

Motivationsanalyse mit dem Reiss Profile™



Buchbeitrag

Motivierte, engagierte Mitarbeiter, die mit Freude und Leistungsbereitschaft die ihnen übertragenen Aufgaben ausführen, sind nicht nur ein Wunsch von Unternehmen und Führungskräften, sondern für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens auch die wesentliche Voraussetzung. Studien zur Zufriedenheit von Mitarbeitern und Führungskräften zeigen dagegen häufig eine alarmierende Demotivation auf. Diese mag die unterschiedlichsten Gründe haben, die sich aber zumeist auf eine fehlende Passung der betreffenden Person zur Aufgabe, zu Kollegen, zum Team, zur Führungskraft usw. reduzieren lassen. Die Folgekosten dieser mangelnden Passung sind gravierend. Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern wird grundsätzlich über die drei Variablen „Wissen“, „Können“ und „Wollen“ definiert. Ergeben sich Schwierigkeiten aufgrund des „Wissens“ und „Könnens“ eines Mitarbeiters, sind diese in der Regel durch Ausbildung und Schulung relativ leicht und zeitnah zu beheben. Schwieriger stellt sich die Situation dar, wenn die Probleme aus dem „Wollen“ resultieren. Das „Wollen“ umfasst in unserem Verständnis die Motivation und die zentralen Werte eines Menschen und damit wesentliche, nach außen wirksame Facetten seiner Persönlichkeit. Gravierende Schwierigkeiten mit Mitarbeitern ergeben sich selten aus der fehlenden Passung von „Wissen“ und „Können“, sondern aus der fehlenden Passung der Persönlichkeit eines Menschen zum Umfeld, zur Aufgabe und zu Kollegen – „We hire them for their competencies, we fire them for their personality“.

Umso gravierender ist es, dass bei Besetzungsfragen – Einstellungen, Versetzungen, Teamzusammensetzungen, Beförderungen, etc. – zwar das „Wissen“ und „Können“ hinterfragt wird, das „Wollen“, sprich die Motivation und Persönlichkeit, dagegen häufig vernachlässigt wird. War es bisher fast nicht möglich, die Motivation eines Menschen, außer im Gespräch, zu erfassen, bietet das *Reiss Profile* als Motivationsfragebogen seit einigen Jahren ein effizientes und einfach handhabbares Instrument zum gezielten Erfassen der Motivationsstruktur eines Mitarbeiters.

Dies ermöglicht nicht nur die Frage „Passt dieser Mitarbeiter zu den Anforderungen und Rahmenbedingungen dieser Aufgabe und zum Team?“ zu beantworten. Das *Reiss Profile* bietet ganz neue Perspektiven für die Beantwortung zum Beispiel folgender Fragen:

- Was sind die erfolgsentscheidenden Persönlichkeitsfaktoren bei der erfolgreichen Besetzung einer Position?
- Was muss eine Führungskraft tun, um ihre Mitarbeiter richtig zu führen und zu motivieren?
- Welche Aufgaben und Funktionen sollte wer in einem Team übernehmen und welche besser nicht?
- Welche Rahmenbedingungen sollten wir wie anpassen, um eine möglichst hohe Leistungsfreude bei unseren Mitarbeitern zu erzielen?
- Was müssen wir tun, um einen Konflikt im Team oder zwischen zwei Mitarbeitern langfristig zu lösen?

Einsatzbereiche, Nutzen und Vorteile des *Reiss Profile s*

Die Motivationspsychologie bietet Unternehmen und Führungskräften in Fragen der Mitarbeitermotivation viele Motivationstheorien. Diese bieten hilfreiche Erklärungen z.B. dazu, was Motivation ist. Sie gehen aber selten soweit, dass sie konkrete Hilfestellungen bieten, um die theoretischen Ansätze aktiv im betrieblichen Alltag zu nutzen.

Andere theoretische Modelle und Fragebögen beschreiben das Verhalten von Menschen oder zeigen auf, WIE sie an ihre Aufgaben herangehen. Dies alles sind wichtige und hilfreiche Informationen, um Leistung und Zusammenarbeit zu verbessern. Was diese Ansätze nicht erklären ist, warum ein Mensch so handelt, wie er es tut oder was genau Mitarbeiter veranlasst, so zu handeln und warum es ihnen so schwer fällt, dies zu ändern. Hier bietet das *Reiss Profile*, begründet auf der Theorie der 16 Lebensmotive nach Prof. Dr. Steven Reiss, Antworten, die einen breiten betrieblichen Nutzen bieten. Das *Reiss Profile* veranschaulicht, WARUM jemand etwas tut, indem es die Bedürfnisse oder Motive und Werte ermittelt, die hinter einer Handlung stehen und die einen Menschen immer wieder dazu veranlassen, so zu handeln, wie er es eben tut.

Dazu erfasst das *Reiss Profile* diejenigen Werte und Motive, die, folgt man Prof. Dr. Reiss, jedem Menschen in seinem Leben Sinn und Bedeutung geben und die deutlich machen, was einen Menschen antreibt und was für ihn in seinem Handeln von besonderem Interesse und von Bedeutung ist. Auf diese Weise ermöglicht das *Reiss Profile* ein umfassendes Selbst- und Fremdverständnis und bietet Unter-

nehmen ein neues und erweitertes Verständnis von Mitarbeitermotivation, da es die Handlungs-, Antriebs- und Motivmuster von Mitarbeitern abbildet. Unternehmen erhalten klare Aussagen und konkrete Handlungsanweisungen für den betrieblichen Alltag in Führung und Zusammenarbeit.

Im Einzelnen ermöglichen die Erkenntnisse aus den individuellen *Reiss Profilen* von Mitarbeitern Unternehmen ...:

- ... Personalauswahl- und Platzierungsentscheidungen unter gezielter Berücksichtigung der individuellen Motivationsstruktur von Kandidaten zu treffen
- ... optimale Teamzusammensetzungen zu erreichen und Aufgaben, Rollen und Verantwortungen in Teams unter Berücksichtigung der individuellen Motivationsstruktur der Teammitgliedern vorzunehmen
- ... eine Verbesserung in der Kommunikation und Zusammenarbeit von Teams, Abteilungen und im ganzen Unternehmen zu erzielen
- ... Arbeitsinhalte und -bedingungen derart zu gestalten, dass sie Mitarbeitern in der Befriedigung ihrer motivationalen Bedürfnisse entgegen kommen
- ... Anreiz- und Belohnungssysteme zu entwickeln, die aufgrund ihrer Abstimmung auf die motivationalen Bedürfnisse der Mitarbeiter auch eine wirklich motivierende Wirkung entfalten
- ... das Führungsverhalten von Vorgesetzten weiterzuentwickeln und im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation zu optimieren
- ... Konflikte effizient zu klären

Unternehmen, die in Personalentscheidungen aller Art die individuellen *Reiss Profile* von Mitarbeitern mit einbeziehen und somit den Faktor „Wollen“ berücksichtigen, versetzen sich mittelfristig in die Lage, ...:

- ... die Mitarbeitermotivation auf lange Sicht zu erhalten
- ... die Mitarbeiterbindung zu verbessern
- ... die Mitarbeiterfluktuation zu verringern
- ... eine Kostensenkung im Bereich der Personalauswahl zu erzielen
- ... die unternehmerische Leistungsfähigkeit als Ganzes zu steigern

Theoretische und konzeptionelle Grundlagen des *Reiss Profiles*

„Wenn man wissen möchte, was Menschen tun werden, muss man zuerst herausfinden, was sie wirklich wollen – und dann davon ausgehen, dass sie diese Wünsche und Bedürfnisse in ihrem Handeln auch befriedigen werden.“

Prof. Dr. Steven Reiss

Ausgehend von dieser Grundannahme und von der Feststellung, dass seine eigene Wissenschaft, die Psychologie, bis dato nicht annähernd eine Antwort auf die Frage liefern konnte, was Menschen denn eigentlich **wirklich** wollen und was sie unter motivationalen Gesichtspunkten antreibt und glücklich macht, begann Dr. Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University, USA, Mitte der 90er Jahre mit der Forschung nach einer Antwort auf diese Frage.

In jahrelangen, streng empirischen Untersuchungen mit über 3.500 Testpersonen aus unterschiedlichen Altersgruppen, Kulturkreisen sowie differierenden sozialen Schichten entwickelte Prof. Dr. Steven Reiss ein neues psychologisches Modell: Die Theorie der 16 Lebensmotive und das daraus abgeleitete *Reiss Profile*. Das *Reiss Profile* versteht sich als Motiv- und Persönlichkeitstest, mit dessen Hilfe eine Antwort auf die Frage gegeben werden kann, welche Werte und Motive einen Menschen zum Handeln führen (vgl. Fuchs, Huber 2002). Letztendlich lassen sich anhand dieses individuellen Motivationsprofils Aussagen darüber machen, was einen Menschen aufgrund seiner inneren Motivation sowohl im Berufs- als auch im Privatleben dauerhaft leistungsfähig, glücklich und zufrieden sein lässt. Diese noch recht junge Theorie ist unter amerikanischen Psychologen viel diskutiert und gilt dort als bahnbrechend, da sie sich wesentlich von traditionellen und weitgehend etablierten Theorien der Motivations- und Persönlichkeitsforschung unterscheidet. So reduziert Reiss menschliches Handeln nicht nur auf wenige Werte oder einen „Trieb“, wie bspw. Freud es tat. Ebenso gibt es für Reiss keine absolute, für alle Menschen gleich geltende Motivhierarchie, wie sie z.B. Maslow aufgestellt hat. Im Mittelpunkt steht bei der Theorie der 16 Lebensmotive vielmehr der einzelne Mensch mit seiner individuellen Motivstruktur. Insbesondere hebt sich die Theorie der 16 Lebensmotive von anderen Persönlichkeitstheorien dadurch ab, dass sie als einzige Theorie auf breiten empirischen Untersuchungen mit mittlerweile mehreren zehntausend Testpersonen beruht (vgl. Reiss 2003). Zudem steht die Forschung in diesem Bereich nicht still, sondern jedes

aufgestellte *Reiss Profile* trägt dazu bei, die Theorie der 16 Lebensmotive weiter zu fundieren.

Das verblüffende Ergebnis der wissenschaftlichen Untersuchungen, WARUM Menschen etwas (immer wieder) tun, stellt sich wie folgt dar: Ausgehend von insgesamt 500 Motivbegriffen fand Prof. Dr. Steven Reiss heraus, dass sich alle menschlichen Verhaltensweisen auf 16 existenzielle Bedürfnisse und Werte zurückführen lassen. Jeder Mensch wird von diesen 16 speziellen Bedürfnissen und Werten, die Prof. Dr. Reiss als Lebensmotive bezeichnet, beeinflusst (vgl. Haverkamp, Reiss 2002).

Abb. 1: Die 16 Lebensmotive nach Prof. Dr. Steven Reiss

- Macht
- Unabhängigkeit
- Neugier
- Anerkennung
- Ordnung
- Sparen
- Ehre
- Idealismus
- Beziehungen
- Familie
- Status
- Rache
- Eros
- Essen
- Körperliche Aktivität
- Ruhe

Menschen unterscheiden sich nach Prof. Dr. Reiss darin, wie und in welche Richtung, beschrieben in starker bzw. schwacher Ausprägung, die einzelnen Motive ausgeprägt sind und welche Bedeutung und Kraft demnach einem Motiv im Leben eines Menschen zukommt. Das Motivprofil eines Menschen ist individuell und so unverwechselbar wie ein Fingerabdruck. Die 16 Lebensmotive bilden den „Endzweck“ menschlichen Handelns, sie sind die „intrinsischen Motivatoren“ und über den Lebensverlauf stabil (vgl. Reiss 2003). Menschen werden versuchen, in ihrem Handeln das Bedürfnis, welches hinter einem Motiv liegt, zu befriedigen. Gelingt ihnen das, sind Menschen in diesem Sinne „glücklich“. Der intrinsische Motivationscharakter bewirkt, dass die Lebensmotive stark handlungstreibend sind. Denn ein einmal befriedigtes Motiv entfaltet umgehend wieder neue motivierende Kraft und veranlasst ein erneutes Handeln zur Motivbefriedigung. Die eigentlichen Handlungen zur Motiverfüllung können dabei von Person zu Person entsprechend seiner Möglichkeiten und seines Umfeldes sehr unterschiedlich sein.

Entscheidend ist, dass sich jeder Mensch in seinem privaten und / oder beruflichen Umfeld Handlungsfelder und Wege sucht, um seine Motive zu befriedigen. Daraus ergeben sich für Unternehmen wichtige Konsequenzen: Der Abgleich zwischen Umfeld und Anforderungen eines Arbeitsplatzes und der individuellen Motivstruktur von Mitarbeitern ermöglicht, Platzierungsentscheidungen, Bedingungen am Arbeitsplatz und das Führungsverhalten so zu gestalten, dass eine maximale Ausprägung von Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erreicht wird. Jeder Mensch will seine Motive befriedigen. Gelingt ihm das durch sein Handeln am Arbeitsplatz nicht, wird er seine Motivation im privaten Umfeld einbringen, z. B. in Nebentätigkeiten, Vereinsposten oder anderem besonderen Engagement. Dem Arbeitgeber gehen diese Leistungen oft nur aus Unkenntnis verloren.

Das *Reiss Profile* - Durchführung und Auswertung

Um eine professionelle Anwendung des *Reiss Profiles*, vor allem aber, um den optimalen Nutzen der Ergebnisse zu gewährleisten, wird das Instrument von zertifizierten *Reiss Profile* Mastern angewendet und ausgewertet. Soll das eigene oder das *Reiss Profile* von Mitarbeitern erstellt werden, erfolgt dies in Zusammenarbeit mit einem solchen Master (Informationen unter www.grow-up.de).

Das individuelle Motivationsprofil wird mittels eines Selbstbeschreibungsfragebogens erhoben, die Ergebnisse im *Reiss Profile* graphisch abgebildet und im Ergebnisbericht erläutert. Der Fragebogen ist das Ergebnis der oben genannten Forschungsarbeiten von Prof. Dr. Reiss und besteht aus insgesamt 128 Aussagen, die sich auf die 16 Lebensmotive beziehen. Zusätzlich ist auch eine Businessversion des *Reiss Profile* Fragebogens erhältlich, in dem das Erosmotiv unberücksichtigt bleibt. Dieses Motiv ist zum einen sehr persönlich und spielt zum anderen im Arbeitsalltag eine nur untergeordnete Rolle. Aus diesem Grund kann dieses Motiv in *Reiss Profile* von Mitarbeitern unbeachtet bleiben.

Abb. 2: Beispiel einer Aussage aus dem *Reiss Profile* Fragebogen

1.	Ich bearbeite Probleme lieber in Gruppen als alleine.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

Kandidaten benötigen ca. 20 bis 30 Minuten, um den Fragebogen online über das Internet zu bearbeiten. Zu jeder Aussage wird angegeben, in welchem Ausmaß das eigene Handeln und Denken mit der jeweiligen Aussage übereinstimmt. Hierfür steht eine siebenstufige Beurteilungsskala zur Verfügung. Den einzelnen Skalenwerten kommen dabei die folgenden Bedeutungen zu:

- -3 = völlig falsch
- -2 = meistens falsch
- -1 = manchmal falsch
- 0 = neutral / weder noch
- +1 = stimmt manchmal
- +2 = stimmt völlig
- +3 = stimmt meistens

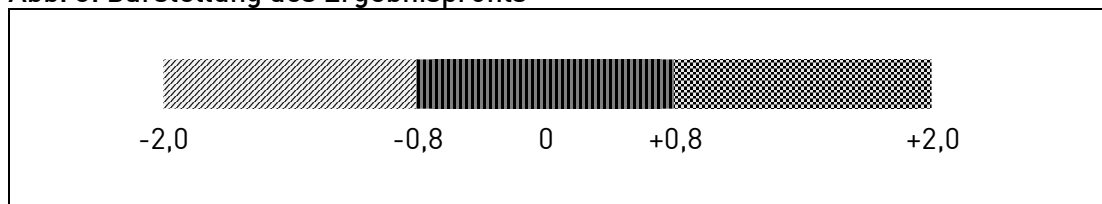
Im *Reiss Profile* gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Daher ist es Kandidaten auch möglich, bei Situationen, die persönlich noch nicht erlebt wurden, anzugeben, wie die eigene Reaktion in dieser Situation *wäre*. Besteht mit einer Aussage weder Übereinstimmung noch Ablehnung, wird die Antwortmöglichkeit „0“ gewählt.

Ist der Fragebogen vollständig ausgefüllt, wird er elektronisch über einen zentralen Server ausgewertet und das Ergebnisprofil dem zuständigen *Reiss Profile* Master übermittelt. Dieser setzt sich wiederum mit dem Kandidaten bzw. dem auftraggebenden Unternehmen in Verbindung, um das *Reiss Profile* in Form eines Ergebnisberichts zu übergeben und in einem persönlichen Gespräch das *Reiss Profile* zusammen mit dem Kandidaten im Kontext der speziellen betrieblichen Fragestellung zu erörtern.

Neben ausführlichen schriftlichen Erläuterungen der Motive und deren Stellenwert für den Berufsalltag und das persönliche Handeln, enthält der Ergebnisbericht

eine graphische Darstellung der individuellen Motivausprägungen einer Testperson. Dabei bildet die Grafik auf einer Skala von „-2“ bis „+2“ die jeweilige Ausprägung eines Motivs ab und zeigt somit, in welchem Ausmaß und in welche Richtung sich eine Person in ihrem Verhalten von einem Motiv leiten lässt.

Abb. 3: Darstellung des Ergebnisprofils



Die Ergebniswerte sind normiert und beschreiben, wie stark die Motivausprägung eines Menschen vom Durchschnitt der Bevölkerung abweichen. Ab einem Ergebniswert von -0,8 oder +0,8 spricht man von einer signifikanten Abweichung. Je höher ein Ergebniswert, +0,8 bis +2 oder -0,8 bis -2, ist, desto stärker beeinflusst ein Motiv das Verhalten einer Person. Die Stärke der Motivausprägung beschreibt, in welchem Umfang dieses Motiv für die betreffende Person verhaltens- und persönlichkeitswirksam ist. Man könnte auch sagen, je höher der Zahlenwert ist, desto stärker wird diese Person versuchen, dieses Motiv zu befriedigen, um Zufriedenheit und Glück zu erreichen. Damit beschreibt eine Motivausprägung auch, wie viel Kraft jemand bereit ist, in die Motivbefriedigung zu investieren. Diese Kraft wird in der außen erlebten Leistungsbereitschaft und Persönlichkeit sichtbar. Diese Werte sind für die Interpretation der Ergebnisse und für die einzuleitenden Maßnahmen, z.B. in der Mitarbeiterführung bzw. für die Rückschlüsse einer Positionsbesetzung von besonderer Bedeutung. Für die Mehrzahl der Motive hat sowohl die mit positiven als auch die mit negativen Zahlenwerten belegte Motivausprägung eine Bedeutung dafür, in welcher Form das Motiv verhaltens- und persönlichkeitsprägend ist. Bei einigen Motiven (Sparen, Idealismus, Familie, Eros und Essen) ist nur die stark positive Ausprägung verhaltenswirksam. Für Fragen der Zusammenarbeit, der Konfliktlösung und der Mitarbeiterführung sind alle Motive relevant.

Abb. 4: Die 16 Lebensmotive und ihre Bedeutung

In schwacher Ausprägung zu verstehen als Streben nach ... / Hang zu...	Lebensmotiv	In starker Ausprägung zu verstehen als Streben nach ... / Hang zu ...
... geführt werden, klaren Arbeitsaufgaben, Dienstleistung	Macht	... Einfluss, Erfolg, Leistung, Führungsverantwortung, gestalten, Entscheiden
... Team- und Gruppenzugehörigkeit, Verbundenheit	Unabhängigkeit	... Freiheit, Autarkie, Selbstgenügsamkeit, Selbstbestimmung
... praktischem Handeln, geistiger Ruhe	Neugier	... Wissen, Wahrheit, intellektueller Auseinandersetzung
... Selbstbewusstsein zu zeigen, Selbstzufriedenheit	Anerkennung	... sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit, positivem Selbstwert
... Flexibilität, Veränderung	Ordnung	... Klarheit, Struktur, Stabilität, Organisation
... materielle Großzügigkeit, frei sein von materiellen Dingen	Sparen	... Anhäufung materieller Güter, Sammeln, Eigentum
... Ergebnis- und Nutzenorientierung	Ehre	... Loyalität, Moralität, Prinzipientreue, Regeleinhaltung
... sozialer Realismus, soziale Selbstverantwortung	Idealismus	... sozialer Gerechtigkeit, Fairness
... Zeit für sich selber, zum Alleinsein, sozialer „Ruhe“, Zurückgezogenheit	Beziehungen	... Freundschaft, Nähe zu anderen, Spaß mit anderen
... Unabhängigkeit von Kindern, partnerschaftlicher Beziehung zu Kindern	Familie	... Familienleben, Erziehung eigener Kinder
... Genügsamkeit, Bescheidenheit	Status	... Prestige, öffentlicher Aufmerksamkeit, Ansehen
... Harmonie, Kooperation	Wettbewerb	... Konkurrenz, Kampf, Vergeltung
... Askese	Sinnlichkeit	... Schönheit, Sexualität, Erotik
... Hunger stillen	Essen	... Nahrung, Freude am Essen
... körperlicher Ruhe	Körperliche Aktivität	... Bewegung, Fitness
... Risiko, Unternehmungslust, Neues auszuprobieren	Ruhe	... Entspannung, emotionaler Sicherheit

In der Gesamtinterpretation kommt es neben den Ausprägungen der einzelnen Motive auf die „Mischung“ der Motive und ihre jeweilige Ausprägung an. Während einem einzelnen Motiv vielleicht keine große Bedeutung zukommt, kann sich die „Motiv-Kombination“ je nach Kontext und konkreter Situation im Unternehmen als positiv oder kritisch herausstellen. Die Analyse der Bedeutung eines Motivprofils in bzw. für eine bestimmte Situation oder Aufgabe erlaubt es, in der Auswertung konkrete Handlungsbedarfe und zielführende Maßnahmen abzuleiten. Nachfolgende Praxisbeispiele verdeutlichen dies.

Anwendungsbeispiele für das *Reiss Profile*

Das *Reiss Profile* in Platzierungsprozessen

Das *Reiss Profile* erweist sich im Rahmen von Besetzungsentscheidungen als wertvolles Instrument, um Fehlbesetzungen im Sinne einer nicht passenden Persönlichkeit und Motivation für die in Frage stehende Position zu vermeiden. Das Anforderungsprofil für die zu besetzende Position mit der Beschreibung der Positionsziele der Aufgaben und den fachlichen und persönlichen Anforderungen an den Positionsinhaber im Sinne von „WISSEN, KÖNNEN und WOLLEN“ enthält alle Informationen, die für den weiteren Auswahlprozess erforderlich sind. Das „WOLLEN“ beschreibt zum einen, welche Anreizfaktoren eine Position bietet und zum anderen, welche (intrinsische) Motivation ein Bewerber mitbringen sollte, um seine Aufgaben langfristig mit Spaß und Engagement zu erfüllen. Der Einsatz des *Reiss Profile* ermöglicht den Abgleich und damit eine genauere Passung zwischen Kandidat und Anforderungen. Das zu erstellende Soll-Motivations-Profil oder Soll-*Reiss Profile* verbessert den Auswahlprozess in allen Phasen:

- Fokussierung der Stellenausschreibung: Welche Motive müssen in der Stellenausschreibung angesprochen werden, damit sich die richtigen Kandidaten bewerben. „Selbstständigkeit“ und „Teamarbeit“ sind z. B. die entgegen gesetzten Ausprägungen des „Unabhängigkeitsmotivs“. Wird der „selbstständige Teamplayer“ gesucht, werden sich alle irgendwie angesprochen fühlen. Das *Reiss Profile* ermöglicht also, die relevanten Motive zu benennen, um die Auswahl zu fokussieren. Durch die zielgerichtete Ausschreibung einer Stelle reduziert sich das Bewerbungsaufkommen um ein Vielfaches, was sich in einem deutlich reduzierten Gesprächs- und

Reflektionsaufwand niederschlägt und den gesamten Auswahlprozess verkürzt.

- Optimierung des Auswahlprozesses: Die gewonnene Klarheit über das gewünschte Motivationsprofil erlaubt nicht nur, die richtigen Fragen zu stellen und Auswahlinstrumente entsprechend zu konzipieren. Das *Reiss Profile* eines Kandidaten liefert klare Aussagen über die Passung zwischen Soll- und Ist-Motivationsprofil.

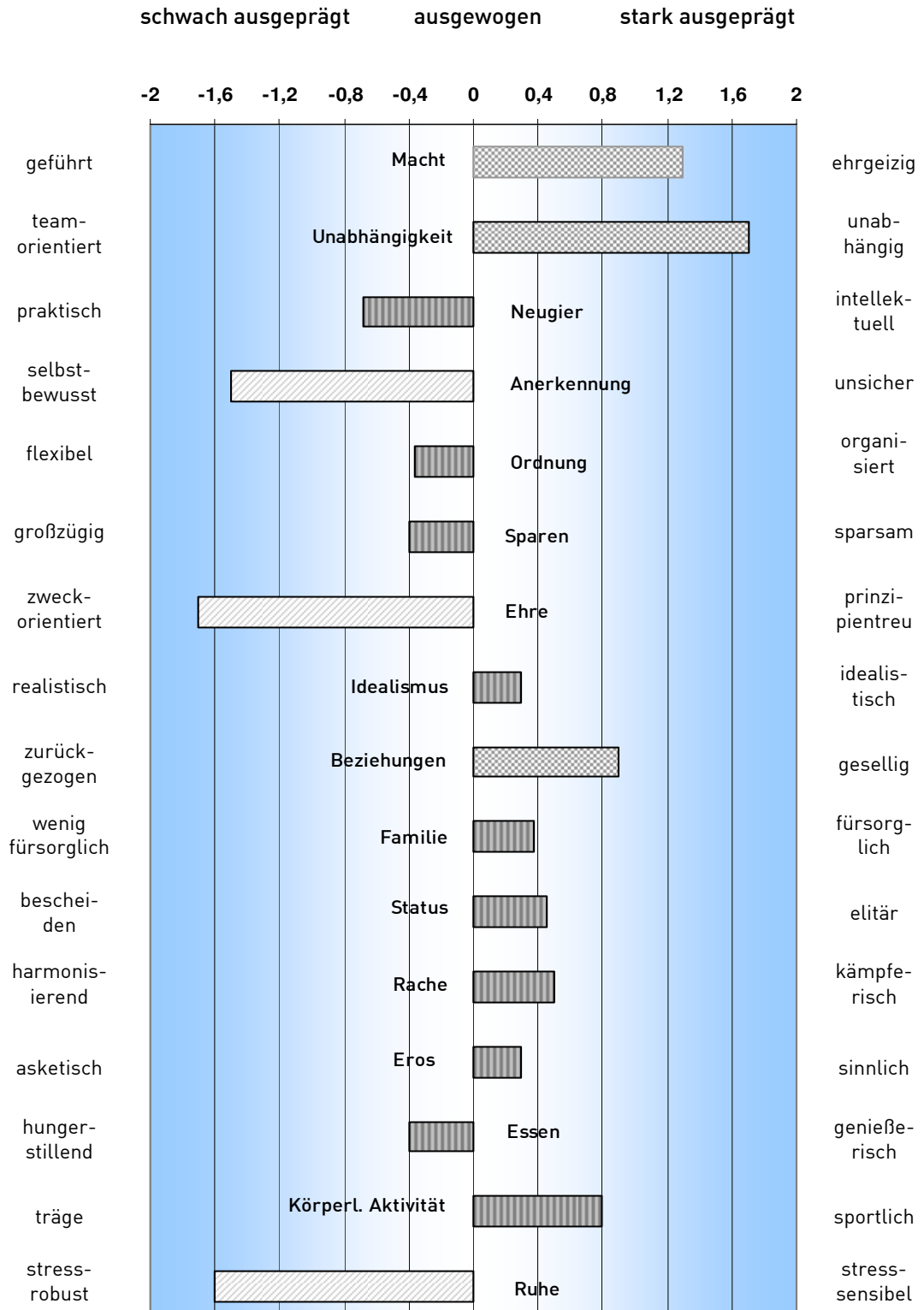
Beispiel 1: In einem Unternehmen gilt es, die Position eines Abteilungsleiters neu zu besetzen, dem die Aufgabe zukommt, den Bereich umzuorganisieren. Ein geeigneter Bewerber sollte neben der fachlichen Qualifikation auch die passende „innere“ Motivation für diese Führungs- und Veränderungsaufgabe mitbringen. Gesucht wird konkret jemand, der sich verantwortungsbewusst und entscheidungsfreudig einbringt, zielorientiert Aufgaben überträgt und über die eigene Leistungs- und Erfolgsorientierung und sein permanentes Verlangen nach guten Arbeitsergebnissen das Mitarbeiter-Team kontinuierlich an die vorgegebene Zielerreichung heranführt. Gleichzeitig darf sich ein geeigneter Bewerber nicht unnötig vor Konfrontationen und Konflikten scheuen, wenn er die notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich vertreten soll. Dabei sollte er in belastenden und stressreichen Situationen in der Lage sein, einen kühlen Kopf zu bewahren und möglichst ruhig zu bleiben.

Das *Reiss Profile* eines Bewerbers trifft eindeutige Aussagen zu seiner Motivation, diese Führungsaufgabe zu übernehmen. Am aussagekräftigsten sind bei der Besetzung dieser Abteilungsleiterfunktion die Motive „Macht“, „Anerkennung“, „Rache“ und „Ruhe“ sowie in gewissem Maße auch die Motive „Unabhängigkeit“ und „Beziehungen“. Ein stark ausgeprägtes „Machtmotiv“ eines Bewerbers deutet sowohl auf ein hohes Führungsinteresse hin als auch auf eine ausgeprägte Leistungsorientierung. Gleichzeitig kennzeichnet ein schwach ausgeprägtes „Anerkennungsmotiv“ einen kritikfähigen, selbstbewussten Menschen, der, in Verbindung mit einem gering positiv ausgeprägten „Wettbewerbsmotiv“, in Konfliktsituationen gut bestehen kann. Schließlich sollte dem „Ruhemotiv“ besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ist das „Ruhemotiv“ schwach ausgeprägt, kennzeichnet das den Bewerber als einen äußert stressresistenten und gleichzeitig auch risikobewussten Menschen. Die Motive „Unabhängigkeit“ und „Beziehungen“ spielen in soweit eine Rolle, als dass diese Führungsaufgabe erfordert, den Kontakt und die Zusammenarbeit mit andern Menschen positiv zu gestalten. Aus diesem Grund sollte einem Bewerber der Umgang mit Menschen „Spaß“ machen, was sich in einem starken „Beziehungsmotiv“ ausdrückt. Gleichzeitig ist es für Führungskräfte nicht immer gut, wenn sie eine zu enge Bindung zu den Mitarbeitern anstreben, da dies in

einigen Führungssituationen zu inneren Konflikten führen kann. Daher ist es wichtig, dass ein geeigneter Bewerber nicht zu sehr auf die Arbeit in einem Team angewiesen ist, sondern selbständiges Arbeiten vorzieht. In diesem Fall liefert ein starkes „Unabhängigkeitsmotiv“ einen guten Hinweis.

Der Kandidat, dessen *Reiss Profile* annähernd die gewünschten Motivausprägungen aufweist, wird derjenige sein, der den größten Erfolg bei der Wahrnehmung der Aufgabe verspricht und für sich selbst die größte Bedürfnisbefriedigung und damit langfristige Motivation aus der Übernahme dieser Führungsposition ziehen kann.

Abb. 5: Ist-Reiss Profile eines geeigneten Bewerbers



Das *Reiss Profile* in Teambuildingprozessen und in der Konfliktlösung

Die Forschungsarbeiten von Prof. Dr. Reiss haben deutlich gemacht, dass Menschen mit ähnlichen Motivausprägungen besser zusammenarbeiten können und einander besser verstehen. Sie sprechen sozusagen die gleiche emotionale Sprache. Der Grund hierfür liegt darin, dass Menschen die ihrer eigenen Motivausprägung entgegengesetzte Motivausprägung emotional nicht verstehen können. Zwei einfache Beispiele: 1. Ein Mensch mit einem hohen Ordnungsmotiv kann nicht verstehen, wie sein Kollege (mit niedrig ausgeprägtem Ordnungsmotiv) mit seiner aus wilden Stapeln bestehenden Ablage überhaupt arbeitsfähig ist. Allein der Anblick der Unordnung macht ihn wütend. 2. Ein Mensch mit niedrigem „Sammelmotiv“ kann nicht verstehen, dass es einen Kollegen glücklich macht, wenn er alles mögliche (Zeitungsausschnitte, Kugelschreiber, Büroklammern und vieles mehr) sammelt. Da Menschen eine entgegengesetzte Motivausprägung emotional nicht verstehen können, halten sie ihre eigenen Motive und Werte zwangsläufig für die Richtigen. Dieses mit „Selfhugging“ beschriebene Phänomen führt nicht nur zu Missverständnissen, sondern auch zur Behinderung einer optimalen Leistung in einer Arbeitsgruppe oder Abteilung und zu ernsthaften Konflikten. Im Teambuilding und in der Konfliktlösung können die individuellen *Reiss Profile* der Beteiligten die Gründe für die „Missverständnisse“ oder das „Missverstehen“ sehr einfach verdeutlichen und über die gewonnene neue Perspektive zur Persönlichkeit der anderen die Zusammenarbeit verbessern, Konflikte auflösen und zukünftige Konflikte vermeiden.

Beispiel 2: Eine Kollegin gerät in einer Abteilung in Gefahr, in eine Außenseiterrolle zu rutschen. Die Kollegen erleben sie als distanziert und uninteressiert. Dies machen sie z.B. auch daran fest, dass die Kollegin immer alleine zum Mittagessen geht, was die anderen nicht verstehen können. Sie versuchen ihr etwas Gutes zu tun, indem sie sich in der Kantine zu ihr setzen, was die Kollegin ärgert und belastet. Die Auswertung und Besprechung der *Reiss Profile* der Mitarbeiter der Abteilung zeigt, dass die Kollegin im Vergleich zu den anderen ein deutlich niedrigeres Beziehungsmotiv hat. Für sie ist die Mittagspause etwas erholsame „Alleinzeit“, ohne Kontakt mit anderen haben zu müssen. Nachdem alle Abteilungsmitglieder mit Hilfe des *Reiss Profiles* neue Einsichten und insbesondere ein neues Verständnis für einander gewonnen haben, ist dieser Konflikt umgehend gelöst.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass das *Reiss Profile* in Fragen der Zusammenarbeit und der Konfliktlösung ganz neue und sehr effiziente Lösungen bietet. Hinsichtlich der Zusammensetzung von Teams erlaubt es im Sinne des unter Beispiel 1 (Personalauswahl) beschriebenen Vorgehens eine optimale Verteilung von Rollen und Funktionen im Team, die dazu beiträgt, die Zusammenarbeit reibungslos und langfristig motivierend zu gestalten.

Das *Reiss Profile* in der Gestaltung von Anreiz- und Belohnungssystemen

Anreiz- und Belohnungs- aber auch unternehmensinterne Fördersysteme lassen sich unter Einbeziehung des *Reiss Profiles* wesentlich effizienter gestalten. Das *Reiss Profile* erlaubt diese Instrumente so zu gestalten, dass sie wirklich die gewünschte Motivationskraft entfalten und nicht nur Kostenfaktor sind. Die Ausrichtung ganzer Cafeteria-Systeme an den Motivationsprofilen der Mitarbeiter beweist dies.

Beispiel 3: Aufgrund der individuellen Motivationsstruktur von Mitarbeitern werden auch Incentives in ihrer Wichtigkeit unterschiedlich wahrgenommen. Schätzen Mitarbeiter mit einem stark ausgeprägten Statusmotiv besonders Anreize wie z.B. Prämienzahlungen, eine neue Büroausstattung oder eine privilegierte Parkplatzvergabe, würden Mitarbeiter, die bspw. ein starkes Familienmotiv haben, dagegen oftmals eine zusätzliche Vergütung in Form von Freizeit vorziehen, um mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen zu können. Häufig ist es aber gar nicht notwendig, dass in Unternehmen verschiedene Belohnungssysteme parallel bestehen. Oft reicht es schon aus, ein einziges Anreizsystem flexibel auszugestalten. Ein Beispiel hierfür ist die Dienstwagenregelung. In diesem Zusammenhang ist es ohne viel Mühe möglich, Mitarbeiter mit gegensätzlichen Motivationsprägungen gleichermaßen „glücklich“ zu machen: Indem von Unternehmensseite kein bestimmtes Dienstwagenmodell zwingend vorgegeben, sondern den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, einen Wagen im Rahmen eines bestimmten Investitionsrahmens zu wählen. Somit ist es dem Familienmenschen möglich, ein familientaugliches Auto auszusuchen, während dem statusbewussten Mitarbeiter der Weg zum Zweisitzer offen steht.

Das *Reiss Profile* in der Führungskräfteausbildung

Großen unternehmerischen Nutzen erweisen das *Reiss Profile* und die Theorie der 16 Lebensmotive in Trainings oder Coachings von Führungskräften. Sie tragen wesentlich dazu bei, die Führungskräfte zu befähigen, unter Berücksichtigung der eigenen *Reiss Profile* sowie denen von Mitarbeitern das eigene Führungs- und Kommunikationsverhalten zu optimieren. Die Führungskräfte lernen, dass jeder Mitarbeiter in seinen Werten und Motiven individuell und anders als man selbst ist. Sie erkennen vor diesem Hintergrund, dass, was den einen motiviert und begeistert, gleiches bei einem anderen noch lange nicht bewirken muss. Führungskräfte lernen, dass „Gleichbehandlung nicht gleiche Behandlung sondern vielmehr individuelle Behandlung“ ist. Die Kenntnis des eigenen Motivationsprofils ermöglicht der Führungskraft zu erkennen, wo sie selber Gefahr läuft Mitarbeiter zu über- oder zu unterfordern, wo sie Grenzen zu weit oder zu eng steckt oder selber in schwierige Situationen wie z.B. der Rückdelegation kommt. Die Führungskraft wird durch gezieltes Training befähigt, diese Gefahrenquellen zu kompensieren. Nicht weniger wichtig ist es zu lernen, welche Führung und Motivation für welchen Mitarbeiter die richtige ist, um seine Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit zu erhalten. Dabei geht es sehr häufig nur um Kleinigkeiten, wie z.B. Interesse zeigen, Aussagen im Sinne des Mitarbeiters richtig zu formulieren usw. Ist es bereits zu kritischen Führungssituationen gekommen, ermöglicht das *Reiss Profile* der Führungskraft zu verstehen, wie es dazu gekommen ist und wie sie vergleichbare Situationen zukünftig vermeiden kann.

Literatur

Fuchs, H., Huber, A.: Die 16 Lebensmotive- was uns wirklich antreibt.
München: Deutscher Taschenbuch Verlag 2002.

Haverkamp, S.M., Reiss, S.: A comprehensive assessment of human striving:
Reliability and validity of the Reiss Profile. Journal of Personality
Assessment 2002. Published by the Society of the Scientific Study of
Personality.

Reiss, S.: The 16 strivings for God. Zygon, Science and Religion Journal 2003,
published by the Chicago Theological society.

Autorenverzeichnis



Uta Rohrschneider

ist Geschäftsführerin der grow.up Managementberatung GmbH, Gummersbach. Nach langjähriger Tätigkeit in der Personal- und Führungskräfteentwicklung bei einem führenden deutschen Finanzdienstleister und der Leitung der Personalentwicklung eines Unternehmens der Elektroindustrie berät sie seit 1997 Kunden in Fragen des Human Resource Management, der Konzeption, Implementierung und Umsetzung von Personalentwicklungsprozessen und Instrumenten sowie der Diagnostik. In der Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Führung, Team- und Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Coaching. Uta Rohrschneider hat verschiedene Beiträge zum Thema Führung, HR-Management und Personalauswahl veröffentlicht.