

# Bessere Personalentscheidungen

mit der

## MotivStrukturAnalyse MSA

### Kontakt

Coloursworld | Ute Reingard Schmidt

BDVT geprüfter Trainer und Berater  
Autorisierter Lizenzpartner MSA  
systemisch-motivorientiertes Coaching

Köhnstrasse 53 | 90478 Nürnberg

[u.schmidt@coloursworld.de](mailto:u.schmidt@coloursworld.de)

tel +49 911 4800 669

fax +49 911 4622 039

mobil +49 173 98 22 155

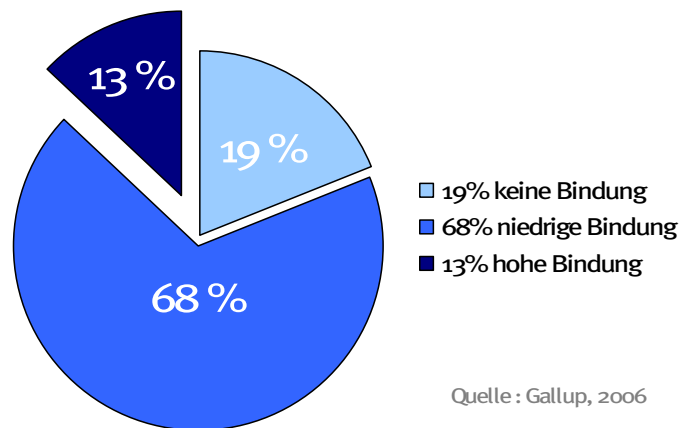
## Vom Wollen und Können.

### Die Ausgangssituation

Nur **13 %** der Arbeitnehmer über 18 Jahren haben eine **hohe emotionale Bindung** zu Ihrem Arbeitgeber.

Der gesamtwirtschaftliche Schaden hieraus beträgt ca. 250 Milliarden Euro – entstehend aus schwacher Mitarbeiterbindung, höheren Fehlzeiten, niedrigerer Produktivität und höherer Fluktuation.

Grad der emotionalen Bindung



### Die Konsequenz

Uns fehlt nicht Mitarbeiter-KnowHow (und wenn doch, können wir dieses aufbauen).

Uns fehlt Mitarbeiter-Motivation!

Denn das **Wollen** (die individuelle Motivation) beeinflusst die Umsetzung des **Könnens** (die Fähigkeiten und Kompetenzen). Und somit das Ergebnis.

### Der Weg

Zusätzlich zur **Qualifikation** wird auch die **Motivation** des Mitarbeiters – jedoch auch die der Führungskraft – in den betrieblichen Abläufen berücksichtigt und einbezogen.

- ▶ **motiv-orientierte Personalauswahl**  
Welche Antriebe eines Bewerbers unterstützen die unternehmerischen Ziele?
- ▶ **motiv-orientierte Führung**  
Welcher Mitarbeiter braucht mehr oder weniger Anerkennung und Lob?
- ▶ **motiv-orientierte Kommunikation**  
Aus welcher Einstellung heraus kommuniziert die Führungskraft – und wie kann dies durch den Mitarbeiter wahrgenommen und interpretiert werden?

### Das Ziel

- ▶ **Zuverlässigere Personalentscheidungen** durch die Erfassung der Motivstruktur bei Personalauswahl und Potentialanalyse
- ▶ **Produktivere Teamarbeit** durch effektivere Zusammensetzung der Teams
- ▶ **Bessere Ergebnisse** durch mehr Effizienz und weniger Reibungsverluste zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
- ▶ **Intensivere Mitarbeiterbindung** durch verbesserte Arbeitszufriedenheit und gesteigerte Leistungsbereitschaft

## Die MotivStrukturAnalyse MSA.

Die MotivStrukturAnalyse MSA ist ein innovatives Instrument, um die Stärke der Grundmotive eines Menschen zu erfassen.

Im Unterschied zu den meisten Verhaltens- bzw. Persönlichkeitstests klärt die MSA die Frage, welche inneren Antriebskräfte jemanden bewegen und motivieren – und somit die Grundlage für ein gezeigtes Verhalten liefern.

Jedes Grundmotiv ist ein dauerhafter Motivator der individuellen Fähigkeiten und Potentiale eines Menschen – wenn dieses Motiv gelebt und umgesetzt werden kann.

Mitarbeiter zeigen dann höchste Einsatzbereitschaft und Leistungswilligkeit, wenn Sie eine Tätigkeit ausüben, die ihre am stärksten ausgeprägten Grundmotive befriedigt. In diesem Fall empfinden sie ihre Arbeit als ausfüllend und bringen gerne gute Leistungen.



### Aussage der MotivStrukturAnalyse MSA

Die umfassende Analyse der menschlichen Motivstruktur zeigt die Ausprägung von insgesamt 18 grundlegenden Motiven und den jeweiligen Antrieben.

Die Motive sind bi-polar und bestehen aus jeweils zwei komplementären Antrieben.

Am Beispiel des Motivs Freiheit sind dies die Antriebe "eigenständig" und "team-orientiert".



Somit kann die MSA u.a. Aussagen zu Führungswillen, Teamorientierung, Belastbarkeit und Innovationsstreben geben.

### Grundlage der MotivStrukturAnalyse MSA

Die MotivStrukturAnalyse MSA berücksichtigt vor allem die Persönlichkeits- und Motivationsforschung der letzten 10 Jahre, und beruht dabei u.a. auf Arbeiten namhafter Motivationspsychologen wie McDougall, Maslow, Costa, McCrae, Reiss oder McAdams.

Dabei ist die MotivStrukturAnalyse MSA kein psychodiagnostisches Instrument aus dem klinischen Umfeld sondern wurde speziell für den Einsatz in Unternehmen im deutschen Sprach-, Denk- und Kulturraum entwickelt.

Die Grundlage hierfür bilden mehrere deutschsprachige Untersuchungen mit über 1.500 Personen aus 15 Branchen und über 140 unterschiedlichen Berufsgruppen.

Die MotivStrukturAnalyse MSA erfüllt die bewährten wissenschaftlichen Gütekriterien und wird durch wissenschaftliche Begleitforschung kontinuierlich weiterentwickelt.

## Einsatz der MotivStrukturAnalyse MSA.

Die MotivStrukturAnalyse MSA unterstützt Sie bei allen unternehmerischen Schritten.

### Personalauswahl / Teamerweiterung

Denken Sie nicht nur an die **Qualifikation** sondern auch die **Motivation** von Bewerbern?

Suchen Sie einen Entwickler, der neue Wege geht (Antriebe **flexibel** und **zweckorientiert** überwiegen) und den Projektleiter gut unterstützt (Antrieb **geführt** überwiegt)?

Oder einen Projektleiter (Antrieb **führend** überwiegt) der persönlich und nah am Team (Antriebe **team-orientiert** und **kontaktfreudig** überwiegen) arbeitet?

- ▶ Erstellung eines Sollprofils für die zu besetzende Stelle
- ▶ Motivbasierte Bewertung von Bewerbern (evtl. mit dem Sollprofil)

### Führung & Kommunikation

Aus welcher Eigenwahrnehmung heraus agieren oder kommunizieren Ihre Mitarbeiter?

Haben Sie Mitarbeiter, die Regeln nur schwer einhalten (Antrieb **zweckorientiert** überwiegt) und kaum auf Feedback reagieren (Antrieb **selbstsicher** überwiegt)?

Wie können Projektleiter besser mit Mitarbeitern umgehen, die einen eigenen starken Führungswunsch haben (Antrieb **führen** überwiegt)?

- ▶ Erstellung und Auswertung der individuellen Motivstrukturen der Mitarbeiter
- ▶ Arbeit in Coachings / Workshops zu den Themen Eigenwahrnehmung / Fremdwahrnehmung, Führungs- und Kommunikationsverhalten

### Teamzusammensetzung

Welcher Mitarbeiter eignet sich auch aus dem Blickwinkel der Motive als Projektleiter?

Welche Mitarbeiter sind für kritische (Zeit, Budget, Qualität) Projekte auch motivational besonders geeignet (Antrieb **stress-robust** überwiegt)?

Welches Teammitglied hat ein tiefes eigenes Interesse Konzepte zu entwickeln und sich in neue Themen einzuarbeiten (Antrieb **intellektuell** überwiegt)?

- ▶ Erstellung und Auswertung der Team-Motivstrukturen der Mitarbeiter
- ▶ Erstellung von Sollprofilen bei Erweiterung bzw. Austausch von Teammitgliedern
- ▶ Teamkonzeption und Rollenverteilung innerhalb des Teams aus Sicht der Motive
- ▶ Arbeit in Coachings / Workshops zu den Themen Eigenwahrnehmung / Fremdwahrnehmung, Führungs- und Kommunikationsverhalten

## Praxisbeispiel : Teamerweiterung (Personalauswahl)

### Ausgangsbasis

Ein IT-Beratungshaus (über 50 Mitarbeiter) sucht für ein zeitkritisches IT-Projekt einer Bank einen neuen Mitarbeiter, um das bestehende Entwicklerteam zu verstärken.

### Problemstellung

Im Laufe der Personalauswahl wurde die Anzahl der in Frage kommenden Bewerber am Ende auf drei Kandidaten eingegrenzt. Diese drei hatten vergleichbare Qualifikationen und Referenzen– und erzeugten zusätzlich zur Fachqualifikation ein ähnlich gutes "Bauchgefühl" bei dem Geschäftsführer des Beratungsunternehmens und dem zuständigen Projektleiter. Beide waren sich in der endgültigen Entscheidung unschlüssig.

### Analyse mit der MotivStrukturAnalyse MSA

Auf der Grundlage einer Teamanalyse des bereits bestehenden Projektteams und in Gesprächen mit Geschäftsführer und Projektleiter wurde zuerst ein Sollprofil erstellt.

Für die einzelnen Motive wurden die Art und Stärke des "gewünschten" Antriebs mit folgenden farblichen Gewichtungen festgelegt.

- Beide Antriebe in etwa gleich stark
- und  Tendenz zu  und

### Lösung durch motivbasierte Personalauswahl

Nach der Erstellung des Sollprofils und dem Vergleich mit den Profilen der drei Bewerber zeichnete sich eine klare Rangfolge der Kandidaten ab.

Der Kandidat K2 wurde aufgrund seiner hohen Passung zum Sollprofil eingestellt.

In Gesprächen mit dem neuen Angestellten und dem Projektleiter konnte das größte Spannungsfeld (sehr starker Antrieb **führend**) geklärt werden.

Konkret wurde dem neuen Mitarbeiter in absehbarer Zeit eine Option als stellvertretender Projektleiter in Aussicht gestellt.

MSA - Bewerberpool und Sollprofil

	grün	blau	Soll	K1	K2	K3
<b>Wissen</b>	intellektuell	pragmatisch				
<b>Prinzipientreue</b>	prinzipien-orientiert	zweck-orientiert				
<b>Macht</b>	führend	geführt				
<b>Status</b>	elitär	bodenständig				
<b>Ordnung</b>	strukturiert	flexibel				
<b>Freiheit</b>	eigenständig	team-orientiert				
<b>Beziehung</b>	kontaktfreudig	distanziert				
<b>Anerkennung</b>	sensibel	selbstsicher				
<b>Wettkampf</b>	kämpferisch	ausgleichend				
<b>Risiko / Stress</b>	stress-robust	stress-empfindlich				

### Fazit

Durch die frühzeitige Analyse und dem Erkennen des **starken Machtantriebs** konnte der Mitarbeiter sehr schnell in die langfristige Planung und Personalentwicklung in Richtung Führungskraft eingebunden werden. Dies war die Grundlage für optimale Leistung und hohe Mitarbeiterzufriedenheit – und somit die langfristige Bindung einer Fachkraft.

## Praxisbeispiel : Teammanagement (Führung/Kommunikation)

### Ausgangsbasis

IT-Beratungshaus mit 25 Mitarbeitern, tätig im Umfeld der SAP Beratung und IT-Management. Das Leitungsteam besteht aus 6 Personen (5 Partnern ohne finanzielle Beteiligung und ein geschäftsführender Gesellschafter). Das Leitungsteam trifft gemeinsam Entscheidungen über die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

### Problemstellungen

Unterschiedliche Erwartungshaltungen der Partner über die inhaltliche Positionierung des Beratungshauses am Markt sowie die fehlende Dynamik in der Expansion führten zu Spannungen im Leitungsteam. Diese wurden vom geschäftsführenden Gesellschafter nicht wahrgenommen. Wichtige Entscheidungen wurden teilweise ohne Einbindung der Partner getroffen. Die Stimmung im Führungsteam verschlechterte sich zunehmend. Zu diesem Zeitpunkt wurde auf Wunsch eines Partners ein externer Berater hinzugezogen.

### Analyse mit der MotivStrukturAnalyse MSA

Bei der Analyse des Leitungsteams gab es zwei für diese Problemstellung relevante Besonderheiten in den Motivstrukturen. Alle Partner (bis auf einen) haben überwiegend den Antrieb **flexibel** zu handeln - also den Wunsch Entscheidungen weniger strukturiert und geplant zu treffen. Weiterhin hat dieser Partner (Nr. 6) zusätzlich die Antriebe **kämpferisch** und **führend** stärker ausgeprägt. Somit erfolgte die Kommunikation dieses Partners im Team meist

"dominant bestimmend" - was zu negativen Reaktionen im übrigen Leitungsteam führte. Der Antrieb **stress-empfindlich** führte zu weiterem Konfliktpotential aufgrund von Überreaktionen in Krisensituationen.

MSA - Teamprofil Führungsteam ( Auszug )

	grün	blau	1	5	6	10	15	22
Macht	führend	geführt	blau	gelb	grün	gelb	hellgrün	grün
Ordnung	strukturiert	flexibel	hellgrün	blau	grün	hellblau	blau	blau
Anerkennung	sensibel	selbstsicher	gelb	blau	grün	grün	gelb	grün
Wettkampf	kämpferisch	ausgleichend	hellblau	blau	grün	gelb	hellblau	gelb
Risiko / Stress	stress-robust	stress-empfindlich	grün	grün	blau	gelb	blau	hellblau

### Lösung durch motivbasiertes Coaching des Führungsteams

Unterstützt durch die Ergebnisse der MSA wurden in Einzel-Coachings Maßnahmen erarbeitet, wie die Kommunikation gezielt auf die Motive und den hieraus entstehenden Bedürfnissen der anderen Partner ausgerichtet werden kann (Verständnis für die Position und Sicht des „Anderen“ entwickeln).

### Fazit

Die Kenntnis der eigenen Motivstruktur und der Motivstruktur innerhalb des Managementteams lieferte für das Team einen Erklärungsansatz für das bisherige Kommunikations- und Entscheidungsverhalten. Dies bildete die erste Grundlage für eine deutliche Verbesserung des Konfliktmanagements innerhalb des Teams.

## Praxisbeispiel : Teamzusammensetzung

### Ausgangsbasis

Beraterteam arbeitet an einem zeitkritischen IT-Projekt für einen Automobilhersteller.

### Problemstellung

Es kam immer wieder zu Problemen zwischen dem Projektleiter des Beraterteams (PL alt) und dem festen Ansprechpartner auf Kundenseite. Es schien hier einfach keine gemeinsame "Wellenlänge" zu geben. Verschärft wurde dieser Konflikt durch sich immer wieder verzögernde Projektentscheidungen, die mittlerweile das Projekt an sich bedrohten.

### Analyse mit der MotivStrukturAnalyse MSA

Bei der Analyse des bestehenden Projektteams gab es zwei für diese Problemstellung relevante Besonderheiten in den Motivstrukturen. Alle drei hatten einen starken Antrieb **geführt** zu werden - also den Wunsch eher Entscheidungen umzusetzen als diese zu treffen. Dies lieferte die erste Erklärung für die bestehende "Entscheidungsträgheit" im Projekt. Weiterhin hatten alle drei einen starken Antrieb **distanziert** und die Kommunikation mit dem Kunden erfolgte somit meist "kopfgesteuert", d.h. lustlos und ohne Engagement - was der Kunde natürlich bemerkte und hierauf entsprechend negativ reagierte.

### Lösung durch motivorientierte Teamoptimierung

Unterstützt durch die MSA konnte auf Seiten des Consulting-Unternehmens ein Kollege gefunden werden, der fachlich einen der Berater sehr gut ersetzte und als neuer Projektleiter (PL neu) benannt wurde. Wesentlich war jedoch die motivationale Veränderung, da der neue Berater mit einem starken Antrieb **führen** Entscheidungen beschleunigen und mit einem starken Antrieb **kontaktfreudig** die Beziehungsebene zum Kunden deutlich verbessern konnte.

MSA - Teamprofil Beraterteam

	grün	blau	PL neu	PL alt	PM	PM
Wissen	intellektuell	pragmatisch	grün	blau	blau	grün
Macht	führend	geführt	grün	blau	blau	blau
Freiheit	eigenständig	team-orientiert	gelb	blau	blau	gelb
Beziehung	kontaktfreudig	distanziert	grün	blau	gelb	blau
Anerkennung	sensibel	selbstsicher	grün	grün	gelb	blau
Risiko / Stress	stress-robust	stress-empfindlich	blau	blau	grün	blau

↑ Projektleiter neu  
↑ Projektleiter alt

Das kriselnde Projekt wurde mit leichter Verspätung erfolgreich abgeschlossen. Dem neuen "Teamleader" gelang es aufgrund der guten Zusammenarbeit mit dem Ansprechpartner des Kunden einen Folgeauftrag zu akquirieren.

### Fazit

In diesem Fall hätte ein Projekt auf Grundlage der Qualifikationen und Fähigkeiten der Beteiligten erfolgreich sein können - ist in der Realität jedoch aufgrund der unterschiedlichen persönlichen Einstellungen der Beteiligten beinahe gescheitert.

Die MotivStrukturAnalyse MSA erlaubt es zusätzlich zu bestehenden Verfahren für eine fachliche Auswahl mit einem weiteren Betrachtungswinkel auch ein aus dem Blickwinkel der Motive geeignetes Team zusammenstellen zu können.

## Analyse- und Auswertungsmethodik

### Bearbeitung der Analyse

Für die Erstellung der MotivStrukturAnalyse MSA ist im ersten Schritt die Bearbeitung eines Fragebogens notwendig. Hier sind zu allen Motiven entsprechende Aussagen (bspw. bei dem Motiv Macht die Aussage "Ich ergreife gerne die Initiative") zu bearbeiten.

### Berechnung der Motivausprägungen und Erzeugung der Auswertung

Im Anschluss erfolgt die wissenschaftliche Analyse aller Antworten: Unser elektronisches Auswertungssystem errechnet die geschlechtsspezifische Ausprägung der individuellen Motivwerte.

### Darstellung der Motive und Antriebe

Jedes Motiv besteht aus zwei Antrieben, die sich gegenseitig ergänzen. So existieren bei dem Motiv Macht die beiden Antriebe führend und geführt.

Die Darstellung erfolgt dann in einem Balkendiagramm für jedes einzelne Motiv.



Der linke (grüne) Balken zeigt den Anteil des Antriebs führend - der rechte (blaue) Balken den Anteil des komplementären Antriebs geführt. Im Gesamtdiagramm werden alle ausgewerteten Motive untereinander aufgelistet.

### Textauswertung

In der knapp 30seitigen schriftlichen Auswertung erfolgt zu jedem Motiv eine ausführliche Auswertung unter folgenden Aspekten

- ▶ Aussage des Grundmotivs (hier Macht)
- ▶ Wesensmerkmal des dominierenden Antriebs (hier führend)
- ▶ Grundlage für die Leistungsmotivation
- ▶ Kurzinfo zum komplementären Antriebs (hier geführt)

### Auswertungsgespräch

Im Auswertungsgespräch erarbeitet der Motivberater im Dialog mit dem Klienten die individuelle Motivstruktur und bspw. die folgenden Ziele

- ▶ Grundmethodik der Motive und Antriebe verstehen
- ▶ Erkennen, welche Motive in der aktuellen Situation unterstützen bzw. blockieren
- ▶ Erkennen, welches Umfeld motiviert und leistungsstark macht
- ▶ Einblick in die Eigen- und Fremdwahrnehmung
- ▶ Hinweise für die Interaktion und eigene Kommunikation

## Ja, das hört sich sehr interessant an!

- Ja, ich möchte mehr über motivorientierte Personalauswahl und Mitarbeiterentwicklung mit der MotivStrukturAnalyse MSA in meinem Unternehmen wissen. Rufen Sie mich bitte an.

Bevorzugte Zeit: \_\_\_\_\_

Meine Telefonnummer: \_\_\_\_\_

- Ja, ich möchte die MSA in meinem Unternehmen einsetzen und möchte mehr über konkrete Einsatzmöglichkeiten wissen.

\_\_\_\_\_  
Vorname / Name

\_\_\_\_\_  
Funktion

\_\_\_\_\_  
Unternehmen

\_\_\_\_\_  
Straße / Nr.

\_\_\_\_\_  
PLZ / Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
Fax

\_\_\_\_\_  
E-Mail

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung!  
Gleich zurückfaxen an 0911 – 46 220 39