



Heinrich Keßler

Motivationsprofil.

Das Dokument enthält einen Trainerleitfaden und Vorlagen für die Teilnehmenden an einer Übung, in welcher sie die Passung ihrer Motivation zu den Anforderungen ihrer Arbeit ermitteln. Die Übung ist betriebsintern und für Seminare oder andere Veranstaltungen geeignet, in welcher persönliche Dinge bearbeitet werden.

Die Übung geht auf Bernhard Schibalski, Sindelfingen, zurück.

Das Originaldokument aus dem Jahre 1982 wurde vom Autor am 13.06.2017 in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Trainerleitfaden zum Motivationsprofil

| | Zeit: | Ort: |
|---|-----------|---------------|
| 1. Jeder Teilnehmer erhält einen Satz „Verhaltensbeschreibung“ und die Anleitung dazu. Input zu Motivation. | 15 Min. | Plenum |
| 2. Jeder Teilnehmer nimmt zu den 40 Thesen Stellung - 30 Minuten Einzelarbeit – | 30 Min. | Einzel |
| 3. Jeder Teilnehmer erhält einen Auswertungsbogen. In diesen Auswertungsbogen trägt er das Profil ein entsprechend den Stellungnahmen zu den Verhaltensbeschreibungen. Jeder Teilnehmer malt sein Profil mit 1 Farbe aus. | 15 Min. | Einzel |
| 4. Jeder Teilnehmer erhält einen Satz: „Jobbeschreibung“ Input dazu. | 15 Min | Plenum |
| 5. Jeder Teilnehmer nimmt zu den 40 Thesen Stellung - 30 Minuten Einzelarbeit – | 30 Min | Einzel |
| 6. Jeder Teilnehmer überträgt das Job-Profil in einer anderen Farbe auf den Auswertungsbogen. Dicken Strich machen und zu einer durchgehenden Linie ergänzen. | 15 Min | Einzel |
| 7. Auswertung: | | |
| a. Inwieweit entspricht die eigene Motivationsstruktur dem Job-Profil? | 30 Min | Kleingruppe |
| b. Wo sind Motivationsanforderungen, die vom Job-Profil NICHT befriedigt werden? (Höhere Wertungen bei den Verhaltensbeschreibungen als beim Job-Profil) - Abweichungen schraffieren – | | |
| c. Wo sind Motivationsmöglichkeiten aus dem Job-Profil, die nicht auf die eigene Motivationsstruktur fallen? (Höhere Wertungen beim Job-Profil gegenüber den Verhaltensbeschreibungen) - Abweichungen durch Längsstriche kenntlich machen – | | |
| d. Demotivierend sind Abweichungen nach b. Demotivierend oder überfordernd sind Abweichungen bei c. | 30 Min | Plenum |
| e. Welche Strategien, Verhaltensweisen haben Sie sich zugelegt, um sich dennoch zu motivieren bzw. vor Überforderungen zu schützen? | 40 Min | Kleingruppe |
| f. Zusammenführung, Auswertung der Übung | 20 Min | Plenum |
| Gesamter Zeitbedarf | 240 Min . | (ohne Pausen) |



Intensität der Orientierung:

| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------|----|----|----|----|---|---|---|---|
| Einfluss | 1 | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | |
| Handlungsfreiheit | 5 | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | |
| Leistung / Erfolge | 9 | | | | | | | |
| | 10 | | | | | | | |
| | 11 | | | | | | | |
| | 12 | | | | | | | |
| Verantwortung | 13 | | | | | | | |
| | 14 | | | | | | | |
| | 15 | | | | | | | |
| | 16 | | | | | | | |
| Anerkennung | 17 | | | | | | | |
| | 18 | | | | | | | |
| | 19 | | | | | | | |
| | 20 | | | | | | | |
| Belohnungen | 21 | | | | | | | |
| | 22 | | | | | | | |
| | 23 | | | | | | | |
| | 24 | | | | | | | |
| Beziehungen | 25 | | | | | | | |
| | 26 | | | | | | | |
| | 27 | | | | | | | |
| | 28 | | | | | | | |
| Geborgenheit | 29 | | | | | | | |
| | 30 | | | | | | | |
| | 31 | | | | | | | |
| | 32 | | | | | | | |
| Sicherheit | 33 | | | | | | | |
| | 34 | | | | | | | |
| | 35 | | | | | | | |
| | 36 | | | | | | | |
| Anpassung (Unterordnung) | 37 | | | | | | | |
| | 38 | | | | | | | |
| | 39 | | | | | | | |
| | 40 | | | | | | | |

Motivationsinhalte der Aufgabe versus Bestrebungen der Mitarbeitenden
(Übung nach Bernhard Schibalski)



| VERHALTENSBESCHREIBUNG, Seite 1 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Sucht Gelegenheiten, andere zu beraten und Empfehlungen auszusprechen. | | | | | | | |
| 2 | Sucht Gelegenheiten, anderen Aufträge zu erteilen und sie anzuleiten | | | | | | | |
| 3 | Strebt danach, dass seine Arbeitsergebnisse einem größeren Kreis bekannt werden. | | | | | | | |
| 4 | Versucht zu erreichen, dass die Vorgesetzten sich bei ihren Entscheidungen nach seinem Rat richten. | | | | | | | |
| 5 | Ist bestrebt, Lösungen für Arbeitsprobleme selbst zu finden. | | | | | | | |
| 6 | Legt Wert darauf, die Wahl der Vorgehensweise in der Arbeit selbst zu bestimmen. | | | | | | | |
| 7 | Legt Wert auf eine eigene Einteilung und Organisation seiner Arbeit. | | | | | | | |
| 8 | Betrachtet Arbeitsanweisungen als Einengungen seines Leistungsverhaltens. | | | | | | | |
| 9 | Bevorzugt Aufgaben, bei denen er schnell erfährt, ob seine Arbeit erfolgreich war. | | | | | | | |
| 10 | Sucht Aufgaben, bei denen er durch Engagement („sich ins Zeug legen“) den Arbeitserfolg beeinflussen kann. | | | | | | | |
| 11 | Führt eine begonnene Aufgabe gerne zu Ende. | | | | | | | |
| 12 | Bevorzugt Aufgaben, die das ganze Können verlangen, jedoch überschaubar bleiben. | | | | | | | |



| VERHALTENSBESCHREIBUNG, Seite 2 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Übernimmt freiwillig Aufgaben, die bei Nichtgelingen erhebliche Folgen für das Unternehmen haben können. | | | | | | | |
| 14 | Sucht Aufgaben, bei denen er auch für die Arbeit Anderer verantwortlich ist. | | | | | | | |
| 15 | Kontrolliert seine Arbeit selbst: Kontrolle von außen erzeugt Unwillen. | | | | | | | |
| 16 | Genießt es, wenn diejenigen, die mit seinem Arbeitsergebnis weiterarbeiten müssen, ihm vertrauen. | | | | | | | |
| 17 | Er erwartet, dass die Vorgesetzten eine erfolgreiche Arbeit zu würdigen wissen. | | | | | | | |
| 18 | Bevorzugt Aufgaben, bei denen schnell und möglichst wiederholt Erfolge zu melden sind. | | | | | | | |
| 19 | Er legt Wert darauf, dass bei besonderen Erfolgen der Chef davon erfährt. | | | | | | | |
| 20 | Sucht Gelegenheiten, bei den Vorgesetzten zu präsentieren und über seine Arbeit zu berichten. | | | | | | | |
| 21 | Er meint, die Firma müsse sich mehr einfallen lassen, um eine gute Leistung zu honorieren. | | | | | | | |
| 22 | Ein individuelles Prämien-Anreizsystem würde sein Leistungsstreben erhöhen. | | | | | | | |
| 23 | Für besonders gute Leistungen erwartet er besondere Gehaltszulagen. | | | | | | | |
| 24 | Er legt großen Wert darauf, dass seine Firma die besten Gehälter / Löhne bezahlt. | | | | | | | |



| VERHALTENSBESCHREIBUNG, Seite 3 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 25 | Er meint, dass Menschen, die sich sympathisch sind, viel besser zusammenarbeiten. | | | | | | | |
| 26 | Er sucht Aufgaben, bei denen er immer wieder Beziehungen zu interessanten Menschen knüpfen kann. | | | | | | | |
| 27 | Er glaubt, dass seine guten Beziehungen zu allen Beteiligten wesentlich zum Erfolg seiner Arbeit beitragen. | | | | | | | |
| 28 | Er legt Wert auf ein gutes und herzliches Verhältnis zu Ihnen (den Vorgesetzten). | | | | | | | |
| 29 | Er hält es für wichtig, dass in einem Team einer für den anderen einsteht. | | | | | | | |
| 30 | Er genießt offensichtlich die Harmonie im Team, in der Abteilung, mit den Vorgesetzten. | | | | | | | |
| 31 | Er glaubt, dass gute Beziehungen zwischen MA und Vorgesetzten. und gegenseitiges Vertrauen wichtiger sind als starre Zielsetzungen. | | | | | | | |
| 32 | Er betrachtet seine Abteilung als große Familie. | | | | | | | |
| 33 | Er legt Wert darauf, dass sein Job auch noch in zehn Jahren existiert. | | | | | | | |
| 34 | Die Sozialprogramme und die betriebliche Altersversorgung beeinflussen sein Verhalten. | | | | | | | |
| 35 | Er glaubt, dass ein sicherer Arbeitsplatz auch in Krisenzeiten wichtiger ist als eine interessante Arbeit und ein hohes Gehalt. | | | | | | | |
| 36 | Er vertritt die Auffassung, dass auch ein Mitarbeiter, der Fehler macht, entlassen werden sollte. | | | | | | | |



| VERHALTENSBESCHREIBUNG, Seite 4 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 37 | Er bevorzugt eindeutige Anweisungen darüber, was er tun darf und was nicht. | | | | | | | |
| 38 | Er meint, Richtlinien und Anweisungen erleichtern ihm die Arbeit sehr. | | | | | | | |
| 39 | Er möchte sich in seiner Arbeit keine Gedanken über den Sinn und die Hintergründe machen: Das ist die Aufgabe des Vorgesetzten. | | | | | | | |
| 40 | Er will bei jeder neuen Aufgabe gesagt bekommen, wie er sie anzupacken hat. | | | | | | | |



| JOB - BESCHREIBUNG, Seite 1 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|---------------------------------|---|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Die Arbeit verlangt es, Andere zu beraten und Empfehlungen auszusprechen. | | | | | | | |
| 2 | Die Arbeit verlangt es, Anderen Aufträge zu erteilen und sie anzuleiten. | | | | | | | |
| 3 | Bei dieser Arbeit ergibt es sich, dass die Arbeitsergebnisse einem größeren Kreis bekannt werden. | | | | | | | |
| 4 | Sie sind bei Ihren Entscheidungen auf den Rat Ihres Mitarbeiters angewiesen. | | | | | | | |
| 5 | Die Arbeit bietet Gelegenheit, Lösungen für Arbeitsprobleme zu finden. | | | | | | | |
| 6 | Die Arbeit erlaubt es, die Wahl der Vorgehensweise selbst zu bestimmen. | | | | | | | |
| 7 | Der Job erlaubt eine eigene Einteilung und Organisation der Arbeit. | | | | | | | |
| 8 | Die Arbeitsanweisungen lassen dem Mitarbeiter viel Spielraum. | | | | | | | |
| 9 | Die Aufgabe erlaubt eine schnelle Rückmeldung, ob die Bemühungen erfolgreich waren. | | | | | | | |
| 10 | Der Arbeitserfolg wird beeinflusst durch das Engagement des Mitarbeiters (von mir). | | | | | | | |
| 11 | Eine begonnene Arbeit kann auch zu Ende ausgeführt werden. | | | | | | | |
| 12 | Die Aufgaben verlangen das ganze Können des Mitarbeiters (von mir), ohne aber unüberschaubar zu werden. | | | | | | | |



| JOB - BESCHREIBUNG, Seite 2 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|---------------------------------|---|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Ein Misslingen der Aufgaben könnte erhebliche Folgen für das Unternehmen haben. | | | | | | | |
| 14 | Der Job beinhaltet auch die Verantwortung für die Arbeit anderer Mitarbeiter. | | | | | | | |
| 15 | Der Mitarbeiter (Ich) kontrolliert seine Arbeit weitgehend selbst. | | | | | | | |
| 16 | Diejenigen, die mit den Ergebnissen des Mitarbeiters (von mir) weiterarbeiten, müssen seiner (meiner) Arbeit vertrauen. | | | | | | | |
| 17 | Ich würdige eine erfolgreiche Arbeit durch entsprechendes Lob. | | | | | | | |
| 18 | Die Art der Arbeit erlaubt es dem Mitarbeiter (mir), schnell und häufig Erfolge zu präsentieren. | | | | | | | |
| 19 | Bei besonderen Arbeitserfolgen / Misserfolgen des Mitarbeiters (von mir) erfährt mein Chef davon. | | | | | | | |
| 20 | Jeder Job bietet Gelegenheiten zur Präsentation von Mitarbeitern bei mir und bei meinem Chef. | | | | | | | |
| 21 | Besondere Leistungen werden auch besonders honoriert. | | | | | | | |
| 22 | Die Art der Bezahlung wirkt als individuelles Anreizsystem. | | | | | | | |
| 23 | Besonders gute Leistungen werden durch besondere Gehaltserhöhungen belohnt. | | | | | | | |
| 24 | Unsere Firma bezahlt die besten Gehälter für die Art der Arbeit. | | | | | | | |



| JOB - BESCHREIBUNG, Seite 3 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|---------------------------------|---|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 25 | Ich trage Sorge dafür, dass sich die Mitarbeiter, die zusammenarbeiten, auch sympathisch sind. | | | | | | | |
| 26 | Die Aufgabe verlangt es, Beziehungen zu anderen Personen zu knüpfen und zu pflegen. | | | | | | | |
| 27 | Gute Beziehungen zu allen Beteiligten sind für den Erfolg dieser Arbeit wichtig. | | | | | | | |
| 28 | Ich habe ein gutes und herzliches Verhältnis zu Mitarbeitern und Vorgesetzten. | | | | | | | |
| 29 | In unserem Team steht Einer für den Anderen ein. | | | | | | | |
| 30 | Es herrscht Harmonie im Team, in der Abteilung und zwischen den Mitarbeitern, den Vorgesetzten und mir. | | | | | | | |
| 31 | Gute Beziehungen zwischen Manager und Mitarbeiter und gegenseitiges Vertrauen sind wichtiger als Zielsetzungen. | | | | | | | |
| 32 | Unsere Abteilung ist eine große Familie. | | | | | | | |
| 33 | Dieser Job wird auch in zehn Jahren noch existieren. | | | | | | | |
| 34 | Die Altersversorgung und Sozialprogramme in unserem Unternehmen sind sehr gut. | | | | | | | |
| 35 | Dieser Arbeitsplatz ist vielleicht nicht der attraktivste, dafür aber sicher in Krisenzeiten. | | | | | | | |
| 36 | Bei uns wird niemand entlassen, auch nicht derjenige, der Fehler macht. | | | | | | | |



| JOB - BESCHREIBUNG, Seite 4 / 4 | | Nein, gar nicht: wird vermieden | | | | Ja, sehr, wird angestrebt | | |
|---------------------------------|---|------------------------------------|----|----|---|------------------------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 37 | Es gibt eindeutige und detaillierte Anweisungen darüber, was der Mitarbeiter (ich) tun darf und was nicht. | | | | | | | |
| 38 | Für jede Art der Aufgaben gibt es Richtlinien und Anweisungen. | | | | | | | |
| 39 | Über Sinn und Hintergründe der Arbeit braucht sich der Mitarbeiter (ich) keine Gedanken machen: Das ist Aufgabe des Vorgesetzten. | | | | | | | |
| 40 | Bei jeder neuen Aufgabe besprechen wir eingehend, wie sie der Mitarbeiter (ich) anzupacken hat. | | | | | | | |