

Motivation für jeden Geschmack

FÜHREN VIA LEBENSMOTIV



Fotos: corbis

Wenn es um die Motivation ihrer Mitarbeiter geht, folgen Führungskräfte immer noch zu häufig Schema F: Sie versuchen es mit Prämien oder standardisierten Zielvereinbarungen. In der Praxis funktioniert das selten. Frauke Ion und Markus Brand haben daher einen anderen Weg erarbeitet: Ihr Konzept des motivorientierten Führens setzt an den individuellen Lebensmotiven der Mitarbeiter an.

Preview: ► Motivierende Mitarbeitermotive: Warum es Führungskräften hilft, die zentralen Beweggründe ihrer Mitarbeiter zu erkennen ► Basale Bedürfnisse: Lebensmotive prägen unser Verhalten ► Von Eros bis emotionale Ruhe: Wie aus den 16 Lebensmotiven des Steven Reiss ein Profil entsteht ► Aufmerksam im Alltag: So finden Führungskräfte heraus, wie ihre Mitarbeiter ticken ► Lebensmotiv Macht: Wie Chefs im Führungsalltag auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen können ► Stolperstein Self-hugging: Welche Herausforderungen motivorientierte Führung birgt

■ Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken. Eine alte Weisheit. Aber wie schmeckt ein Wurm? Die wenigsten Angler werden es wissen. Wozu auch selbst probieren? Schließlich ist ihnen klar, dass der Köder allein für ihre Zielobjekte attraktiv sein muss: Schmeckt der Wurm den Fischen, werden sie anbeißen. Für einen optimalen Fang stimmen Profis den Köder deshalb genau auf die Vorlieben der Fischart ab, die ihn fressen soll. So simpel kann Motivation sein.

In der Unternehmenspraxis stellt sich das Thema ungleich schwieriger dar. Ein Mangel an Motivation ist weit verbreitet, wenn man dem jährlich erscheinenden Gallup-Engagement-Index glauben darf: So gab 2008 das Gros der befragten Arbeitnehmer (67 Prozent) an, nur eine geringe emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber zu haben und in der Praxis nur das zu erledigen, was eben gerade nötig ist. 20 Prozent gaben sogar zu, innerlich bereits gekündigt zu haben. Optimale Unternehmensergebnisse dürften angesichts dieser Daten kaum erreichbar sein. Denn die Studie belegt auch, dass

unmotivierter Mitarbeiter mehr Fehlzeiten haben, weniger produktiv arbeiten und häufiger den Job wechseln.

Motivorientierte Führung motiviert nach Geschmack

Wie aber lässt sich dieser grassierende Motivationsmangel beheben? Nicht mit Standard-Ködern wie ergebnisorientierten Aufgabenbeschreibungen und alljährlich neu vorgenommenen Zielvereinbarungen, die in den meisten Führungsetagen verbreitet sind. Solche Motivationsmittel greifen zu kurz, weil sie nur einen Teil des Menschen ansprechen.

Um zu verstehen, inwiefern die Motivation eines Mitarbeiters tatsächlich beeinflussbar ist, ist zunächst die Frage zu beantworten, wie das individuelle Wollen eines Menschen zustande kommt: Es kann das Ergebnis von expliziten, zumeist rationalen Zielen oder von impliziten, zumeist emotionalen Motiven sein. Idealerweise ist es die Schnittmenge von beiden. Dann nämlich entsteht dem Schnittmengenmodell von Hugo Kehr zufolge intrinsische Motivation: Die bewusst oder unbewusst gesetzten, expliziten Ziele decken sich mit den impliziten, persönlichkeitspezifischen Motiven eines Menschen. Er erledigt eine Aufgabe, weil sie ihm Spaß macht *und* weil er das mit ihr verfolgte Ziel erreichen will. Weichen explizite Ziele und implizite Motive dagegen stark voneinander ab, kann das Ziel nur mit sehr viel Willenskraft erreicht werden.

Für die Mitarbeiterführung bedeutet das, dass die Motivation eines Mitarbeiters gesteigert werden kann, wenn die gesetzten Ziele mit seinen individuellen Motiven über-

einstimmen. Motivorientierte Führung will genau das erreichen und liefert dafür Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen. So können Führungskräfte dafür sorgen, dass ihren Mitarbeitern die Arbeit wieder schmeckt: indem sie Mitarbeiter auf Positionen setzen, die ihren Stärken entsprechen, und sie dort entsprechend ihrer persönlichen Antriebsfaktoren fördern. Denn es gilt: Gleichbehandlung ist nicht gleiche Behandlung! Anders formuliert: Nicht jeder Wurm schmeckt jedem Fisch.

Lebensmotive bestimmen unser Verhalten

Um motivorientiert zu führen, ist es von entscheidender Bedeutung, die Motive des Mitarbeiters zu kennen. Motivorientierte Führung baut deshalb auf der Motivations- und Persönlichkeitspsychologie nach Professor Steven Reiss auf. Sein Ansatz liefert ein Analyseinstrument, das die persönliche Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen abbildet. Das „Reiss Profile“ dient als Navigator, um für eine effektive Zielerreichung passgenaue Maßnahmen für verschiedene Wirkungsbereiche abzuleiten – zum Beispiel im Sport, im Privatleben und vor allem in der Mitarbeiterführung.

Dabei geht das Verfahren tiefer als andere Diagnostik-Instrumente an den Persönlichkeitskern heran, denn es zeigt nicht nur Verhaltenspräferenzen, sondern Gründe für unser Verhalten auf. Nach dem Reiss'schen Verständnis sind diese tief in der individuellen Persönlichkeit verwurzelt: Dort nämlich liegen unsere wahren Bedürfnisse, die Steven Reiss als „Basic Desires“ oder Lebensmotive bezeichnet. Diese Lebensmotive bestimmen unsere Glaubenssätze und Ein-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

...kammern u. den gr
Arterienwand Ta
semi-„halb“ +
So-mi' nar (n.
liche (evang.
her u. sch
hullehren



höher Kommen weiter Kommen

Proaktiv führen –
Entwicklungsprogramm
für Führungskräfte

Start: Dezember 2009
Februar 2010

Zentrale Themen, flexible
Bedarfe, praxisnahe Arbeiten
durch modularen Aufbau:

- Führungsstile und Führungsinstrumente
- Führung und Kommunikation
- Führung und Konfliktklärung

+ ein Modul Ihrer Wahl aus
unserem Seminarangebot:

- + persönliches Coaching
- + Supervisionstag

Informieren Sie sich unter:

www.pro-komm.de
02232 . 94 808 40
info@pro-komm.de

stellungen, diese wiederum beeinflussen, wie wir die Welt sehen und uns verhalten: Der Mensch tut demnach oftmals unbewusst Dinge, um eines oder mehrere seiner Motive zu befriedigen – auch wenn vordergründig andere Ziele verfolgt werden, wie beispielsweise Geld zu verdienen. So nutzen manche das Geld zur Befriedigung eines Statuswunsches, andere für ihr Streben nach Unabhängigkeit, für die dritten verspricht es Sicherheit und emotionale Ruhe. Insofern ist es schwer, von einem Verhalten auf die Motive eines Menschen zu schließen. Leichter ist es, von den Motiven ein Verhalten abzuleiten.

Motive erkennen: Das Reiss Profile als Navigator

Um herauszufinden, welche Motive es sind, die die Menschen antreiben, hat der US-amerikanische Psychologe zunächst eine Liste mit mehreren hundert Werten zusammengetragen und diese in mehreren Umfragewellen von über 5.000 Personen bewerten lassen. Anhand der Ergebnisse konnte Reiss seine Liste auf 16 zentrale Lebensmotive reduzieren (siehe Kasten S. 31). Anschließend entwickelte er mit mehreren tausend weiteren Befragten verschiedener Nationalitäten den Fragebogen, mit dem die individuelle Motivstruktur eines jeden Menschen, sein so genanntes „Reiss Profile“, erstellt werden kann. Das Konzept der 16 Lebensmotive ist damit eine der wenigen Persönlichkeitstheorien, die vollständig empirisch überprüft wurden. Dabei hat das Reiss Profile hohe Werte für seine Validität und seine Reliabilität erhalten.

Der Fragebogen umfasst 128 Aussagen, wie zum Beispiel „Es beunruhigt mich zutiefst, wenn mein Herz schnell schlägt“ oder: „Ich ärgere mich sehr, wenn ich in aller Öffentlichkeit einen Fehler mache“. Reiss-Probanden bewerten jede dieser Aussagen auf einer Skala von – 2 bis + 2, also von völlig falsch bis kom-

plett zutreffend. Jeweils acht Aussagen sind einem der 16 Lebensmotive gewidmet und eruiert so, wie stark oder schwach das jeweilige Motiv ausgeprägt ist. Mittels einer lizenzierten Software werden die Antworten ausgewertet und in Form des Reiss-Balkendiagramms (inklusive ausführlichem schriftlichen Report) dargestellt, das der Testteilnehmer in einem Rückmeldegespräch von einem zertifizierten Reiss Profile Master erklärt bekommt.

Das Balkendiagramm verrät den Testpersonen, welche Themen für sie im Leben eine eher hohe, eine durchschnittliche oder eine geringe Priorität haben. Das Lebensmotiv „Macht“, das für die Eigeninitiative in der Entscheidungsfindung steht, gibt beispielsweise an, wie stark jemand selbst entscheiden möchte. Bei – 2 wird man eine eigene Entscheidung zumeist vermeiden, bei + 2 wird man so gut wie immer entscheiden wollen. Liegt der Wert dazwischen, wird man, in Abhängigkeit von der Situation, manchmal selbst entscheiden und sich manchmal lieber an den Entscheidungen anderer orientieren wollen.

Dies zu wissen, ist aber nicht nur für die Testteilnehmer selbst interessant, sondern zweifellos auch für ihre Führungskraft vorteilhaft: Führungskräfte können sowohl im täglichen Umgang als auch bei der Verteilung von Aufgaben, Projekten und Positionen die Motivausprägung ihrer Teammitglieder berücksichtigen. Geht es beispielsweise um die Auswahl eines entscheidungsstarken Projektmanagers, sollte eine Führungskraft auf einen Mitarbeiter mit zum Beispiel hoher Ausprägung beim Lebensmotiv „Macht“ setzen.

Motive im Alltag entschlüsseln

Ohne Unterstützung durch das Reiss Profile sind die Motive eines Menschen nicht leicht erkennbar. Sie lassen sich jedoch ansatzweise erschließen. So können Führungskräfte beispielsweise im Gespräch die Motivstruktur ihrer Mitarbeiter erkunden. Dafür empfehlen sich vor allem offene Fragen. Etwa:

► Wie haben Sie Ihren letzten Urlaub verbracht? (*Lebensmotive Neugier, Beziehungen, emotionale Ruhe*)

► Wie wichtig ist es Ihnen, im Team zu arbeiten? (*Unabhängigkeit*)

► Motiviert es Sie, bei Ihrer Arbeit mit Kollegen zu konkurrieren? (*Rache/Kampf*)

Die Führungskraft sollte sehr aufmerksam zuhören und versuchen, die Welt mit den Augen ihres Gegenübers zu sehen. Die Antworten des Mitarbeiters allerdings sollten vorsichtig bewertet werden, denn

Die 16 Lebensmotive und ihre Ausprägungen

► **1. Macht**

Starke Ausprägung: Menschen, die gern Verantwortung übernehmen, sie sind ehrgeizig und entscheidungsstark.
Schwache Ausprägung: Menschen, die sich gerne anleiten lassen. Sie agieren lieber im Hintergrund und erfahren gern Unterstützung.

► **2. Unabhängigkeit**

Starke Ausprägung: Unabhängigkeitsorientierte leben gern eigenverantwortlich und erreichen ihre Ziele am liebsten allein.
Schwache Ausprägung: Emotionale Verbundenheit und psychische Nähe zu anderen sind wichtig; ebenso Hilfsbereitschaft, Teamgeist und Konstruktivität.

► **3. Neugier**

Starke Ausprägung: Neugierige denken gern über Dinge nach, sind vielseitig interessiert, informieren sich über Themen unabhängig von deren praktischer Relevanz. Sie sind schnell gelangweilt von Routineaufgaben.
Schwache Ausprägung: Die Umsetzung des Gelernten steht im Vordergrund: Wissen ist Mittel zum Zweck.

► **4. Anerkennung**

Starke Ausprägung: Ziehen ihre Selbstsicherheit aus dem Feedback anderer. Sind ehrgeizig, zögern oft, ihre Meinung zu äußern.
Schwache Ausprägung: Selbstsichere und kritikfähige Menschen. Sie wirken offen, direkt, manchmal auch unsensibel. Loben selten.

► **5. Ordnung**

Starke Ausprägung: Ordnungsliebende Menschen planen gern, können Abläufe gut strukturieren, beschreiben sich als exakt und detailorientiert.
Schwache Ausprägung: Flexiblere Menschen empfinden vorgegebene Prozesse als beengend, sind eher offen, kreativ, pragmatisch.

► **6. Sparen und Sammeln**

Starke Ausprägung: Sammlern fällt es schwer, sich von Dingen zu trennen, sie vermeiden Ausgaben und gehen pfleglich mit ihrem Eigentum um.
Schwache Ausprägung: Großzügige, freigiebige Menschen, neigen auch zur Verschwendung; materiellen Besitz erleben sie manchmal als Belastung.

► **7. Ehre (Ziel- und Zweckorientierung)**

Starke Ausprägung: Menschen mit starkem Ehrenmotiv beschreiben sich als charaktvoll und pflichtbewusst; sie sind diszipliniert und loyal.
Schwache Ausprägung: Pragmatisch und zielorientiert handelnde Menschen. Situationen werden nach dem aktuellen Kontext bewertet. Der Zweck heiligt die Mittel.

► **8. Idealismus**

Starke Ausprägung: Ausgeprägte Idealisten sind altruistisch. Helfen aus Überzeugung, engagieren sich humanitär, spenden häufig.
Schwache Ausprägung: Orientierung am persönlichen Vorteil überwiegt. Ungerechtigkeit ist unvermeidbar.

► **9. Beziehungen**

Starke Ausprägung: Menschen mit starkem Beziehungsmotiv beschreiben sich als aufgeschlossen und humorvoll. Sie sind gesellig und sozial kompetent.
Schwache Ausprägung: Wunsch nach sozialer Zurückgezogenheit. Erwungene Kontakte und Small Talk werden abgelehnt.

► **10. Familie**

Starke Ausprägung: Familienmenschen mögen das Gefühl, gebraucht zu werden: Stellen z.B. die Bedürfnisse ihrer Kinder über die eigenen.
Schwache Ausprägung: Sich unabhängig und frei fühlende Menschen. Streben nach einem partnerschaftlichen Zusammenleben mit ihrer Familie.

► **11. Status**

Starke Ausprägung: Das Gefühl, sich von anderen abheben zu wollen: materiell wie immateriell in Form von Titeln, Positionen, Zugehörigkeiten.
Schwache Ausprägung: Diese Menschen wollen als bescheiden und egalitär wahrgenommen werden. Sie sind oft unauffällig, bleiben von Statussymbolen unbeeindruckt.

► **12. Rache/Kampf**

Starke Ausprägung: Kämpfernaturen nehmen jede Herausforderung freudig an. Konkurrenz spornt sie an.
Schwache Ausprägung: Harmonisierende und ausgleichende Menschen. Sie tendieren dazu, Konflikte zu vermeiden, zu schlichten oder Kompromisse zu suchen.

► **13. Eros (Schönheit)**

Starke Ausprägung: Ein erfülltes Liebesleben, Sinn für Ästhetik und Schönes im Hinblick auf Kunst, Musik, Natur zeichnet diese Menschen aus.
Schwache Ausprägung: Diese Menschen leben eher asketisch, schöne Dinge und das Design von Produkten sind ihnen nicht wichtig.

► **14. Essen**

Starke Ausprägung: Essen ist Genuss. Spaß am ausgiebigen Einkaufen und sorgfältigen Zubereiten der Speisen.
Schwache Ausprägung: Essen ist reine Nahrungsaufnahme. Hunger wird gegebenenfalls sogar als störend empfunden.

► **15. Körperliche Aktivität**

Starke Ausprägung: Menschen, die viel Sport treiben, wobei die Aktivität selbst im Vordergrund steht, nicht der Wettkampfgedanke.
Schwache Ausprägung: Diese Menschen leben lieber bequem und gemütlich, nehmen lieber den Lift als die Treppe.

► **16. Emotionale Ruhe**

Starke Ausprägung: Vorausschaubarkeit ist wichtig, Unbekanntes wird vermieden.
Schwache Ausprägung: Diese Menschen sind Abenteurer, die Abwechslung und Nervenkitzel suchen. Verfügen über eine hohe Stresstoleranz.



Das Center für LebensLangesLernen bietet ab Januar 2010 ein zweijähriges, berufsbegleitendes **Kontaktstudium Mediation** an.

Studienschwerpunkte: Familienmediation, Wirtschaftsmediation/Mediation im öffentlichen Bereich
Informationen: C3L, Tel.: 0441/798-2589, www.C3L.uni-oldenburg.de



Zweijährige Weiterbildung berufsbegleitend in Coaching, Organisationsentwicklung & Supervision

Weitere Infos und Anmeldungen für kostenfreie Vorgespräche bei fortbildung1.de
Chr.-Belser-Str. 79a
70597 Stuttgart
0711/6781421
info@fortbildung1.de

Coaching, Organisationsentwicklung & Supervision

Beginn am 06. November 2009!



Die Autoren: Frauke Ion und Markus Brand sind Inhaber des Instituts für Lebensmotive, Köln. Das Trainings-, Coaching- und Beratungsinstitut ist von der Reiss Profile Europe B.V. für die Anwendung des Diagnostik-Instruments lizenziert und bietet motivorientierte Maßnahmen auf der Basis des Reiss Profiles an. Ion ist seit 1988 als Consultant, Trainerin und Business-Coach tätig und lizenziertes Reiss-Profil-Master. Brand ist Diplom-Psychologe, Trainer, Coach und Speaker und als Reiss Profile Master & Instructor qualifiziert, Trainer, Coachs, Personalentwickler und Führungskräfte für die Nutzung des Reiss-Profiles auszubilden. Gemeinsam haben sie das Buch „Motivorientiertes Führen – Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss“ geschrieben. Kontakt: info@institut-fuer-lebensmotive.de.

sie werden durch das, was sozial oder in der jeweiligen Firmenkultur erwünscht ist, beeinflusst. Auch kann es sein, dass ein Mitarbeiter seine Wünsche nicht gut in Worte fassen kann.

Die kontinuierliche Beobachtung eines Mitarbeiters kann weitere Anhaltspunkte über seine Motive liefern. Dabei können Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen neue Erkenntnisse gewinnen:

Kommunikationsebene:

► Auf welche Weise und über welche Themen redet mein Mitarbeiter mit mir und mit anderen? Redet er gern und viel über Essen, seine Familie, seine Erfolge, Sport etc.?

Handlungsebene:

- Wie exakt plant der Mitarbeiter seine Arbeit? (*Ordnung*)
- Sucht er Kontakt zu Kollegen? (*Beziehungen, Unabhängigkeit*)
- Arbeitet er sich schnell und bereitwillig in neue Gebiete ein oder bleibt er lieber beim Alten? (*Neugier, emotionale Ruhe*)
- Wie reagiert er auf Kritik bzw. Lob? (*Anerkennung*)
- Steht mein Mitarbeiter oft beim Arbeiten, nimmt er lieber den Fahrstuhl als die Treppe? (*körperliche Aktivität*)

Physische Umgebung:

- Gibt es am Arbeitsplatz meines Mitarbeiters Fotos seiner Familie? (*Familie*)
- Sammelt er Akten, hebt er alles auf? (*Sparen/Sammeln*)

► Welches Auto fährt er? (*Status*)

All diese Beobachtungen geben Hinweise. Allerdings stellen sie immer nur eine Annäherung an die wahren Bedürfnisse und Lebensmotive der Mitarbeiter dar. Ein Verhalten lässt sich eben kaum eindeutig interpretieren: Kauft sich ein Mitarbeiter ein neues, prestigeträchtiges Auto, kann er dies entweder tun, um die Anerkennung anderer zu bekommen und seinen gehobenen Status offen zu zeigen, oder aber weil er das Design des Autos besonders schön fand, er also eine starke Ausprägung des Motivs Eros hat.

Vom Motiv zur Motivation am Beispiel Macht

Für alle 16 Lebensmotive und ihre verschiedenen Ausprägungen gibt es konkrete Ansätze, die Führungskräften helfen können, motivorientiert zu führen. Motivorientierte Führung arbeitet dafür auf zwei Ebenen. Auf der Kommunikationsebene geht es in erster Linie um die Frage: Auf welche Weise und über welche Themen kann ich als Führungskraft mit meinem Mitarbeiter sprechen, um ihn ganzheitlich wertzuschätzen und langfristig zu motivieren? Auf der Handlungsebene geht es darum, welche Maßnahmen eine Führungskraft ergreifen kann, um dem Mitarbeiter einerseits motivierende Aufgaben zu übertragen und andererseits das Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter bewegt, seiner Motivation anzupassen.

Zur Erklärung beschränken wir uns an dieser Stelle auf das Lebensmotiv Macht, das den Wunsch nach Einflussnahme und Gestaltung beschreibt. Menschen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Dominanz, während Menschen mit einem niedrigen Bedürfnis nach Macht sich häufig an Service, Dienstleistung und Personen orientieren. Dabei wird über das Machtmotiv keine Aussage getroffen, wie gut jemand führen kann, sondern nur, ob er es gern tut. Auch der Führungsstil an sich wird nicht über das Machtmotiv definiert, sondern über die gesamte Motivkonstellation geprägt.

Wer nach Macht strebt, will Verantwortung

Mitarbeiter mit einem hoch ausgeprägten Machtmotiv sind vor allem dann langfristig motiviert und leistungsbereit, wenn ihnen durch ihre Führungskraft eine *Plattform für Leistung durch Einfluss und Gestaltung* bereitgestellt wird. Dazu bieten sich auf der Kommunikationsebene folgende Maßnahmen an:

- Die Führungskraft sollte ihrem Mitarbeiter seinen Entscheidungsspielraum verdeutlichen: „Sie kennen das Ziel, treffen Sie die dafür notwendigen Entscheidungen.“
 - Sie kann durch Reizwörter wie „Vorbild“ oder „Leistungsträger“ den Ehrgeiz des Mitarbeiters direkt ansprechen: „Als Leistungsträger erwarte ich von Ihnen ...“
- Mit den folgenden Handlungsweisen können Führungskräfte dem Wunsch des Mitarbeiters nach Eigenverantwortung nachkommen:
- Sie geben ihrem Mitarbeiter das Ziel vor, aber lassen ihn den Weg dorthin selbst wählen.
 - Sie erlegen ihrem Mitarbeiter so wenig Einschränkungen wie möglich auf.
 - Sie lassen ihm großen Entscheidungsspielraum oder lassen ihn bei wichtigen Entscheidungen zustimmen.

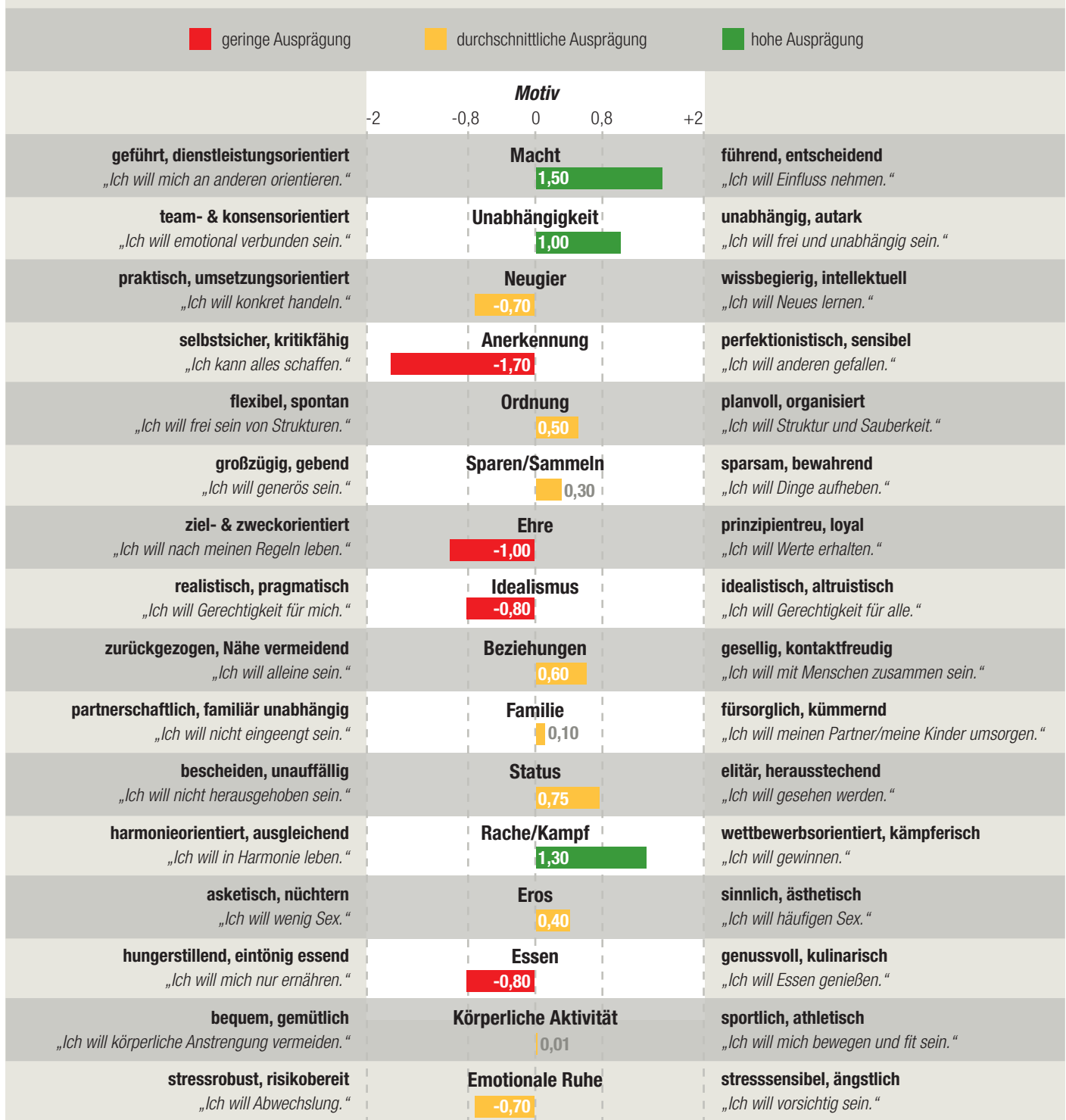
Wer Macht meidet, braucht Menschen

Bei einer gegenteiligen Ausprägung eines Lebensmotivs ist es übrigens nicht damit getan, die entsprechenden Maßnahmen „umzudrehen“. So ist es bei einem Mitarbeiter mit einem niedrigen Streben nach Macht für eine nachhaltige Motivation nicht ausreichend, darauf zu achten, dass er keine oder nur geringe Verantwortung übernimmt. Ein solcher Mitarbeiter lässt sich gern von anderen anleiten und wird motiviert, wenn er sich an anderen Menschen

Rot, gelb, grün: So wird aus Motiven ein Profil

Das Diagramm zeigt ein beispielhaftes Reiss Profile: Herr X hat ein ausgesprochen hohes Machtmotiv, ein starkes Unabhängigkeitsmotiv und ein ausgeprägtes Rache/Kampf-Motiv (grüne Balken). Daraus lässt sich ableiten, dass er entscheidungsstark ist, gern autonom und nach seinen eigenen Regeln agiert und danach strebt, besser zu sein als andere. Die gering ausgeprägten Motive Anerkennung, Ehre und Idealismus (rote Balken) weisen darauf hin, dass Herr X selbstsicher und kritikfähig ist und meist ziel- und zweckorientiert handelt. Für seine Vorgesetzten bedeutet dieses Profil, dass sie ihrem Mitarbeiter zum Beispiel Herausforderungen bieten sollten, ihn durch Konkurrenz anstacheln können und ihm möglichst große Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zugestehen sollten. Andererseits braucht Herr X beispielsweise wenig Lob. **Wie sieht das bei Ihnen aus? Eine Selbsteinschätzung gibt Ihnen einen ersten Eindruck:** Die Charakterisierungen an den jeweils gegenüberliegenden Motivpolen geben Hinweise, wo Sie Ihre eigenen Motivausprägungen auf der Skala zwischen - 2 bis + 2 verorten können.

► Ein objektiveres und wissenschaftlich fundiertes Reiss Profile kann allerdings nur ein lizenziertes Reiss Profile Master erstellen.



Quelle: In Anlehnung an Ion und Brand: Motivorientiertes Führen, Gabal 2009.

Service

Literaturtipps

► **Frauke Ion und Markus Brand: Motivorientiertes Führen. Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss.** Gabal, Offenbach 2009, 29,90 Euro.

Eine Anleitung für Führungskräfte, wie sie die Theorie der 16 Lebensmotive nach Prof. Steven Reiss in ihrem Führungsalltag anwenden und so die individuellen Antriebe ihrer Mitarbeiter erkennen und nutzen können. Neben Tipps für die Einschätzung der eigenen und der Persönlichkeit der Mitarbeiter geben Ion und Brand dem Leser auch konkrete Kommunikations- und Handlungsweisen für jede Motivausprägung an die Hand.

► **Frauke Ion und Markus Brand: 30 Minuten für mehr Work-Life-Balance durch die 16 Lebensmotive.** Gabal, Offenbach 2008, 6,50 Euro.

Kurzer Überblick über die Theorie der 16 Lebensmotive: Das Reiss Profile wird als Diagnose-Instrument in verschiedenen Anwendungsbereichen vorgestellt. Anhand praxisnaher Beispiele erklären die Autoren, wie Menschen den Umgang mit sich selbst und anderen optimieren können.

► **Steven Reiss: Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen.** Gabal, Offenbach 2009, 29,90 Euro.

In seinem aktuellsten Buch erläutert Prof. Steven Reiss, wie sich die Ausprägungen der Lebensmotive auf Persönlichkeit und Beziehungen auswirken und wie sich sein Ansatz in der Beratung, wie in der Beziehungsarbeit einsetzen lässt.

► **Steven Reiss: Wer bin ich und was will ich wirklich? Mit dem Reiss Profile die 16 Lebensmotive erkennen und nutzen.** Redline, München 2009, 24,90 Euro.

Der Klassiker des US-amerikanischen Psychologen auf Deutsch: Im Jahr 2000 stellte Reiss erstmals seine Motivationstheorie vor. In dem nun übersetzten Buch erklärt er, wie sich Reiss Profiles als Analyse-Werkzeuge einsetzen lassen, um das eigene Verhalten ebenso zu verstehen wie das unserer Mitmenschen.

Veranstaltungstipp

► **Seminar „Motivorientiertes Führen“**

Offener Workshop zum Buch mit Frauke Ion und Markus Brand. Teilnehmer bekommen u.a ihr persönliches Reiss Profile erstellt. Termin: 10. bis 11. Dezember 2009 in Köln. Kosten: 990 Euro. Infos unter: www.institut-fuer-lebensmotive.de.

Linktipps

► www.reissprofile.eu

Die Reiss Profile Europe B.V. ist exklusiver Lizenzinhaber für das Reiss Profile in ausgewählten europäischen Ländern und direkt von Steven Reiss lizenziert. Das in Berlin ansässige Unternehmen ist damit befugt, Ausbildungslizenzen zum Reiss Profile Master zu vergeben und ist zentraler Ansprechpartner in Deutschland für alle Fragen zur Weiterbildung und Lizenzierung für die Arbeit mit dem Reiss Profile.

► www.motivationscience.org

Im September 2009 gründete Steven Reiss in Köln zusammen mit Peter Boltersdorf, Reiss Profile Master Chief Instructor und Gesellschafter der Reiss Profile Europe B.V., die „World Society of Motivation Scientists and Professionals“. Ziel des internationalen Netzwerks ist der wissenschaftliche und professionelle Austausch über Persönlichkeits- und Motivationsansätze und deren praktische Anwendung.

orientieren und ihnen einen guten Service bieten kann. Es sollte also versucht werden, ihm eine *Plattform für Leistung durch Dienstleistung* zu bieten.

Für die Kommunikationsebene lassen sich beispielsweise folgende Maßnahmen der motivorientierten Führung ableiten:

► Dem Mitarbeiter sollte die Art und Weise seiner Einbindung in Entscheidungswege erläutert werden: „Wir entscheiden gemeinsam auf Basis Ihrer Vorlage.“

► Um Orientierungspunkte zu geben, empfiehlt sich eine Strategie der kleinen Schritte: „Jeden Freitag besprechen wir den aktuellen Stand im Teammeeting.“

► Da Menschen mit geringem Streben nach Macht in der Regel eine ausgesprochene Personenorientierung auszeichnet, lohnt es sich, in der Zielvorgabe das „für wen“ zu klären: „Frau Müller möchte Ihre Ergebnisse in ihre Kundenpräsentation einbinden.“

Auf der Handlungsebene können folgende Maßnahmen zur langfristigen Motivation des Mitarbeiters beitragen:

► Die Übertragung von Zuverarbeitungs- und Assistenzaufgaben, die dem Mitarbeiter erlauben, seine Dienstleistungsqualitäten zu leben.

► Die exakte Anleitung oder Schulung des Mitarbeiters sorgt für eine reibungslose Einarbeitung und wirkt Unsicherheit entgegen.

► Die klare Benennung von Ansprechpartnern und Supportmöglichkeiten.

► Die Vorgabe von Entscheidungskriterien in Form von Checklisten, Handbüchern etc.

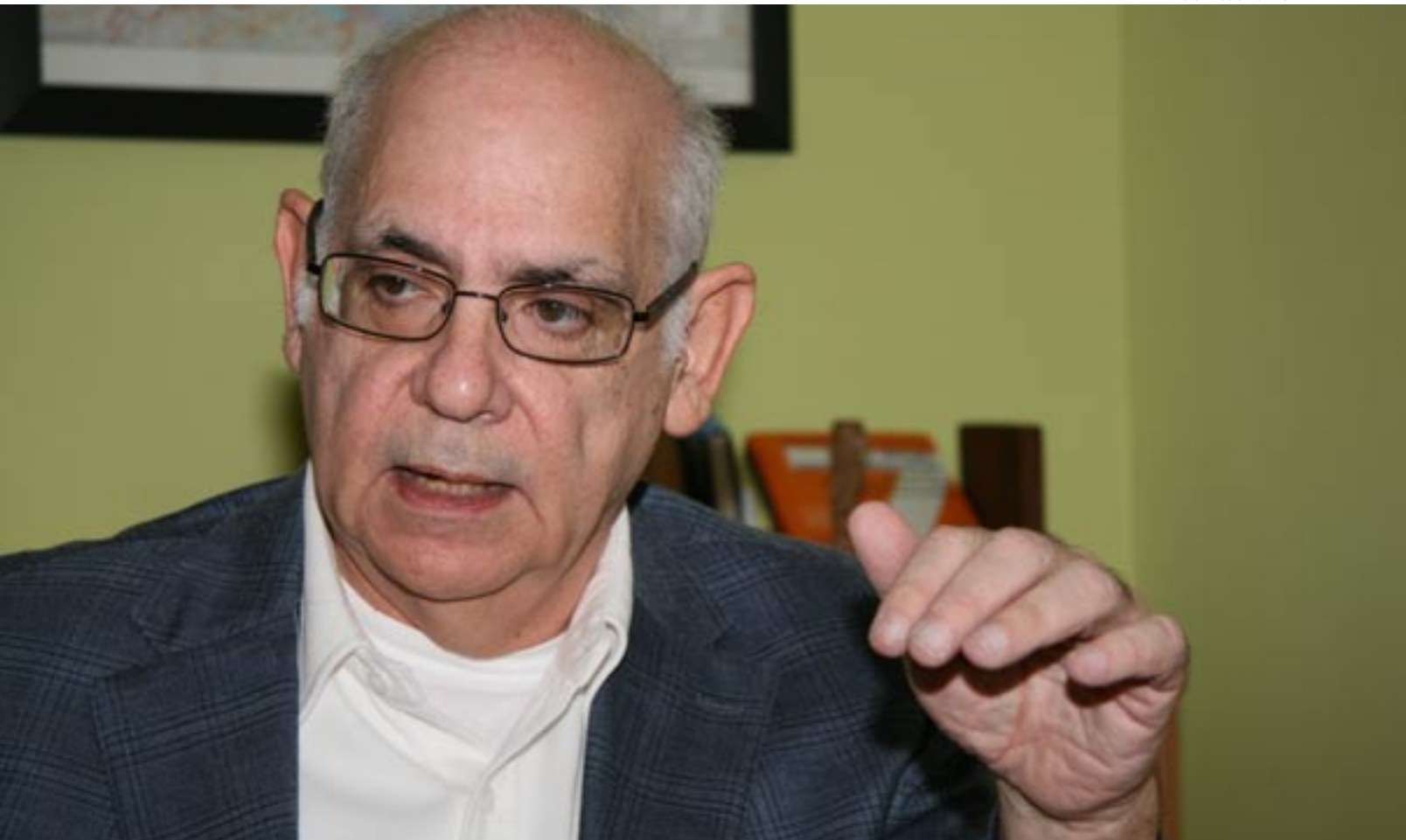
Die Führungskraft muss ihre eigenen Motive kennen

Diesen Tipps stur zu folgen, reicht allerdings nicht aus, um wirklich motivorientiert zu führen. Aufseiten der Führungskraft setzt der Ansatz idealerweise auch eine gute Menschenkenntnis, zumindest aber eine echte Offenheit für die Werte und Prioritäten anderer Menschen voraus.

Die allerdings ist nicht selbstverständlich. Im Gegenteil: Jeder Mensch trägt eine individuelle und einzigartige Brille, die als WahrnehmungsfILTER ein Schema vorgibt, das ihn die Dinge so sehen und annehmen lässt, wie es ihm entspricht. Unbewusst geht jeder davon aus, dass seine eigene Sicht auf die Welt die richtige ist. Diese natürliche Tendenz, andere Personen gemäß den eigenen Wünschen und Interessen wahrzunehmen und ihre eigentlichen Bedürfnisse entsprechend umzuinterpretieren, wird nach Steven Reiss als „Self-hugging“ (Selbstbezogenheit oder Selbstverliebtheit) bezeichnet.

Will ein Chef motivorientiert führen, muss er sich diese Neigung, die im zwischenmenschlichen Bereich für viele Missverständnisse verantwortlich ist, also ganz deutlich bewusst machen. Um sie im Zaum halten zu können, braucht es allerdings noch mehr: Er muss sich selbst und seine eigene Lebensmotivkonstellation sehr gut kennen. Denn Menschen neigen dazu, eine positive Eigenwahrnehmung bezüglich der eigenen Motivausprägungen zu haben, während sie eine jeweils andere Ausprägung eines Lebensmotivs emotional nicht verstehen können und daher oft negativ betrachten. Also nur wenn sich Führungskräfte mit ihrer eigenen Motivation und deren Auswirkungen auf ihr Führungsverhalten auseinandersetzen, finden sie einen Ansatzpunkt, um ihre Führungsqualität nachhaltig zu erhöhen. Nach dem Credo: „Nur wer sich selbst führt, kann auch andere führen.“

Frauke Ion, Markus Brand ■



„Das Instrument kann Konflikte aus dem Weg räumen“

INTERVIEW MIT STEVEN REISS

Sein Instrument wird von Spitzensportlern, Eheberatern und Sozialarbeitern ebenso eingesetzt wie von Personalentwicklern: Steven Reiss hat mit seinem Reiss Profile ein Diagnostik-Tool mit Breitenwirkung vorgelegt. managerSeminare traf den US-amerikanischen Psychologen und fragte ihn, wie er seinen Ansatz entwickelt hat und welche Bedeutung die 16 Lebensmotive im Berufsalltag haben.

Preview: ► Forschen und fragen: Wie Steven Reiss die 16 Lebensmotive fand ► Motive und Menschen: Warum die Lebensmotive ein gutes Kriterium sind, um Individuen zu beschreiben ► Verstehen und fördern: Warum sich Führungskräfte mit Lebensmotiven beschäftigen sollten ► Sinnlich und sozial: Welche Motive helfen, wenn es darum geht, einen Jaguar zu verkaufen ► Training oder Trennung: Wie sich problematische Motivkonstellationen verbessern lassen

Herr Reiss, wie sind Sie auf die Idee gekommen, sich mit der Frage nach den Lebensmotiven zu beschäftigen?

Steven Reiss: 1995 war ich schwer krank. Ich hatte eine lebensbedrohliche Autoimmunerkrankung, die die Leber angriff, und musste mich schließlich einer Lebertransplantation unterziehen. Damals fing ich an, darüber nachzudenken, was sich Menschen am meisten in ihrem Leben wünschen, welche Anliegen ihr Verhalten beeinflussen und wie sich Menschen durch diese grundlegenden Bedürfnisse voneinander unterscheiden.

Genau darüber haben schon etliche Psychologen vor Ihnen reflektiert und geforscht. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Reiss: Das Ungewöhnliche an unserem Ansatz ist, dass wir die Menschen selbst danach gefragt haben, was ihnen im Leben am wichtigsten ist. Es gab in der Psychologie schon immer Wissenschaftler, die überzeugt waren, dass Lebensmotive eine zentrale Rolle für die Menschen spielen. Aber um diese Motive zu identifizieren sind sie andere Wege gegangen: Sie beobachteten etwa Tiere oder leiteten ihre Theorien aus den eigenen Erfahrungen ab. Oft genug lagen sie damit falsch. Für unsere Theorie begannen wir mit einer langen Liste, die alle möglichen Ziele umfasste, die uns einfielen. Ich glaube, ursprünglich standen tatsächlich über 400 Posten auf der Liste, später waren es nur noch 328. Anhand dieser Zusammenstellung befragten wir dann in mehreren Wellen über 5.000 Menschen. Nach und nach konnten wir so die Liste auf 16 zentrale Lebensmotive reduzieren. Damit hatten wir die erste wissenschaftlich fundierte Liste von Motiven auf der Basis von Befragungen. Daraus haben wir schließlich das Reiss Profile entwickelt.

„Das Ungewöhnliche an unserem Ansatz ist, dass wir erstmals die Menschen selbst danach gefragt haben, was ihnen im Leben am wichtigsten ist.“

Sind 16 Motive nicht sehr wenig, um einen Menschen zu beschreiben?

Reiss: Durch die verschiedenen Ausprägungen gibt es über sechs Milliarden mögliche Motivkonstellationen. Die Bandbreite ist also sehr groß. Und das ist auch nötig: Wenn man Individuen beschreiben will, braucht man ein Instrument, das die individuellen Unterschiede so deutlich macht, dass Kultur, Herkunft oder Geschlecht nicht ins Gewicht fallen. So gibt es zwar Motive, die typischerweise eher bei Männern oder bei Frauen dominieren – die Motive Eros und Rache/Kampf etwa sind häufiger bei Männern stark ausgeprägt. Aber uns geht es darum, individuelle Persönlichkeiten zu beschreiben. Das Reiss Profile hilft zu verstehen, warum Menschen bestimmte Dinge tun, warum sie verschiedene Ziele und Werte im Leben haben.

Ist der Motiv-Katalog überall auf der Welt gültig?

Reiss: Die Liste scheint tatsächlich weitgehend valide zu sein. Wir haben unsere Studien unter anderem in Japan und Indien durchführen lassen und sind zum gleichen Ergebnis gekommen. Die 16 Lebensmotive gelten offenbar unabhängig von Kultur und Herkunft der Menschen. Kein Mensch ist ihnen gegenüber indifferent – jeder hat aber andere individuelle Ausprägungen. Die normative Ausprägung einzelner Motive kann in den verschiedenen Kulturen allerdings auch variieren: So hat beispielsweise das Motiv „Ehre“ in manchen Gesellschaften einen höheren Stellenwert als in anderen.

Warum sollten sich Führungskräfte mit den 16 Lebensmotiven beschäftigen?

Reiss: Erstens ist es nützlich, zu wissen, was Menschen in ihrem Leben wirklich wollen, was sie antreibt, denn es hilft zu verstehen,

was diese Menschen glücklich macht, auch in ihrem Job. Es hilft, zu erkennen, was sie wirklich motiviert und was sie erreichen wollen in puncto Karriere und beruflichen Erfolgs.

Zweitens kann der Ansatz Führungskräften helfen, ihre Mitarbeiter zu begeistern. Es kann sie beispielsweise davon abhalten, Reden zu halten, die vor allem sie selbst begeistern. Ein Fußballtrainer, der gern an die Ehre appelliert, würde seine Mannschaft anders viel besser ansprechen, wenn er wüsste, dass für die meisten seiner Spieler das Motiv „Ehre“ keine besondere Priorität hat. Durch das Reiss Profile bekommen Führungskräfte immerhin eine Idee, was ihr Team wertschätzt – und damit auch, wie sie ihr Gegenüber am besten ansprechen können, um es zu motivieren.

Drittens helfen die 16 Lebensmotive auch, das eigene Verhältnis zu anderen Menschen besser zu verstehen. Das Reiss Profile ist ein sehr wirksames Instrument, um zwischenmenschliche Beziehungen einzuschätzen. Das war nicht das Ziel, das wir uns von Anfang an gesetzt haben, aber die Stärke des

Steven Reiss

Dr. Steven Reiss ist Emeritus Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University (USA) und Direktor des Nisonger Center for Mental Retardation. Er ist Autor von Forschungsarbeiten und Fachbüchern, die durch zahlreiche amerikanische Auszeichnungen gewürdigt und in mehr als ein Dutzend Sprachen übersetzt wurden. Zentrale Themen seiner wissenschaftlichen Arbeit sind Angststörungen und kognitive Entwicklungsverzögerungen sowie seit Mitte der neunziger Jahre intrinsische Motivation.
Kontakt: reiss.7@osu.edu



Wesentliche Ziele gehen verloren, wenn die Aufgaben demotivieren.

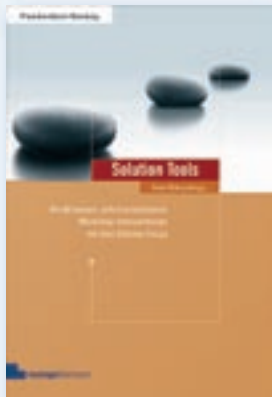
GUT GETAN: WENN ES UM MOTIVATION GEHT.

Wir stärken Unternehmenskultur
Wir überzeugen im Wandel
Wir beleben Führung
Wir haben Beweggründe

Wir erkennen, handeln und bewegen.

TRI
LOGIE
TRIOLOGIE.DE

Werkzeuge mit dem Solution Focus



Peter Röhrig (Hrsg.)
Solution Tools
Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution-Focus
2. Aufl. 2009, kt., 376 S.
ISBN 978-3-936075-73-1
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-7063

Mehr Infos unter:

www.managerseminare.de/tb/tb-7063

Ansatzes wurde schnell deutlich: Er hilft Menschen zu verstehen, die anders sind. Es ist einfach, Menschen zu verstehen, die einem selbst ähnlich sind. Aber es ist sehr schwer, Menschen zu verstehen, die anders sind als man selbst. Das Profil ist sehr gut, um jemandem verständlich zu machen, dass das, was man selbst unbedingt will, für einen anderen vielleicht absolut unwichtig ist. Das kann sehr nützlich sein für einen Manager.

Wie hilft ihm dieses Wissen im Alltag?

Reiss: Nehmen wir den Fall, dass ein Mitarbeiter ein sehr gering ausgeprägtes Ordnungsmotiv hat, aber einen sehr ordentlichen Chef. Dann ärgert sich die Führungskraft vielleicht nicht nur über die Unordnung des Mitarbeiters, sondern unterstellt ihm auch, dass er absichtlich nicht aufräumt, um sie zu ärgern. Oder sie glaubt, dass dem Mitarbeiter seine Arbeit nicht wichtig ist, weil er so nachlässig mit seinem Arbeitsplatz umgeht.

Das Reiss Profile macht klar: Das ist nicht der Fall. Der Mitarbeiter schätzt einfach Spontaneität und erwartet seinerseits, dass dieses Motiv anerkannt wird. So kann das Instrument Missverständnisse aus dem Weg räumen und damit auch Konflikte.

Ist es auch denkbar, das Reiss Profile für die Auswahl der richtigen Mitarbeiter zu nutzen?

Reiss: Tatsächlich ist das Profil in erster Linie ein Instrument, um die richtigen Menschen zusammenzubringen. Oder für sie die richtige Aufgabe zu finden. So ist es zum Beispiel generell gut, wenn ein Verkäufer eine starke Ausprägung des Motivs „Beziehungen“ hat – wenn er also gern mit Menschen umgeht und gesellig ist.

Andererseits ist es schlecht, wenn die persönlichen Lebensmotive des Verkäufers nicht mit den Werten der Marke, die er

„Unsere Botschaft ist: Verändere die Situation, bevor du versuchst, dich selbst oder andere zu verändern.“

verkaufen soll, vereinbar sind. Nehmen wir etwa die Marke Jaguar: Sie spricht Romantiker und Ästhetiker an, also Menschen mit einem sehr ausgeprägten Eros-Motiv. Wenn der Jaguar-Verkäufer hier selbst eine geringe Ausprägung hat, ist sein Job für ihn schwer: Er hat keinen Sinn dafür, wie gut sich das Leder der Sitze anfühlt oder wie angenehm die Fahrgeräusche klingen. Also genau die Eigenschaften des Produktes, die einen potenziellen Käufer ansprechen, sind dem Verkäufer gleichgültig.

Welche Möglichkeiten hat eine Führungskraft in so einem Fall – wenn deutlich wird, dass die Lebensmotive eines Mitarbeiters nicht zum Unternehmen, zum Team oder zur Marke passen? Muss sie sich von ihrem Mitarbeiter trennen?

Reiss: Besser ist es natürlich, eine Position oder ein Team von Anfang an so ideal wie möglich zu besetzen. Lässt sich an der Zusammenstellung aber nichts mehr ändern, kann die Führungskraft mit dem Mitarbeiter sprechen und ihn auf die festgestellte Diskrepanz aufmerksam machen. Sonst ist ihm ja gar nicht bewusst, was er macht oder eben nicht macht. Der Jaguarverkäufer könnte also in Zukunft bewusst darauf achten, im Verkaufsgespräch die Schönheit des Autos zu betonen. Das kann er zum Beispiel durch Training erlernen.

Das Reiss Profile hilft dabei zu erkennen, wo mögliche Reibungspunkte liegen, wo Training ansetzen kann. Allerdings ist es kein Instrument, um Menschen zu verändern, wie es sich die Psychologie oft zum Ziel macht. Das funktioniert nicht. Man kann vielleicht Symptome reduzieren, aber man kann Persönlichkeiten nicht verändern. Unsere grundlegende Botschaft ist deshalb: Suche dir Bedingungen, unter denen du dich entfalten kannst, schaffe für andere Situationen, in denen sie sich entfalten können, bringe dein Unternehmen in eine Situation, in der es prosperieren kann. Kurz: Verändere die Situation nach deinen Vorstellungen, bevor du versuchst, dich selbst oder andere zu ändern.

Das Interview führte Sylvia Lipkowski ■