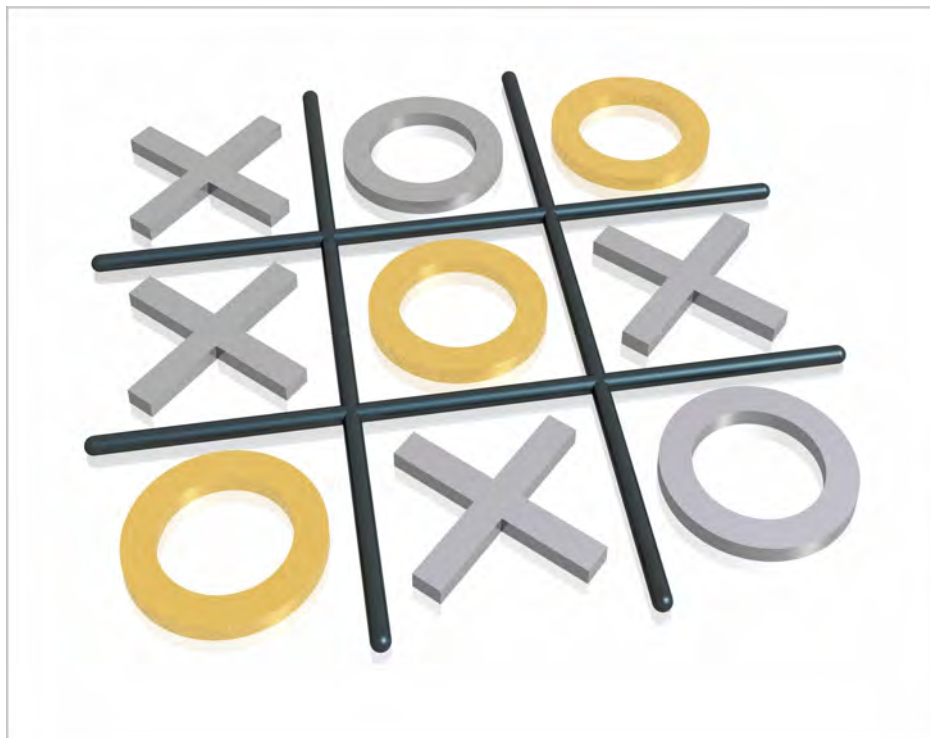


FBBM | motive

Fragebogen zur Beruflichen Motivation



Luise Muster

durchgeführt am: xxx

Inhaltsübersicht

Einleitung	Seite 3
Überblick über alle Motive	Seite 7
Ergebnisse	Seite 8
Anwendungsfelder	Seite 14

Musterauswertung
FBBM
Fragebogen zur Beruflichen Motivation

Einleitung

Die Macht der Motive

Die Motivation ist ein wesentlicher Treiber für Engagement und Leistung. Im Berufsleben ist es daher sehr von Nutzen, ein passendes Motiv für die gestellten Aufgaben zu haben. Denn motivierte Mitarbeitende leisten mehr und sind zufriedener. Deshalb wird immer wieder versucht, die Mitarbeitenden zu motivieren. Motivierung wird dabei oft als Anspornen und Ermuntern verstanden. Allerdings kann eine Person nicht zu jeder Art von Aufgabe motiviert werden. Sie muss schon ihren Fähigkeiten entsprechen und das Ergebnis ihrer Arbeit muss für sie einen Wert haben.

Welchen Wert die Arbeit für einen Menschen hat, ist eine Frage der Motive, die ihn leiten. Im Wesentlichen sind es drei Grundmotive, die das Verhalten des Menschen steuern: das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geborgenheit in der Gemeinschaft, das Bedürfnis nach Geltung, Macht und Einfluss im Kontakt mit anderen und das Bedürfnis, etwas zu bewegen und damit erfolgreich zu sein. In jedem Menschen sind diese drei Grundmotive angelegt, jedoch individuell in unterschiedlicher Ausprägung und Wirkungskombination. In unserer komplexen Lebenswirklichkeit haben sich die Grundmotive weiter ausdifferenziert, sodass wir z. B. in der Berufswelt heute 14 handlungsleitende Motive unterscheiden können.

Motive werden emotional erlebt und wirken direkt auf unser Handeln. Sie sind verantwortlich für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit, für Engagement oder Desinteresse. Es wäre fahrlässig, sie bei der Mitarbeiterführung oder bei der Personalauswahl und -entwicklung nicht zu berücksichtigen. Um die beruflichen Motive präzise und effektiv erkennen zu können, wird der Fragebogen zur Beruflichen Motivation (FBBM) genutzt.

Wie aus Motiven eine Motivation wird

Aus den zunächst noch eher allgemeinen persönlichen Motiven wird dann eine konkrete Motivation, etwas ganz Bestimmtes zu tun, wenn man annehmen kann, dass das eigene Tun kurz- oder mittelfristig zu einem guten Ergebnis führen wird. Für einen Menschen ist ein Ergebnis dann gut, wenn es seinen Motiven entspricht. Das motivierende Ergebnis kann sich in Form einer inneren Befriedigung, als soziale Anerkennung oder als materielle Belohnung einstellen.



Wenn eine Führungskraft also eine/-n Mitarbeiter/-in zu einem bestimmten Tun motivieren möchte, sollte sie sicherstellen, dass das Ergebnis der Arbeit mindestens zum Teil den individuellen Motiven entspricht. Wenn die Mitarbeitenden erkennen, dass sie mit bestimmten Tätigkeiten für sie wertvolle Ziele und Ergebnisse erreichen können, werden sie von sich aus diese Tätigkeit ausüben, auch wenn dies von der Führungskraft nicht explizit angestoßen wurde.

Jeder Mensch hat eine eigene Motivstruktur

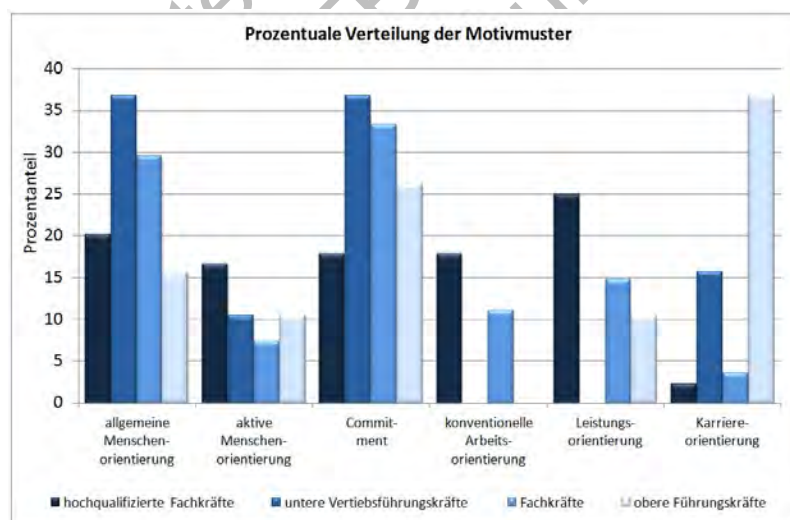
Jede/-r Berufstätige wird durch einige der 14 Motive besonders stark geleitet, durch andere weniger. Für einige ist es sehr wichtig, selbstständig und kreativ arbeiten zu können, für andere sind die persönliche Anerkennung und etwas Nützliches für Kunden/-innen tun zu können besonders motivierend. Auch was für einen Menschen keinen besonderen Wert hat oder was sogar abgelehnt wird, kann natürlich sehr unterschiedlich sein. Einige schreckt es ab, etwas verkaufen zu müssen, andere finden es nicht (mehr) besonders spannend, als Experte auf seinem/ihrem Fachgebiet gefragt zu sein. Weil die individuelle Motivstruktur so unterschiedlich ist und eine so große Wirkungskraft hat, macht es viel Sinn, sie bei jedem Menschen genau anzuschauen. Der FBBM macht die Motivstruktur deutlich, indem er die vier bei einer Person stärksten und die vier schwächsten Motive darstellt.

Die Motivstruktur verändert sich im Laufe des Lebens

Manche Menschen mögen Motive haben, die sie ihr ganzes Leben lang leiten. Für die meisten Menschen ändern sie sich jedoch im Laufe ihrer verschiedenen Lebensphasen. Während man als junger Mensch vielleicht die Herausforderung sucht, sind es in der Familienphase mehr die berufliche Sicherheit und das Geld, die einem wichtig sind. Später kann man es besonders spannend finden, im Beruf große Verantwortung zu übernehmen und Einfluss zu haben. Gegen Ende der Laufbahn möchte man vielleicht noch einmal etwas Neues machen und seine Erfahrungen in Form von kreativen Ideen einbringen. Nicht selten verlieren Motive an Bedeutung, weil man sie zur Genüge ausgelebt hat. Da sich die Motivstruktur also ändern kann, sollte man sie sich von Zeit zu Zeit erneut anzuschauen.

Für unterschiedliche Positionen sind spezifische Motivstrukturen besonders günstig

Aus unseren Untersuchungen wissen wir, dass auf verschiedenen Funktionen jeweils spezifische Motivstrukturen besonders häufig anzutreffen sind. So sind die Motive nach Macht, Einkommen und Status auf oberen Führungspositionen besonders stark vertreten, während hoch qualifizierte Leistungsträger vor allem einen eigenen Gestaltungsspielraum für kreative Ideen möchten. Viele Führungskräfte haben hingegen starke Motive in Richtung Mitarbeiterführung und Überzeugen/Verkaufen.



Für jede Funktion in einem Unternehmen kann beschrieben werden, welche Motive für ihre Ausübung besonders sinnvoll sind bzw. auf keinen Fall gänzlich fehlen sollten. Durch den Abgleich von individueller Motivstruktur eines/-r Bewerbers/-in bzw. Mitarbeiters/-in und dem Soll-Profil werden Auswahl- und Karriereentscheidungen sehr viel fundierter.

Wie funktioniert der FBBM?

Der FBBM besteht aus 70 Statements zu 14 verschiedenen beruflichen Motiven. Zu jedem Statement ist die Person aufgefordert, auf einer 6-stufigen Skala („trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“) ihre Zustimmung anzugeben. Die Antworten werden von einer Auswertungssoftware automatisch ausgewertet und zusammengefasst. Das Resultat ist die individuelle Motivstruktur der vier am stärksten und vier am schwächsten handlungsleitenden beruflichen Motive. Für die Interpretation ist nicht der Vergleich der absoluten Motivstärken unter verschiedenen Personen, sondern die relative Ausprägung der Motive bei einer Person maßgeblich.



Wozu kann der FBBM genutzt werden?

Der FBBM hat sich bei der

- Personalauswahl
- Planung des weiteren Berufsweges (Talentmanagement)
- Mitarbeiterführung

bewährt.

Überblick über alle 14 Motive

Im Folgenden finden Sie eine Kurzbeschreibung aller vierzehn Motive.

Fachliche Expertise - Das Motiv, fachlich gut zu sein.

Verantwortung - Das Motiv, für einen Aufgabenbereich persönlich zuständig zu sein und die Verantwortung zu haben.

Selbstständigkeit - Das Bedürfnis, selbstbestimmt zu arbeiten.

Identifikation mit dem Unternehmen - Das Bedürfnis, sich mit seinem Unternehmen auch voll identifizieren zu können.

Dienstleistungsorientierung - Die Freude daran, herauszufinden was andere benötigen und sie zu unterstützen.

Mitarbeiterführung - Das Bedürfnis, andere Menschen im direkten persönlichen Kontakt anzuleiten und zu führen.

Besondere Herausforderung - Der Wunsch, sich bei besonderen Herausforderungen zu beweisen, und der Spaß an der Bewältigung besonders schwieriger Aufgabenstellungen und scheinbar unlösbarer Probleme.

Kreativität - Die Freude daran, eigene Ideen zu entwickeln und voranzutreiben.

Status und Anerkennung - Das Bedürfnis, auf der Karriereleiter nach oben zu kommen und die Anerkennung erfolgreicher Menschen zu finden.

Macht und Einfluss - Der Wunsch, Einfluss zu haben und bestimmen zu können.

Sicherheit - Das Bedürfnis nach beruflicher Sicherheit.

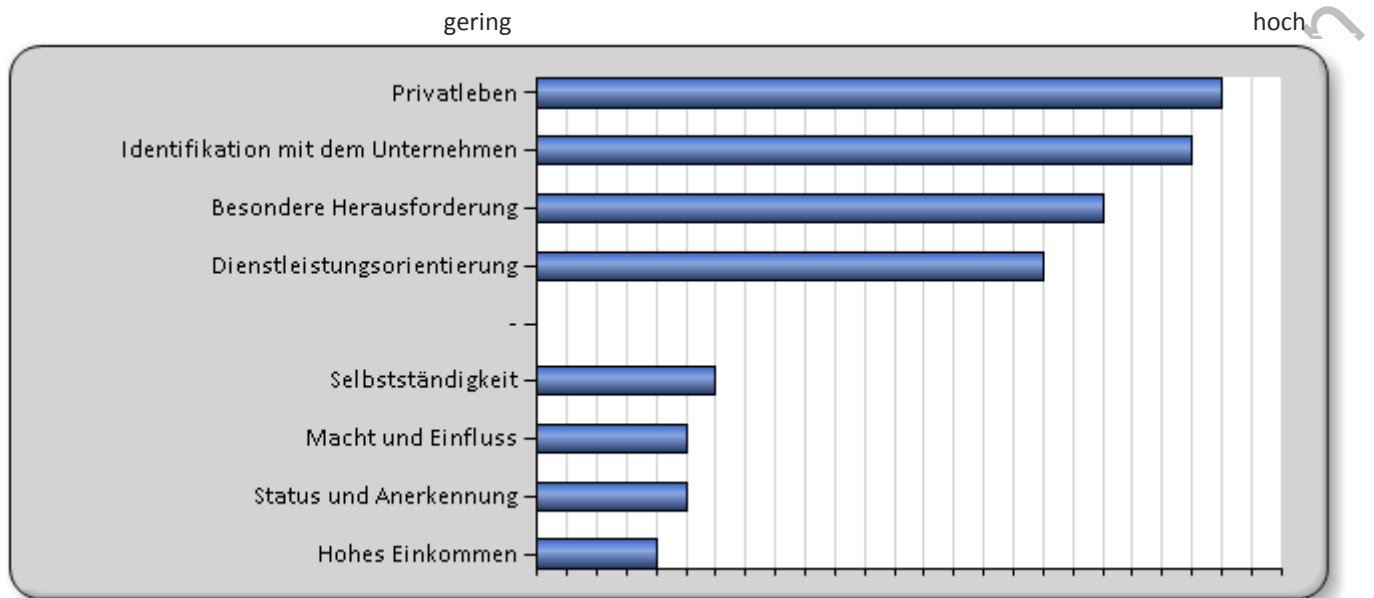
Privatleben - Der Wunsch, neben dem Beruf noch ausreichend Zeit für private Interessen und Verpflichtungen zu haben.

Spaß am Verkaufen - Die Freude daran, auf andere zuzugehen, sie zu überzeugen und zu gewinnen.

Hohes Einkommen - Das Bedürfnis, viel Geld zu verdienen und sich einen hohen Lebensstandard zu leisten.

Ergebnisse

Übersicht der vier stärksten und vier schwächsten Motive



Bitte beachten Sie, dass nicht die absolute Höhe der Ausprägungen der Motive maßgeblich ist, sondern das Verhältnis der Motivstärken untereinander.

Folgende Motive sind besonders stark ausgeprägt:

Identifikation mit dem Unternehmen

Die Person legt großen Wert darauf, sich mit dem Unternehmen, für das sie arbeitet, auch voll identifizieren zu können. Sie will sich in ihrer Umgebung wohl und zugehörig fühlen. Dann zeigt sie besonders gern Einsatz und Engagement.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Was ist Ihnen wichtig, damit Sie sich mit Ihrem Unternehmen identifizieren können? Wie äußert sich Ihre Identifikation mit dem Unternehmen? Bei welcher Art von Unternehmen(-skultur) würden Sie sich nicht wohlfühlen?

Dienstleistungsorientierung

Die Person tut gerne etwas für andere. Aufgaben, die eine gute Betreuung von (internen oder externen) Kunden/-innen ermöglichen, bereiten ihr große Freude. Denn sie möchte für andere Nützliches tun und sie zufrieden sehen.

Menschen wie diese brauchen den regelmäßigen, direkten Kontakt, um die Bedürfnisse der anderen erkennen zu können und um Feedback zu erhalten. Gerne übernehmen sie Aufgaben, bei denen sie sich um andere kümmern können.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Womit, auf welche Art möchten Sie andere unterstützen? Wofür soll es den anderen nützlich sein, wenn Sie etwas für sie tun? Wie könnten Sie noch mehr Nutzen stiften?

Besondere Herausforderung

Die Person sucht die persönliche Herausforderung. Besonders schwierige Aufgabenstellungen, scheinbar unlösbare Probleme oder Aufgaben, die einen besonderen Einsatz verlangen, spornen sie enorm an. Aufgaben übertragen zu bekommen, die andere nicht schaffen, ist für sie Anerkennung und Motivationsquelle zugleich.

Um Menschen wie diese Person zu motivieren, bedarf es immer wieder anspruchsvoller Aufgaben. Sie will gefordert werden. Einfache Routinetätigkeiten wirken auf Dauer eher langweilig.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Welche Art von Herausforderung finden Sie besonders spannend? Was reizt sie daran? Wünschen Sie sich mehr Herausforderungen, als Sie heute haben?

Privatleben

Die Person bewertet für sich die Möglichkeit sehr hoch, neben dem Beruf noch ausreichend Zeit für ihre privaten Interessen und Verpflichtungen zu haben. Es ist ihr wichtig, ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben zu erreichen.

Personen wie diesen kann man beispielsweise durch flexible Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen entgegenkommen. Viele Überstunden werden sie nicht gerne machen.

Mögliche Nachfragen zum besseren Verständnis des Motivs:

Woran denken Sie dabei, wenn Sie sagen, Ihr Privatleben sei Ihnen sehr wichtig? Haben Sie das Gefühl, dass Sie Arbeit und Privatleben gut unter einen Hut bekommen? Wünschen Sie sich mehr Privatleben als Sie heute haben?

Folgende Motive sind besonders gering ausgeprägt:

Selbstständigkeit

Der Person macht es eher wenig aus, nach Vorschriften und Anordnungen zu arbeiten. Ihr ist es nicht besonders wichtig, alles selbst festlegen und entscheiden zu können.

Menschen wie sie kann man wahrscheinlich nicht dadurch motivieren, ihnen Aufgaben mit einem großen eigenen Planungs- und Entscheidungsspielraum zu übertragen.

Status und Anerkennung

Status und Anerkennung sind vergleichsweise weniger die treibenden Kräfte. Die Handlungen der Person sind nicht vorrangig dadurch motiviert, zu den Erfolgreichen und Wichtigen zu gehören.

Menschen wie diese lassen sich wahrscheinlich kaum durch Statussymbole motivieren.

Macht und Einfluss

Es reizt die Person vergleichsweise weniger, Einfluss zu haben und große Vollmachten ausüben zu können. Sie macht sich nichts daraus, das Sagen zu haben und Macht zu zeigen.

Solche Menschen lassen sich wenig dadurch motivieren, dass man ihnen z. B. weitreichende Befugnisse erteilt oder ihnen einen großen Handlungs- und Einflussbereich zugesteht.

Hohes Einkommen

Materielle Anreize sind für die Person kein wesentlicher Motivator (mehr), sobald ein gewisses Level erreicht ist.

Sonderzahlungen oder Erfolgsbeteiligungen motivieren sie wahrscheinlich nicht besonders.

Die folgenden Motive sind bei der Person nicht auffällig ausgeprägt. Sie liefern aber als Ergänzung zu den vorher genannten Motiven weitere Hinweise auf die Motivstruktur.

Fachliche Expertise

Der Person ist es wichtig, fachlich gut zu sein, sie muss aber keine Expertenstellung einnehmen. Aufgabenstellungen, die fachliche Expertise erfordern, sind für sie teilweise motivierend.

Verantwortung

Die Person möchte Verantwortung übernehmen. Dies ist aber für sie kein primär handlungssteuerndes Motiv. Sie muss nicht unbedingt offizielle die Verantwortung übertragen bekommen.

Mitarbeiterführung

Andere Menschen im persönlichen Kontakt anzuleiten, findet die Person interessant. Es ist für sie aber nicht demotivierend, wenn sie keine Aufgaben hat, bei denen sie Mitarbeiter/-innen fördern kann.

Kreativität

Die Person entwickelt gerne neue Ideen. Es macht ihr aber auch nichts aus, auf bewährte Methoden zurückzugreifen. Es demotiviert sie nicht, wenn sie sich nicht kreativ ausleben kann.

Sicherheit

Die Sicherheit der beruflichen Zukunft ist für die Person nicht unwichtig. Sie würde aber dennoch gewisse Risiken zur beruflichen Verwirklichung eingehen.

Spaß am Verkaufen

Die Person hat Spaß am Verkaufen. Sie ist aber nicht demotiviert, wenn sie nicht in diesem Gebiet arbeitet.

Weiterführende Auseinandersetzung mit der Motivstruktur

Um mit der Person vertiefend in die Analyse der Motivstruktur einzusteigen, können Ihnen im Gespräch folgenden Fragen weiterhelfen:

Woraus beziehen Sie die größte Freude und Zufriedenheit im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit?

Welche Art von Aufgaben macht Ihnen am meisten Spaß? Welche liegen Ihnen weniger?

Wie sehen Sie Ihre Rolle im Team, was motiviert Sie daran?

Haben Sie eine Idee, wie es mit Ihnen beruflich weitergehen soll? Welche konkreten Erwartungen verbinden Sie mit dieser beruflichen Perspektive?

Wenn Sie an mögliche zukünftige Aufgabenstellungen denken, was für Aufgaben sind für Sie besonders attraktiv? Welche weniger?

Wo sehen Sie Ihre zukünftige Rolle im Team? Was würde Ihnen daran Spaß machen?

Langfristig betrachtet, was für eine Position im Unternehmen stellen Sie sich vor? Was würde Sie daran motivieren?

Anwendungsfelder

Für den Berufserfolg unterscheiden wir acht Leistungsbausteine. Der FBBM erfasst einen sehr wichtigen Faktor: die beruflichen Motive. Im Folgenden finden Sie einen Überblick, wie Sie mit dem FBBM diesen wesentlichen Faktor erfolgreich für Personalauswahl, Talentmanagement und Mitarbeiterführung nutzen können.



Wie kann der FBBM erfolgreich bei der Personalauswahl eingesetzt werden?

Zunächst ist zu klären, welche besonderen Aufgaben und Anforderungen auf der vakanten Stelle anzutreffen sind. Muss sehr selbstständig entschieden und gehandelt werden, müssen kreativ neue Lösungen entwickelt werden, ist eine spezielle fachliche Expertise gefragt etc.? Genauso wichtig ist es auch zu erkennen, welche Motive auf der Stelle nicht erfüllt werden können. Gibt es keine echte Arbeitsplatzsicherheit, umfasst die Stelle keine Führungsverantwortung oder Befugnisse, bestimmenden Einfluss zu nehmen etc.? Bei dieser Analyse hilft die Beschreibung der 14 beruflichen Motive des FBBM.

Im Rahmen des Auswahlprozesses bearbeiten die Kandidaten/-innen den FBBM. Im anschließenden Interview besteht die Möglichkeit, sich anhand der in der Auswertung empfohlenen Vertiefungsfragen ein noch anschaulicheres Bild von den Motiven der Person zu machen. Für die Entscheidungsfindung gleicht man die individuelle Motivstruktur mit dem Anforderungsprofil ab. Eine 100%ige Übereinstimmung wird man nur selten finden. Doch sollte man keine zu großen Widersprüche akzeptieren.

Der Nutzen: Eventuelle Mängel z. B. in der Fachkompetenz können bei der Auswahl toleriert werden, weil anforderungsgerecht motivierte Mitarbeitende sie durch ihr Engagement kompensieren können. Richtig motivierte Mitarbeitende sind leichter zu führen und erbringen bessere Leistungen.

Einsatz des FBBM bei der Planung des weiteren Berufsweges (Talentmanagement)

Bei den Mitarbeitenden, die das Unternehmen an sich binden will und die es vielleicht sogar als Leistungsträger sieht, sollte es sicherstellen, dass sie heute und zukünftig richtig eingesetzt sind. Bei der Frage, welche Aufgaben den Mitarbeitenden liegen und wohin möchten sie sich entwickeln, spielen die Motive naturgemäß eine große Rolle.

Für fundierte Entwicklungsgespräche sollte das Unternehmen, ähnlich wie bei der Stellenbesetzung, konkrete Vorstellungen darüber haben, welche Motivstruktur für bestimmte Funktionen besonders sinnvoll ist.

In Vorbereitung des Entwicklungsgesprächs bearbeiten die Mitarbeitenden den FBBM. Mithilfe der empfohlenen Vertiefungsfragen kann die Motivstruktur noch konkreter herausgearbeitet werden. Dabei sollte der Blick auch in die mittelfristige Zukunft gerichtet sein. Anschließend werden die individuellen FBBM-Ergebnisse und die motivationalen Anforderungen verschiedener Funktionen abgeglichen. Auch hierbei gilt: Richtig motivierte Mitarbeitende können eventuelle Mängel z. B. in der Fachkompetenz durch ihr Engagement kompensieren. Gemeinsam mit dem/-r Mitarbeiter/-in sollte besprochen werden, wohin er/sie sich entwickeln könnte. Daraufhin können die nächsten Schritte festgelegt und in Angriff genommen werden.

Der Nutzen: Mitarbeitende mit einer realistischen und ihren Zielen und Bedürfnissen angemessenen Perspektive engagieren sich deutlich mehr, nehmen ihre weitere Entwicklung selbst in die Hand und bleiben ihrem Unternehmen treu.

Mitarbeiterführung mithilfe des FBBM

Mitarbeitende sind am besten und einfachsten über ihre Motive zu führen. Kritik zu äußern ist oft nicht einfach, angemessene Ziele zu vereinbaren kann schwierig sein. Aber herauszufinden, was jemanden motiviert und welches Führungsverhalten deshalb besonders förderlich ist, ist in der Regel eine angenehme und konstruktive Aufgabe.

Diese Aufgabe fällt Führungskräften besonders leicht, wenn sie sich bereits mit ihren eigenen Motiven auseinandergesetzt haben. Dazu sollte jeder für sich den FBBM bearbeiten und auswerten. Auch das Gespräch mit Kollegen/-innen über die individuellen beruflichen Motive, vielleicht sogar in einem Führungsseminar, hilft, die eigenen Bedürfnisse und ihre Wirkung im Alltag zu verstehen.

Der FBBM sollte in Form eines individuellen Motivationsgesprächs eingebracht werden. Dazu bearbeiten die Mitarbeitenden den FBBM und erhalten zur Vorbereitung des Gesprächs die Auswertung ebenso wie die Führungskraft. Es gilt herauszuarbeiten, in welchen konkreten Verhaltensweisen sich die Motivstruktur zeigt und inwieweit sie sich positiv oder negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt. Das Ziel ist es, die Aufgabenstellungen und das Führungsverhalten noch stärker mit den Motiven des/der Mitarbeiters/-in in Einklang zu bringen. Dabei geht es jedoch nicht darum, Versprechungen für eine fernere Zukunft zu machen, sondern die Zusammenarbeit auf der jetzigen Stelle konstruktiv zu gestalten. Um dies zu erreichen, ist auch der/die Mitarbeiter/-in in der Verantwortung. Ein solches Gespräch kann alle ein bis zwei Jahre geführt werden. In der Zwischenzeit werden die getroffenen Verabredungen immer wieder aufgegriffen und ggf. aktualisiert.

Der Nutzen: Die Mitarbeitenden arbeiten deutlich motivierter und besser. Das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ist vertrauensvoller und konstruktiver.

