

H. Arne Maus



# Herausforderung Motivation

Denkpräferenzen und ihr Einfluss  
auf Engagement und Handeln im Beruf



# Einführung

Im Jahre 1997 führte ich ein Team-Coaching und eine Personalentwicklung durch. Vertrieb und Service eines Unternehmens führten „Krieg“ miteinander. Selbst Kunden beschwerten sich schon direkt beim Vorstand. Es war eine sehr verfahrenere und scheinbar aussichtslose Situation.

Es gelang mir mithilfe der in diesem Buch vorgestellten Prinzipien das Eis zwischen beiden Parteien zu brechen und über das Verständnis der Denkpräferenzen der jeweils anderen wieder gegenseitigen Respekt herzustellen. Dies geschah in einem nur zweitägigen Training! Der „Krieg“ reduzierte sich sofort auf ganz normale alltägliche Reibereien.

Aus den Profilen der Servicemitarbeiter ergab sich außerdem, dass deren Denkpräferenzen zu Problemen mit Kunden führten. In einem weiteren zweitägigen Workshop wurde mit ihnen ein neuer Weg der Kommunikation mit Kunden entwickelt, basierend auf den typischen Denkpräferenzen der Kunden dieses Unternehmens. Danach hat es keinerlei Beschwerden von Kundenseite gegeben und Service und Vertrieb haben über Jahre gut miteinander kooperiert. Dieser Fall ist im Kapitel „Teamcoaching / Personalentwicklung“ ausführlich beschrieben.

Nicht zuletzt diese Erfahrung hat mich vom enormen Nutzen der Denkpräferenzen in der Praxis überzeugt. Dieses Buch zeigt auf, wie man die neu gewonnenen Erkenntnisse in der Eignungsdiagnostik oder im Coaching einsetzen kann und welchen Nutzen der Leser davon in seiner Rolle als Führungskraft, Coach oder Trainer hat.

## Beschreibung des Buches

Führung hat damit zu tun, Menschen zu unterstützen Veränderung zu bewältigen, während Management damit zu tun hat, Veränderung zu bewältigen. Führungskräfte setzen Kurs, Manager planen und budgetieren. Führungskräfte bündeln die Kräfte der Mitarbeiter, Manager organisieren und besorgen Mitarbeiter. Führungskräfte motivieren, Manager kontrollieren. Führungskräfte loten Chancen aus, Manager Grenzen.

Ein gut geführtes Unternehmen braucht beides. Dieses Buch hilft, das Potential für beides zu identifizieren und das eine vom anderen zu unterscheiden.

Ebenso ist dieses Buch dazu angelegt, die richtigen Mitarbeiter zu finden – nicht die, die den besten Eindruck machen – und sie anschließend optimal zu führen.

Es unterstützt Coaches und Trainer darin, die Begleitung ihrer Klienten und Teilnehmer intensiver, effektiver und nachhaltig erfolgreicher zu gestalten.

Das zentrale Thema des Buches ist Profiling. Die Abfolge:

1. Es wird die Frage geklärt, warum Profiling wichtig ist und welchen Nutzen Unternehmen daraus ziehen können.
2. Es wird klargestellt, welchen Anforderungen ein Profilingssystem genügen muss. Es setzt sich mit klassischem Profiling und einem neuen innovativen Ansatz auseinander, den Denkpräferenzen. Dies sind Präferenzen im Denken, im Handeln und in der Motivation.
3. Nach kurzem Abriss, wie Denken funktioniert, wird der Vorteil dieser Denkpräferenzen dargestellt. Es gibt ein paar kurze Hintergrundinformationen darüber, in welche Ebenen man Denken einteilen kann und welche

Funktion die Denkpräferenzen in diesem Zusammenhang haben.

4. Dann folgt die Klärung der praktischen Relevanz für Unternehmen.
5. Nun werden die Denkpräferenzen sowohl im Detail vorgestellt, als auch ihre Auswirkung in der Praxis dargestellt.
6. Es werden einzelne praxisrelevante Kombinationen der Denkpräferenzen untersucht. Der Einsatz im Gruppen-coaching und in der Personalentwicklung wird anhand eines Beispiels aus der Praxis erläutert.
7. Es wird dargestellt, wozu eine Messung des Arbeitsplatzklimas in Unternehmen wichtig ist, und wie diese Messung komplementär zur Messung der Denkpräferenzen ist. Durch die innovative Art der Messung und der Unterteilung in verschiedene motivierende und demotivierende Faktoren, gelang es Dr. David Scheffer erstmalig einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung wissenschaftlich fundiert nachzuweisen.
8. Das Thema Burnout hat in den letzten Jahren eine neue traurige Aktualität erhalten. Burnout verursacht schon jetzt Kosten in Milliardenhöhe für die Allgemeinheit. Die Situation wird sich erheblich verschärfen, wenn jetzt nicht eingegriffen wird. Das Buch zeigt auf, was man als Betroffener oder Coach dagegen tun kann.
9. Nicht nur im Zusammenhang mit Stellenabbau kommt es in Unternehmen zu Mobbing. Dies ist ein sehr ernst zu nehmendes Thema, dass Unternehmen viel Geld und Opfern oft die Stellung und sogar die Gesundheit kostet. In dem Buch wird aufgezeigt, wie man potentielle aktive Mobber anhand ihrer Denkpräferenzen entdecken kann.

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>1. Warum Profilsysteme einsetzen?</b> .....	9
1.1 „Wie betreiben Sie einen Mitarbeiter?“ .....	10
1.2 Investition in die Mitarbeiter sichern .....	10
<b>2. Anforderungen an ein Profilsystem</b> .....	13
2.1 Handhabbarkeit .....	13
2.2 Abgleich mit Stellenprofilen .....	14
2.3 Sind die Ergebnisse nützlich? .....	14
2.4 Wie leicht sind Ergebnisse zu vermitteln? .....	15
2.5 Wie ist die soziale Akzeptanz? .....	15
2.6 „Darf’s auch ein paar Details mehr sein?“ .....	16
<b>3. Denken heißt tilgen</b> .....	21
3.1 Kompensation der Tilgung .....	22
3.2 Sinn der Kompensationen .....	26
3.3 Was sind Denkpräferenzen? .....	26
3.4 Standortbestimmung als Unternehmen .....	28
3.5 Die Entdeckung der Denkpräferenzen .....	29
3.6 Definition von Denkpräferenzen .....	31
<b>4. Hintergrund: Logische Ebenen des Lernens</b> .....	33
4.1 Neurologische Ebenen .....	35
4.2 Einordnung der Denkpräferenzen .....	38
<b>5. Wozu ist das alles wichtig?</b> .....	39
5.1 Motivation hilft – gutes Engagement mehr .....	43
5.2 Studie: Kosten schlechter Führung .....	47
<b>6. Denkpräferenzen – Übersicht</b> .....	51
6.1 Wahrnehmung .....	51
Sinneskanal .....	51
Primäres Interesse .....	54
Perspektive .....	57

6.2	Motivationsfaktoren	61
	Werte	61
	Motive	66
	Richtung	69
	Referenz	71
	Planungsstil	73
6.3	Motivationsverarbeitung	77
	Aktivitätsgrad	77
	Vergleichsmodus	79
	Reaktion	83
	Erfolgsstrategie	85
	Arbeitsorientierung	90
6.4	Informationsverarbeitung	93
	Informationsgröße	93
	Denkstil	94
	Arbeitsstil	96
	Primäre Aufmerksamkeit	98
	Zeitorientierung	99
	Zeitrahmen	103
	Überzeugungskanal	105
	Überzeugungsmodus	107
	Managementstil	109
6.5	Metaskalen	113
6.6	Kombinationen	115
	Vier Seiten einer Nachricht	115
	Spontan bis unberechenbar	117
	Qualitätskontrolle und Unterschiede	118
	Dominanz	119
	Durchsetzungsvermögen	120
	Guter Kommunikator bis führungsstark	120
	Durchhaltevermögen	121
	Krisenmanagement	122
	Intrinsische Motivation	122
	Geschwindigkeit im Denken	123
	Geschwindigkeit bei Entscheidungen	123
	Gewissenhaft bis zwanghaft	124
	Teamcoaching/Personalentwicklung	124
<b>7.</b>	<b>Arbeitsmotivation messen</b>	<b>127</b>
7.1	Autonomie versus Abhängigkeit	133
	Autonomie	134
	Abhängigkeit	137

7.2	Sicherheit versus Perspektivlosigkeit .....	139
	Sicherheit .....	139
	Perspektivlosigkeit .....	140
7.3	Herausforderung versus Sinnlosigkeit .....	145
	Herausforderung .....	145
	Sinnlosigkeit .....	147
<b>8.</b>	<b>Burn-out – eine mentale Strategie .....</b>	<b>149</b>
8.1	Was ist am Thema „Burn-out“ so wichtig? .....	151
<b>9.</b>	<b>Potenziell aktive Mobber erkennen .....</b>	<b>155</b>
<b>10.</b>	<b>Aus der Praxis: Coaching .....</b>	<b>157</b>
10.1	Von den Besten lernen .....	159
<b>11.</b>	<b>Profilsysteme für Denkpräferenzen .....</b>	<b>161</b>
11.1	Valide Ergebnisse .....	164
11.2	Der Zweck .....	165
11.3	Musterprofil .....	167
	<b>Nachwort .....</b>	<b>171</b>
	<b>Anmerkungen .....</b>	<b>173</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>175</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>177</b>
	<b>Fragebogen zur Erfassung von Denkpräferenzen .....</b>	<b>181</b>
I.	Wahrnehmung .....	181
II.	Motivationsfaktoren .....	182
III.	Motivationsverarbeitung .....	182
IV.	Informationsverarbeitung .....	183
	<b>Liste kompetenter Consultants .....</b>	<b>187</b>

# Warum dieses Buch?

Viele (insbesondere größere) Unternehmen stoßen bei der Personalentwicklung an ihre Grenzen, weil sie eine wichtige Dimension vergessen: Motivation ist nicht nur eine Frage der inneren Einstellung, sondern auch der äußeren Randbedingungen. Wer das nicht beachtet, kann Unsummen von Geld verschwenden, indem er zwar Weiterbildungen anbietet, die Teilnehmer solcher Seminare, dieses jedoch nicht in den Alltag integrieren, weil die Umstände am Arbeitsplatz nicht motivierend oder im schlimmsten Falle demotivierend sind. Es kommt hinzu, dass Menschen unterschiedlich sind: Was auf den einen motivierend wirkt, kann für den nächsten im wahrsten Sinne des Wortes die „Hölle“ sein. Bisher gab es kein System, das

- a. die de-/motivierenden Faktoren der Arbeitsumgebung messen kann und
- b. zuordnen kann, welche Arbeitsumgebung für welchen Mitarbeiter optimal oder eben katastrophal ist.

## Das Buch hilft dabei:

1. optimale Person-Job-Passung herzustellen.
2. Personalkosten auf intelligente Weise zu senken.
3. Leistungsträger im Unternehmen zu halten.
4. Fehlzeiten im Unternehmen zu reduzieren.
5. High-Potentials zu identifizieren und Leader von Managern zu unterscheiden.
6. Burnout zu vermeiden, bzw. schnell zu überwinden.
7. Coachings / Trainings nachhaltig effektiv zu gestalten.

***Alles wird in leicht verständlicher Form dargestellt.***

## Zielgruppen, Leserschaft

Führungskräfte, Menschen in verantwortlichen Position, Unternehmer, Personaler, Trainer und Coaches.