

SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN

Moving Motivators



Grafik: Stefanie Diers, ©www.trainerkoffer.de

Wer weiß, was einen Menschen antreibt, kann dessen Verhalten besser verstehen. Das ist für eine gute Zusammenarbeit sehr hilfreich. Bei der systemischen Teamentwicklung lässt sich deshalb dort gut ansetzen – mit ein paar Kartensets und dieser spielerischen Intervention.

Wir arbeiten mit vielen unterschiedlichen Menschen zusammen. Manche sehen wir täglich im Büro, andere, wie aktuell überwiegend der Fall, nur remote. Manche sind seit Jahren in unserem Team, manche gerade erst neu dazugekommen. Manche verstehen wir blind, andere bleiben für uns nicht ganz einfach zu durchschau-

en. Mit allen gleichermaßen konstruktiv zu kooperieren, wird da bisweilen zur Herausforderung.

Das Modell „Moving Motivators“ ist sehr hilfreich, um auf lockere Weise zu verstehen, wie ein Teamkollege „tickt“, was die Kollegin antreibt und wie sich Veränderungen auf ihre Motivation auswirken. Es wurde von dem niederländischen Trainer, Buchautor und Agilitätsexperten Jurgen Appelo entwickelt und basiert auf zehn intrinsischen Mo-

tivatoren, die er aus der Arbeit der Verhaltensforscher Daniel Pink, Steven Reiss und Edward Deci herausgearbeitet hat. Der Fokus liegt hierbei auf Verhalten und Motivation im beruflichen Umfeld.

Wie Motive auch Teams bewegen

Ursprünglich hat Appelo die Moving Motivators konzipiert, damit Führungskräfte in Einzelgesprächen mehr darüber erfahren können, was den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin motiviert und begeistert. Sein Konzept lässt sich jedoch auch sehr gut in Teambuilding-Workshops und Retrospektiven anwenden.

Denn Motive triggern unser Verhalten. Und je nachdem, welche Motive stärker sind beziehungsweise getriggert werden, zeigen wir unterschiedliches Verhalten. Die eigenen sowie die Motive der anderen zu kennen, kann für eine erfolgreiche Zusammenarbeit deshalb sehr hilfreich sein:

- ▶ Das Wissen hilft uns, zu verstehen, wie bestimmte Verhaltensweisen entstehen.
- ▶ Wir können die Andersartigkeit anderer beziehungsweise die Unterschiedlichkeit in ihrem Verhalten besser akzeptieren und nutzen.
- ▶ Der Aufbau von Vertrauen wird gestärkt.
- ▶ Die Kommunikation lässt sich verbessern – weil wir sozusagen eine Art Gebrauchsanweisung für uns selbst und für andere haben.
- ▶ Die unterschiedlichen Motive geben uns einen Einblick, wie wir im Team mit Veränderungen umgehen sollten.

Phase 1: Überblick gewinnen

Die Übung mit den Moving-Motivators-Karten kann in vier Phasen unterteilt werden. Zuerst stellt eine

Moderatorin die zehn Motive, die sich auf den Arbeitskontext beziehen, vor und erläutert diese kurz. Wer möchte, kann sie dabei auch an einem Flipchart visualisieren:

1. **Anerkennung** – Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.
2. **Wissbegierde/Neugierde** – Ich möchte komplexe Dinge untersuchen, lernen, ausprobieren.
3. **Freiheit** – Ich bin unabhängig von anderen, was meine Arbeit und Verantwortlichkeiten betrifft.
4. **Ehre/Werte** – Meine persönlichen Werte spiegeln sich im Arbeitsumfeld wider, das fördert meine Loyalität.
5. **Perfektionierung** – Meine Arbeit fördert und fordert meine Kompetenz, bleibt aber erreichbar.
6. **Einfluss** – Ich habe genügend Raum, um zu beeinflussen, was um mich herum geschieht.
7. **Verbundenheit** – Ich habe gute soziale Kontakte zu den Menschen in meinem Arbeitsumfeld.
8. **Ordnung** – Um mich herum existieren Regeln und Sicherheit für eine stabile Arbeitsumgebung.
9. **Sinnerfüllung/Ziel** – Mein Ziel im Leben spiegelt sich in meiner Arbeit wider.
10. **Status** – Meine Position ist gut und wird von den Menschen um mich herum anerkannt.

Phase 2: Die eigenen Motivatoren

Im zweiten Schritt bittet ein Moderator jedes Teammitglied, in Einzelarbeit die eigenen Motive in eine individuelle Reihenfolge von links (= das am wenigsten wichtigste Motiv) nach rechts (= das wichtigste Motiv) zu bringen. Es geht hier darum, welche Motivatoren im Arbeitsumfeld für den Einzelnen oder die Einzelne besonders wichtig sind. Für diese

Priorisierung haben alle etwa 15 Minuten Zeit.

Folgende Fragen können für die Festlegung der Reihenfolge hilfreich sein:

- ▶ Was motiviert mich und bringt mich in Bewegung?
- ▶ Worin gehe ich auf?
- ▶ Wann bin ich im Flow?
- ▶ Was demotiviert mich?
- ▶ Was stresst mich? Was bringt mich auf die Palme?
- ▶ Was brauche ich an Rahmenbedingungen, an Kommunikation und an Zusammenarbeit mit anderen, um gut arbeiten zu können?

Im Anschluss stellt jedes Teammitglied die eigene Anordnung den anderen vor und erläutert, warum die Motive in dieser Reihenfolge angeordnet sind. Dafür sind drei bis maximal fünf Minuten pro Person zu veranschlagen. Je nachdem, wie groß das Team ist, kann eine Moderatorin auch darum bitten, nur die drei stärksten und die zwei am wenigsten wichtigen Motive vorzustellen.

Wenn sich das Team schon länger kennt, sollte hier eine Resonanzrunde eingeführt werden. Dabei befragt

die Moderatorin die Runde nach und nach dazu, wie sie die einzelnen Kollegen hinsichtlich ihrer vorgestellten Motive einschätzen. Hier geht es nicht darum, ob jemand „richtig“ oder „falsch“ eingeschätzt wurde, sondern darum, ihm oder ihr Gelegenheit zu bieten, mehr über die eigene Wirkung zu erfahren. Der- oder diejenige, um die es gerade geht, sollte einfach nur zuhören.

1. Wie schätzt ihr XY im Hinblick auf seine bzw. ihre Motive ein?

Infos zur Intervention

- » Gruppengröße: 4 bis max. 8 Personen
- » Dauer: je nach Gruppengröße 60 bis 90 Minuten
- » Material: pro teilnehmender Person je ein Set „Moving-Motivators“-Karten. Sie können hier für 2,50 Euro pro Set bestellt oder kostenfrei zum Selbstaussdrucken heruntergeladen werden: bit.ly/3xnoPtU; ggf. ein Flipchart mit der Übersicht über die 10 Motivatoren sowie ggf. ein Flipchart mit den Fragestellungen in den einzelnen Phasen
- » Setting: Ein großer Tisch mit genügend Platz, damit jeder die Karten in eine Reihenfolge anordnen kann.

LITERATUR

» Anna Dollinger, Katharina Fehse, Klaus Haasis: **Komplexitätstrainings für Führende erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. managerSeminare 2019, 49,90 Euro, mit Abo-Vorteil nur 39,90 Euro. Zu bestellen unter www.managerseminare.de/EditionTA.**

2. Was hat euch überrascht?
3. Wo seht ihr Ähnlichkeiten mit euch selbst, wo Unterschiede?

Die eigenen sowie die Motive der anderen zu kennen, kann für die erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Team sehr hilfreich sein, weil sie helfen, die Unterschiedlichkeiten im Verhalten zu verstehen – also sozusagen eine Art Gebrauchsanweisung für sich selbst und für andere liefern.

Phase 3: Wie Veränderungen die Motivatoren beeinflussen

Nun überlegt jedes Teammitglied, wie sich eine mögliche (oder konkrete) Veränderung im beruflichen Leben auf die eigenen Motivatoren auswirkt. Beispiele können die Einführung eines neuen Prozesses oder einer neuen Methode sein, eine Umstrukturierung, eine neue Führungskraft oder Ähnliches. Im Grunde ist hier jede Frage und jedes Thema denkbar, das einen Einfluss auf die

Arbeit der Teammitglieder nimmt.

Die Moderatorin bittet nun alle über die Karten nachzudenken, die sie gelegt haben. Jedes Teammitglied bewertet für sich selbst, ob die Motivatoren durch die Veränderung verstärkt oder geschwächt werden. Dazu werden die Karten bei einer positiven Veränderung nach oben oder bei einer negativen Veränderung nach unten verschoben. Motivatoren, die sich nicht verändert haben, bleiben am gleichen Platz. Dafür haben die Teammitglieder etwa zehn Minuten Zeit.

Im Anschluss werden die Veränderungen besprochen. Alle erklären nacheinander, warum sie eine Karte nach oben oder unten geschoben haben. Auch hier werden wieder rund drei Minuten pro Teammitglied eingeplant. Für das gesamte Team und auch die Führungskraft ist es interessant zu sehen,

wie sich Veränderungen auf das Team auswirken und ob sie auf die einzelnen Personen motivierend oder eher demotivierend wirken.

Phase 4: Sammeln der Erkenntnisse

Zum Abschluss werden die Erkenntnisse mit der Gruppe reflektiert und zusammengefasst. Mit Blick auf die Motivatoren im Team wird der Austausch mithilfe folgender Fragen moderiert:

1. Was haben wir über uns und über einander gelernt?
2. Welche Motivatoren sind uns am wichtigsten? Wo gibt es große Übereinstimmungen?
3. Welche Motivatoren sind weniger oder gar nicht wichtig für uns?
4. Wo können wir die Stärken im Team gewinnbringend einsetzen?
5. Wo sehen wir Handlungs- beziehungsweise Entwicklungsbedarf?

Ein Moderator kann hier die Erkenntnisse an der Metaplan-Wand mitvisualisieren.

Besonderen Gesprächsbedarf gibt es, wenn aufgrund der Veränderung die Karten der Teammitglieder mehrheitlich nach unten oder nach oben platziert wurden. Hier ist es wichtig, zu klären, was es für die zukünftige Zusammenarbeit braucht und welche Maßnahmen entsprechend gemeinsam definiert und vereinbart werden können.

Katharina Fehse ■



Die Autorin: Katharina Fehse ist Diplom-Psychologin und systemische Coach. Sie arbeitet seit 2006 bei noesis mit den Themenschwerpunkten Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung und Konfliktmoderation. Kontakt: www.noesis-online.de