

## Zuckerbrot, Peitsche oder weder noch?

Menschen unterscheiden sich in dem, was sie antreibt. Sind die Motive klar definiert, profitieren alle: Das Dentallabor, weil motivierte Mitarbeiter engagierter sind, und die Mitarbeiter, weil sie sich wertgeschätzt fühlen und entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt werden.

Ein Beitrag von Barbara Haag.

Motivation ist Chefsache! Bei Zahntechnikern und Chefs von Dentallabors ist – unabhängig von deren Erfahrung – die Unsicherheit jedoch groß. Was motiviert meine Mitarbeiter wirklich? Geld? Familienfreundliche Arbeitszeiten? Lob? Alles zusammen oder vielleicht keiner der genannten Punkte? Pauschal und hundertprozentig lässt sich das nicht sagen. Denn so unterschiedlich Menschen sind, so unterschiedlich ist auch die Art und Weise, wie sie motiviert werden können.

### Kurze Einführung in die Motivlehre

Der US-Verhaltensforscher David McClelland unterschied die Motive Macht, Leistung und Freundschaft/Zugehörigkeit. Eine dieser drei Triebfedern oder eine Mischung daraus treibt jeden Menschen an. Das Streben nach Geld und Prestige (Macht) oder Wissen und Perfektion (Leistung) sind nur Unterkategorien dieser drei Größen. Um dieses als Motivlehre bekannte Konzept rankt sich in der Führungspraxis so mancher Irrtum. Motive werden oft als „erlernbare“ Verhaltensäußerungen eingestuft, was falsch ist. Motive sind fest im Persönlichkeitsprofil verankert und bedingen Verhaltensmuster. Ein freundschaftsmotivierter Mensch wird beispielsweise gut ausgleichen und vermitteln können, sich aber schwertun, unpopuläre Entschei-



dungen zu verkünden. Machtmotivierte Menschen mögen entschlossen- und handlungskräftiger und somit herausragende Führungskräfte im Labor sein, aber möglicherweise berechnete fachliche Einwände ignorieren. „Leistung“, für viele Menschen ein positiv besetzter Begriff, erzeugt als Motiv gewissenhafte, gründliche Persönlichkeitstypen, die im Labor bestmögliche Resultate anstre-

ben, sich jedoch mitunter im Detail „verzetteln“ und sich (zu) wenig Zeit für Zwischenmenschliches nehmen. Wichtig ist, zu erkennen, dass es keine „guten“ oder „schlechten“ Motive gibt und kein Motiv-Typ NUR Stärken oder NUR Schwächen hat. Jedes der drei Hauptmotive bedingt ein bestimmtes Stärken-/Schwächen-Profil, das als Handlungsleitfaden für die Verteilung der Aufgaben in einem

Labor team und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen herangezogen werden kann.

### Vom Motiv zur Motivation

Leider lassen sich Motive nicht unmittelbar messen. Ihre Existenz lässt sich jedoch indirekt nachweisen: Werden die Motive eines Menschen im Rahmen einer Aufgabenstellung angesprochen, so führt dies zur Ausschüttung von Endorphinen. Aufgaben, die unserer Persönlichkeit entsprechen, machen also glücklich. Das passt zu der Tatsache, dass Erschöpfungszustände – wie Burn-out – in vielen Fällen nicht aus einer sehr hohen Arbeitsbelastung resultieren, sondern aus dem Gefühl, sich selbst verleugnen zu müssen und Arbeiten auszuführen, die als nicht erfüllend erlebt werden und in denen die eigenen Stärken nicht oder nur ungenügend eingesetzt werden können. Je optimaler also das Motivprofil eines Menschen angesprochen wird, desto motivierter wird er arbeiten und desto weniger läuft er Gefahr, Leistungseinbrüche und Erschöpfung zu erleiden. Das funktioniert übrigens ganz ohne Incentives, Privilegien oder Gehaltszulagen, die sowieso nur sehr kurzfristig helfen, wenn aufgrund einer schlechten Passung von Persönlichkeit und Job ständige Frustration vorherrscht.

ANZEIGE

Unsere seit Jahren  
dauerhaft günstigen  
**Reparatur-Festpreise.**  
Qualität made in Germany.

Mehr unter  
[www.logo-dent.de](http://www.logo-dent.de)

 **LOGO-DENT** Tel. 07663 3094

### Persönlichkeit und Aufgaben aufeinander abstimmen

Kennen Laborinhaber den jeweiligen Motiv-Typ, wissen sie grundsätzlich, unter welchen Bedingungen die Mitarbeiter zufrieden und leistungsstark sind. Im zweiten Schritt geht es darum, Aufgabenprofile zu ermitteln und sich zu fragen, welchem Typ welche Aufgabe am besten entspricht. Folgende von den Motiven der Mitarbeiter abgeleitete Fragen sind dabei hilfreich:

- Bietet die Aufgabe Raum für eigene Entscheidungen?
- Erfordert die Aufgabe sorgfältige Detailarbeit und die Einarbeitung in Fachwissen?
- Werden Feingefühl und Kontinuität im Umgang mit Menschen – etwa den Kunden, Zahnärzten wie Patienten – benötigt?



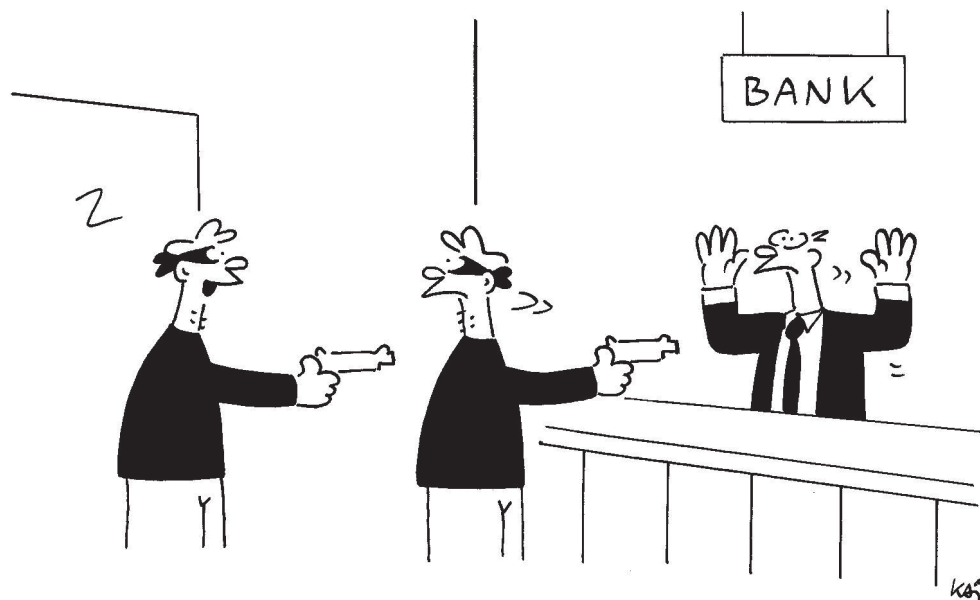
Abb. 1: Leistungsmotiv.





„Unser Visionär will mal wieder die Welt verbessern...“

Abb. 2: Visionsmotiv.



„Wohl noch nie was von freiem Wettbewerb gehört?!“

Abb. 3: Wettbewerbsmotiv.

Im Idealfall lassen sich Persönlichkeit und Aufgabe so optimal aufeinander abstimmen. In der Laborpraxis jedoch ist eine exakte Passung oft nicht möglich – mit Ausnahme einer Neueinstellung. Beispiel: Ein Dentallabor benötigt die Expertise eines Leistungsmotivierten an der Spitze eines Teams. Diesem Mitarbeiter wird es jedoch nicht leichtfallen, zu delegieren und typische Führungsaufgaben wahrzunehmen. Viel lieber würde er weiterhin seiner ergebnisorientierten Fachaufgabe nachgehen. Neben unterstützenden Maßnahmen (Coaching u. a.) sollte in jedem Fall dafür gesorgt werden, dass der Mitarbeiter (zumindest zu Beginn seiner neuen Aufgabe) einige der ihm am stärksten motivierenden Fachaufgaben weiterhin ausführen kann. Einem wettbewerbsmotivierten Mitarbeiter ohne Entscheiderposition kann beispielsweise die Leitung eines innerbetrieblichen Projektes übertragen werden. Er wird dort vermutlich effizient sein und seinen Durchsetzungswillen weni-

ger in unpassenden Situationen – etwa gegenüber gleichgestellten Kollegen – „austoben“.

### Motivation für langfristigen Erfolg

Bedeutet die Erkenntnisse aus der Motivlehre, dass fehlende Deckungsgleichheit zwischen „Mensch und Mission“ zum Scheitern des Arbeitsverhältnisses führen muss? Nicht zwangsläufig, aber das Risiko für Konflikte, Burn- oder Bore-out, Leistungstiefs und krankheitsbedingte Ausfälle ist natürlich erhöht. Motive sind eine starke Kraft, die kaum durch Willenskraft beeinflusst werden können und sich auf die eine oder andere Art ihren Weg bahnen werden. Das ist übrigens auch gut so, denn das dauernde Ankämpfen gegen die eigenen Bedürfnisse und Antreiber ist aus psychologischer Sicht nicht gesund.

Wer Menschen motivieren soll, muss deren Motive kennen. Die inneren Antreiber und deren

Wirkungsweise bieten Chefs von Dentallabors eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Neueinstellungen, Änderungen des Aufgabenbereichs, Entwicklungsangebote oder Fortbildungen. Vor allem aber schaffen sie die Grundlage für eine hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter und sichern so den langfristigen Erfolg für alle im Labor. ZT



### ZT Adresse

**Barbara Haag**  
kopfarbeit  
Tengstraße 24  
80798 München  
Tel.: 089 32603040  
Fax: 089 32603038  
kontakt@kopfarbeit.org  
www.kopfarbeit.org

Dreve

Spot an!



Anhärtung aller  
lichthärtenden Werkstoffe

[www.dreve.de/multispot](http://www.dreve.de/multispot)