                       |
| Körper        | Aktivität          | Streben nach körperlicher Bewegung                                  |
|               | Ruhe               | Streben nach körperlicher Entspannung                               |
| Offenheit     | Abwechslung        | Streben nach neuen Erfahrungen                                      |
|               | Routine            | Streben nach gewohntem Verhalten                                    |
| Struktur      | Flexibilität       | Streben nach flexiblem Vorgehen                                     |
|               | Ordnung            | Streben nach geordnetem Vorgehen                                    |
| Unterstützung | Selbstlosigkeit    | Streben danach für Andere da zu sein                                |
|               | Selbstorientierung | Streben nach eigenen Vorteilen                                      |
| Verantwortung | Durchführung       | Streben nach der Umsetzung von Vorgaben                             |
|               | Einfluss           | Streben nach Verantwortung und Gestaltung                           |
| Wertschätzung | Fremdanerkennung   | Streben nach persönlicher Rückmeldung von Anderen                   |
|               | Selbstanerkennung  | Streben nach persönlicher Rückmeldung durch sich selbst             |
| Wettbewerb    | Balance            | Streben nach dem Ausgleich von Interessen                           |
|               | Dominanz           | Streben nach dem Gewinnen                                           |

### Anwendung in der Praxis am Beispiel „Motivbasierte Personalauswahl“

Motivationspotenziale benötigen einen Auslöser, damit sie aktiviert werden und Motivation von innen heraus entstehen kann. Verhalten, das nicht von innen heraus unterstützt wird, erfordert deutlich mehr Anstrengung und Willenskraft. Dies ist auch für die Besetzung freier Stellen mit den dazugehörigen Aufgabenprofilen entscheidend. Kommen wir deshalb noch einmal auf unser erstes Praxisbeispiel zurück, in dem es um die Frage nach dem „passenden“ Mitarbeiter ging und wie dieser langfristig ans Unternehmen gebunden werden kann.

#### Schritt 1: Analyse der zu besetzenden Stelle

Im ersten Schritt der motivbasierten Personalauswahl wird die zu besetzende Stelle hinsichtlich ihrer „Motivationsauslöser“ analysiert: Wel-

che konkreten Auslöser und Anreize werden dem zukünftigen Mitarbeiter auf dieser Position angeboten? Ist es eine Aufgabe, die viele Gestaltungsspielräume anbietet - oder bei der eher Vorgaben umgesetzt werden sollen? Benötigen Sie einen Mitarbeiter, der Situationen schätzt, in denen er noch nicht genau absehen kann was geschieht und sich wagemutig verhält? Oder bietet diese Position viel Sicherheit und Vorhersehbares? In Abstimmung mit Personalabteilung, Vorgesetztem und den möglichen Mitarbeitern entsteht so ein motivationales Sollprofil der zukünftigen Position.

#### Schritt 2: Analyse der Bewerber

Auf die Vorauswahl bezüglich der fachlichen und kompetenzorientierten Eignung für die zu besetzende Position folgt die Analyse des Bewerbers mit der MotivationsPotenzialAnalyse MPA.





### Schritt 3: Abgleich der Motivationspotenziale

Abschließend wird das erarbeitete Sollprofil der zu besetzenden Stelle mit der MPA des Bewerbers abgeglichen, um eine größtmögliche Überschneidung zwischen Anforderung und Motivationspotenzialen zu erreichen.

Dieser Check schafft mehr Sicherheit bei der Entscheidung für einen Kandidaten und ermöglicht im Anschluss auch einen individuell angepassten Einarbeitungsprozess. Die Berücksichtigung der Motivationspotenziale (und der Werte) des neuen Mitarbeiters ist dabei auch für die zukünftige Führungskraft von hoher Bedeutung.

### Motivation neu gedacht

Wie unser Praxisbeispiel zeigt, kann also moderne Personalauswahl durch die gleichzeitige

Betrachtung und Einbeziehung von Motivationspotenzialen noch individualisierter und treffsicherer erfolgen.

Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten nicht mit der Auswahl beendet, da auf das Wissen um die individuellen Motivationspotenziale auch bei der Integration ins Unternehmen, in Coachings, Führungskräfteentwicklung, Kommunikation, Vertrieb und Teamentwicklung immer wieder zurückgegriffen werden kann.

Die MPA liefert ein individuelles Profil, das Auskunft über die individuellen Motivationsausprägungen eines Menschen gibt, ohne diese bewerten zu wollen. Es geht hierbei um eine möglichst frühzeitige Antwort auf die Frage, wie Menschen und Aufgaben optimal zueinander passen – ob in der Personalauswahl, in der persönlichen Entscheidungsfindung oder der beruflichen Weiterentwicklung.

So gelingt es mit dem Wissen um die persönlichen Motivationspotenziale, sich selbst und andere besser zu verstehen, den Umgang mit sich und anderen optimieren und aus den getroffenen Entscheidungen profitieren zu können – um nur einige Vorteile aus den Erkenntnissen der MotivationsPotenzialAnalyse MPA zu nennen.

\*\*\*

Stefan Lapenat

### Autorenprofil

Seit 10 Jahren arbeitet **Stefan Lapenat** im Bereiche der Motive & Motivationspotenziale. Er begleitete die Markteinführung eines amerikanischen Tests für Motive, Werte und Ziele in Deutschland und Europa, ist Mitentwickler der deutschsprachigen Weiterentwicklung und verantwortete fünf Jahre als Geschäftsführer deren Vermarktung. Wissenschaftlich begleitet durch die TU München konzipierte er 2012 mit einem Team die MotivationsPotenzialAnalyse MPA als grundlegend neuen Ansatz der Motivdiagnostik und ist Geschäftsführer des zugehörigen Instituts für Motivationspotenziale. Stefan Lapenat ist zusätzlich als einer der beiden WACHSTUMSSCHMIEDE als Trainer, Berater und Coach tätig. Dabei ist er theoretisch fundiert durch verschiedene Weiterbildungen (u.a. Geprüfter Managementtrainer & Unternehmensberater nach BDVT und zertifizierter Business-Coach der european business school ebs & nach DVCT) und praktisch erfahren durch den Aufbau zweier Unternehmen in leitender Funktion mit Management- und Führungsverantwortung.

Stefan Lapenat  
[www.motivationspotenzialanalyse.de](http://www.motivationspotenzialanalyse.de)



---

**motivationspotenzialanalyse**

t +49 761 2140 8723  
kontakt@motivation-analytics.eu

[www.motivation-analytics.eu](http://www.motivation-analytics.eu)