

# Teamentwicklung mit Motivationsanalysen

Für den Erfolg von Unternehmen ist entscheidend, dass Führungskräfte zu Teams zusammenwachsen. Dabei können Tools helfen, die die Motivation der Führungskreismitglieder analysieren. Ein Business Case.



Ein Abteilungsleiter einer großen Versicherung plant eine eintägige, extern moderierte Klausur mit seiner Abteilung. Dazu organisiert er sich externe Unterstützung. Die Trainerin schlägt im Vorfeld der Klausur Motivationsanalysen der Abteilungsmitarbeiter mithilfe des Tools Motiv-StrukturAnalyse MSA® vor.

Jeder Teilnehmer absolviert einen Online-Fragebogen und führt mit der Trainerin ein ca. anderthalbstündiges Auswertungsgespräch, in dessen Rahmen sie ihm die Auswertung erläutert.



Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis in Esslingen. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der Software-Industrie.

Bereits in diesen Gesprächen erkennen die Teilnehmer den Wert der Diagnoseaussagen: Sie erfahren, welches ihre individuellen Motivationen sind; sie verstehen, wo sie im Alltag Frust sammeln, und lernen ihre „blinden Flecken“ kennen: also Muster, die sie abwertend über andere denken lassen. Indem sie - professionell begleitet – über sich selbst nachdenken, schärfen sie ihre Selbsteinschätzung und verstehen Reibungspunkte mit Kollegen und Mitarbeitern.

## Ein mächtiges Diagnoseinstrument

Die Arbeit mit Motiven ist eine Arbeit auf der Werteebene. Dort werden die „Klassiker“ der alten Führungslehre obsolet: das Arbeiten mit Stärken und Schwächen, das Beurteilen von Leistungen nach einem mehr oder weniger willkürlichen, nicht-individuellen Maßstab, also das Be-Werten.

Stattdessen stehen die Motivunterschiede zwischen Menschen wertfrei zur Diskussion. So können Führungskräfte sich „auf Augenhöhe“ in ihrer

„Moderne Führung benötigt das Wissen um die eigenen Qualitäten, Potenziale und blinden Flecken – es ist Grundlage für Performance in der Führungs- und Teamarbeit“

Unterschiedlichkeit begegnen.

Zu Beginn des Team-Workshops fragt die Trainerin die Teilnehmer, ob sie ihre persönliche Auswertung veröffentlichen wollen. Weil die Teilnehmer verstanden hatten, dass ihr Profil nicht „zur Beurteilung“ steht und wertfrei ist, willigen sie ein.

Die Trainerin erklärt, dass die Unterschiede in den Profilen die „Reibungspunkte“ aufzeigen, entlang derer sich die Produktivität des Führungsteams entfalten kann, und greift Beispielmotive von Teilnehmern heraus. Die Teilnehmer öffnen sich mehr und mehr, bringen selbst Probleme miteinander ein und beginnen einzusehen: Meist liegt es daran, dass ich mich selbst nicht als Teil des Geschehens verstehe, und dass ich andere durch meine „Filter“ hindurch sehe und daher be- und verurteile.

„Wie soll eine Führungskraft ihren Verantwortungsbereich gut führen können, wenn sie nicht reflektiert hat, wie sie selbst tickt?“

Nach und nach verlieren sie die Scheu vor der „psychologischen“ Qualität von Konflikten, die bis dahin ein rotes Tuch für sie darstellte. Sie erkennen: Es geht nicht um Schuld. Es geht um unterschiedliche Motivlagen und den Respekt vor Unterschiedlichkeit. Das bedeutet das Ende der Rechtfertigungsschleifen.

Motiviert von ihren Erkenntnissen, beginnen die Abteilungsmitarbeiter, ihre Aufgaben entlang ihrer Motivationsprofile untereinander umzuschichten.

Ein Jahr später: Der Abteilungsleiter war von der Qualität der Teamentwicklung beeindruckt: Das hatte er noch nicht erlebt, dass ein Workshop eine solche kollektiv-konstruktive

Kraft entfaltet hatte. Er beschloss, die entstandene Aufbruchenergie in seiner Abteilung regelmäßig zu befeuern, denn: Mitarbeiter zeigen von selbst hohe Performance, wenn sie in ihrer Arbeit ihre persönlichen Motivationen entfalten können. Boni und Incentives werden bedeutungsloser.

## Führungsentscheidungen motivational begründen

Seither lädt der Abteilungsleiter die Trainerin jährlich zu einer Klausur ein, um mit seinem Führungsteam strategische und operative Entscheidungen

„Mit Motivationen arbeiten bedeutet das Ende von Beurteilungen, Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen“

vor dem Hintergrund der Motivationen seines Führungsteams vorzubereiten. Selbstverständlich sichert er seither jede Personaleinstellung mit einer Motivationsdiagnose ab. Wenn ein Bewerber das *nicht* will, durchläuft er eine halbjährige Probezeit.

## So könnte ein Teamentwicklungsprozess ablaufen:

- Teammitglieder füllen einen Online-Fragebogen aus
- 4-Augen-Auswertungsgespräche des Trainers / Beraters mit allen
- Veröffentlichung der Auswertungen im Team-Workshop; Diskussion der Unterschiede
- Beleuchten aktueller Konflikte vor dem Hintergrund von Motivunterschieden
- Entscheidungen mit den Motiven der Beteiligten im Blick herbeiführen
- Schwierige Situationen anhand der Motivationsprofile bearbeiten

### Kontakt

Michael Schwartz  
michael.schwartz@ilea-institut.de  
Telefon 0711 / 351 37 28