

Erfolg folgt, wenn man sich selbst folgt! Einblicke in den Einsatz des Reiss Profile im Training

von Frauke Ion und Markus Brand

*„Nur wer an seiner individuellen Motivation ansetzt und die anderer berücksichtigt, kann auf der Verhaltensebene nachhaltig erfolgreich sein!“
Nach diesem Credo unterstützt der Einsatz des Reiss Profile im Training Menschen, Teams und ganze Organisationen dabei, ihre inneren Motive kennenzulernen, zu reflektieren und passgenaue Maßnahmen z.B. für eine effektivere Führung und Zusammenarbeit abzuleiten.*

Motivation und Volition

„Das Führungsverhalten der Teilnehmer soll nachhaltig verbessert werden“ – so lautet ein häufig genanntes Ziel von Führungskräfte trainings. Da Verhalten jedoch vor allem durch individuelle Motivation bedingt wird, ist es notwendig, im Training auch auf dieser „tieferen“ Ebene anzusetzen, um tatsächlich eine Veränderung auf der Verhaltensebene zu erreichen.

Hinzu kommt, dass ein Verhalten dann am wenigsten Kraft kostet, wenn explizite Ziele (häufig durch Erwartungen Dritter geprägt) übereinstimmen mit impliziten Zielen (intrinsischen Motive / Bedürfnisse / Werte). Ist die Schnittmenge zwischen dieser so genannten Volition (Willenskraft) und der Motivation groß, sind wir intrinsisch motiviert und erledigen eine Aufgabe, weil sie uns als Tätigkeit selbst Spaß macht und wir gleichzeitig das verfolgte Ziel erreichen. Die Tätigkeit ist nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern direkt der Endzweck.

Der Einsatz des Reiss Profile ist deshalb in vielen Trainings- und Coachinganlässen möglich. Über eine Rückmeldung der individuellen Lebensmotivausprägungen wird zunächst ein stärkeres Bewusstsein dafür geschaffen, welche grundlegenden psychologischen Bedürfnisse, Werte und Motive jemand besitzt. In

Führungskräfte trainings oder Teamentwicklungen wird beispielsweise in Schritten erarbeitet, wie der Teilnehmer als Führungskraft sowohl mit seiner wie auch der Motivstruktur seiner Kollegen oder Mitarbeiter umgehen kann, um mehr Ergebnisse, Zufriedenheit und Effektivität zu erreichen.

Die Theorie der 16 Lebensmotive

Wie aber lässt sich die konkrete Motivation eines Menschen erfassen? Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University, wurde Mitte der 90er Jahre bewusst, dass es in der Psychologie bisher kein Modell zur Analyse der individuellen Motivstruktur eines Menschen gab. In einigen großen internationalen Studien fand er heraus, dass es insgesamt 16 verschiedene Lebensmotive gibt, die einen Menschen antreiben können: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sammeln/Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache/Kampf, Essen, Eros, körperliche Aktivität und emotionale Ruhe.

Um die Ausprägungen der 16 Lebensmotive eines Menschen sichtbar zu machen, entwickelte Reiss einen wissenschaftlichen Fragebogen: das Reiss Profile. Die Antworten werden in einem Balkendiagramm zusammengefasst, das die Ausprägungen der Lebensmotive von sehr niedrig (roter Balken, stark nach links ausgeprägt), neutral (gelber Balken, nur wenig nach links oder rechts ausgeprägt) oder hoch (grüner Balken, stark nach rechts ausgeprägt) beschreibt. Damit ist das Reiss Profile und die Theorie der 16 Lebensmotive eine Persönlichkeits- und Motivationstheorie, die vollständig empirisch überprüft wurde und sich mit hohen Reliabilitäts- und Validitätswerten positiv von anderen Instrumenten abhebt.

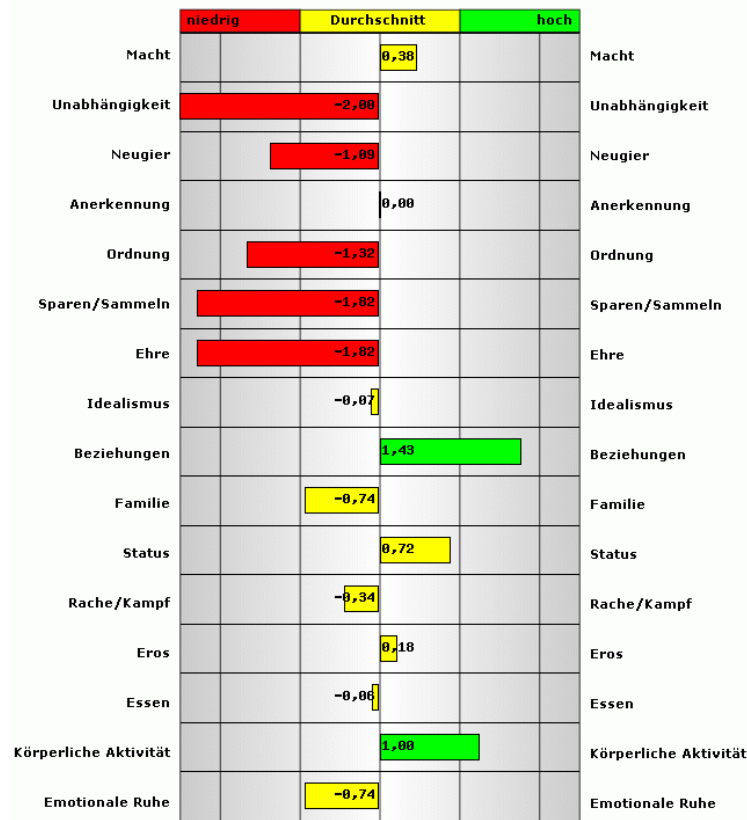


Abb. 1: Reiss Profile von Herrn M.

Das Reiss Profile in der Führungskräfteentwicklung

Nach dem Paradigma „Nur wer sich selbst ganzheitlich und gut führt, kann auch andere führen“ lernen Führungskräfte mit ihrem eigenen Reiss Profile zunächst ihre individuelle Motivstruktur kennen. In einem zweiten Schritt erfahren sie, wie sie ihren Führungserfolg steigern können, indem sie ihren Mitarbeitern mit passgenauen Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen eine Plattform bieten können, auf der die innere Motivation mit den vorgegebenen Zielen weitestgehend abgestimmt ist. So kann ein Mitarbeiter durch das Ausleben seiner Motive wie im „Flow“ seine vorgegebenen Ziele erreichen.

Beispiel:

Herr M. hat sich vor einigen Jahren als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Change Management selbstständig gemacht. Mittlerweile führt er ein Team aus vier Mitarbeitern und möchte über ein Führungskräftetraining mit dem Reiss Profile sein Team nachhaltig zu einer hohen Performance führen.

Über sein eigenes Reiss Profile wurden Herrn M. zunächst seine eigenen Motivatoren bewusst (vgl. Abb. 1). Durch sein gering ausgeprägtes Unabhängigkeitsmotiv und hoch ausgeprägtes Beziehungsmotiv ist Herr M. gerne Teil eines Teams und sucht häufig realen Kontakt mit diesem. Auf der anderen Seite besitzt er ein niedrig ausgeprägtes Ordnungsmotiv sowie Ehremotiv, wodurch er Regeln wenig schätzt und zu Pragmatismus und Flexibilität neigt.

Eine wichtige Erkenntnis für Herrn M. war, wie sehr seine eigene Motivstruktur seinen Führungsstil prägt: gemäß seiner eigenen Motivation pflegt er einen sehr kooperativen Führungsstil und entwickelt mit seinen Mitarbeitern lieber kreative Lösungen, statt auf standardisierte Prozesse und feste Regeln zu setzen. Durch dieses sog. „Self-Hugging“ hat Herr M. also bisher selbstbezogen eine Plattform geschaffen, die zwar ihn selbst oder andere Menschen mit ähnlichen Motivausprägungen motiviert, nicht jedoch die unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Teammitglieder berücksichtigt.

Nach dem Motto „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!“ möchte Herr M. nun versuchen, die Teamergebnisse zu immer wieder stellen Teilnehmer in Führungskräfte trainings durch das Reiss Profile fest, wie sehr ihre Sichtweise von ihren eigenen Motivausprägungen beeinflusst wird und welche Leistungspotenziale durch eine selbstbezogene statt eine motivorientierte Führung verschenkt werden. Schätzt eine Führungskraft beispielsweise die Lebensmotive eines Low- und eines High-Performers in ihrem Team ein, wird deutlich, dass die Low-Performer meist gegensätzliche Lebensmotivausprägungen haben, während die High-Performer große Ähnlichkeit mit ihrer eigenen Motivstruktur aufweisen. Letztlich scheint also nicht der Mitarbeiter Grund für die gute oder schlechte Leistung zu sein, sondern die Passung und Interaktion mit dem Vorgesetzten sowie die Wahrnehmung durch den Chef. Wer also mit „Gleichbehandlung“ seinen Führungsstil rechtfertigt, verbaut sich den Zugang zu einem besseren Teamerfolg. Denn „Gleichbehandlung“ bedeutet nicht „gleiche Behandlung“!

Um jedem Mitarbeiter eine Plattform bereitzustellen, auf der er seine Potenziale voll entfalten kann, lernen die Führungskräfte über das Reiss Profile konkrete Kommunikations- und Handlungsmaßnahmen der motivorientierten Führung kennen. Ein Mitarbeiter mit einem hoch ausgeprägten Unabhängigkeitsmotiv ist z. B. vor allem dann langfristig motiviert, wenn er eine Plattform für Leistung durch autonomes, selbstständiges Arbeiten bereitgestellt bekommt.

verbessern und jeden Mitarbeiter gemäß seiner Persönlichkeit anzusprechen und zu motivieren.

Er schätzt es, wenn sein Freiraum herausgestellt wird und er autarke Aufgaben übernehmen kann („Dieses Projekt ist Ihr Ding!“). Ein Mitarbeiter mit einem gering ausgeprägten Unabhängigkeitsmotiv hingegen wird durch eine Plattform für Leistung durch Gemeinsamkeit motiviert. Er kann vor allem dann vollen Einsatz bringen, wenn er über formelle und informelle Teamsituationen Nähe und Teamorientierung erfährt („Wir sitzen alle in einem Boot!“).

Das Reiss Profile in der Teamentwicklung

„Der Andere ist nicht blöd, sondern einfach nur anders. Und das ist gut so!“ So lässt sich die Erkenntnis vieler Teilnehmer von Teamentwicklungen mit dem Reiss Profile zusammenfassen. Über eine offene Auseinandersetzung mit den jeweiligen Motivausprägungen und denen des Teams als Ganzes wird erfahren, Gemeinsamkeiten als „Klebstoff“ und Andersartigkeit nicht als „Sprengstoff“, sondern als individuelle Stärke und wertvolle Ergänzung zu sehen.

Beispiel:

Über eine Teamentwicklung mit dem Reiss Profile möchte Herr M. die individuelle wie die Gesamtleistung seines Teams steigern und die Zusammenarbeit harmonisieren. Dazu wird zunächst ein individuelles Reiss Profile für jeden Mitarbeiter angefertigt und anschließend den anderen gegenübergestellt:

	Frau M.	Frau S.	Frau F.	Frau U.	Mittel	Herr M.
Macht	0,62	-0,75	0,65	1,12	0,41	0,38
Unabhängigkeit	0,82	-0,14	-0,67	-0,27	-0,06	-2,00
Neugier	0,16	0,62	0,86	1,09	0,68	-1,09
Anerkennung	2,00	0,82	0,66	0,94	1,10	0,00
Ordnung	0,00	0,22	1,34	1,10	0,66	-1,32
Sparen/Sammeln	-0,53	-1,59	1,14	-0,76	-0,43	-1,82
Ehre	0,15	-1,36	0,85	0,45	0,02	-1,82
Idealismus	-1,71	0,89	-0,27	1,16	0,01	-0,07

Beziehungen	-0,31	1,16	0,55	0,49	0,47	1,43
Familie	0,61	-0,47	0,48	-0,74	-0,03	-0,74
Status	0,43	0,34	1,04	0,24	0,51	0,72
Rache/Kampf	-0,34	0,05	0,92	-0,05	0,14	-0,34
Eros	-1,09	0,00	0,02	0,91	-0,04	0,18
Essen	0,41	1,22	-1,95	-0,06	-0,09	-0,06
Körperliche Aktivität	1,50	-2,00	-0,01	0,00	-0,12	1,00
Emotionale Ruhe	0,32	0,11	1,06	-0,74	0,18	-0,74

Abb. 2: Gegenüberstellung der Lebensmotivausprägungen im Team von Herrn M.

Das Durchschnittsprofil aller Motivausprägungen ergibt ein karrieremotiviertes (hoch ausgeprägtes Macht- und Statusmotiv), wissbegieriges (hoch ausgeprägtes Neugiermotiv) Team mit hoher Soziabilität (hoch ausgeprägtes Beziehungsmotiv), das eine geordnete Umgebung (hoch ausgeprägtes Ordnungsmotiv) und genügend Lob (hoch ausgeprägtes Anerkennungsmotiv) braucht, um besondere Leistungen zu erbringen.

Darauf aufbauend wurde erarbeitet, dass das „gedankliche Springen“ von Herrn M. für die Mitarbeiter zwar oft irritierend ist, aber eine wichtige Bereicherung zum „verkopften, zur Perfektion neigendem Denken“ des Teams darstellt. Während seine Mitarbeiter Herrn M. in „geordnete Bahnen“ leiten können, kann er die Ideen des Teams praxistauglich machen.

Außerdem hat sich Herr M. auf Basis des Teamprofils entschieden, die hohe Leistungs- und Karriereorientierung von Frau F. zu berücksichtigen und sie stärker in Leitungsaufgaben einzubeziehen. Die Praxis hat gezeigt, dass sich die Unterschiedlichkeit in den Motivausprägungen von Herrn M. und Frau F. in Verbindung mit hoher gegenseitiger Akzeptanz ausgleichend auf das Team auswirkt, da sich jeder Mitarbeiter in einem der beiden immer wiederfindet.

Ihr Weg zum Einsatz des Reiss Profile im Training

Welche Voraussetzungen gibt es für einen Einsatz der Theorie der 16 Lebensmotive in der Trainingspraxis? Grundsätzlich erschließen sich durch die fundamentale Bedeutung der Lebensmotive zahlreiche Anwendungsfelder für das Reiss Profile in der Personalentwicklung. Um jedoch nicht nur über die Theorie der 16 Lebensmotive zu referieren, sondern das Reiss Profile tatsächlich anwenden zu können, ist eine Zertifizierung als Reiss Profile Master erforderlich (Termine und Preise unter: www.institut-fuer-lebensmotive.de).

Darüber hinaus unterstützt jedoch schon die Kenntnis des eigenen Reiss Profiles einen Trainer dabei, Selfhugging-Fallen zu umgehen und seine Seminare nicht selbstbezogen so zu gestalten, wie es den eigenen Bedürfnissen als Teilnehmer entsprechen würde. Denn nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Trainer, Coaches und Moderatoren gilt: Erfolg folgt, wenn man sich selbst folgt.

Literatur

Brand, Markus; Ion, Frauke: 30 Minuten für mehr Work-Life-Balance mit den 16 Lebensmotiven. Offenbach: GABAL 2008

Ion, Frauke; Brand, Markus: Motivorientiertes Führen: Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss. Offenbach: GABAL 2009

Reiss, Steven: Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen. Offenbach: GABAL 2009

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

Verfasser

Mit **Markus Brand** wird Personalentwicklung zu Persönlichkeitsentwicklung. In seinen Managementtrainings, Coachings und Vorträgen widmet sich der Dipl. Psychologe insbesondere den individuellen Komponenten von Motivation und Verhalten. Mit diesem Schwerpunkt machte er sich bereits als Buchautor (u. a. 30 Minuten für mehr Work-Life-Balance mit den 16 Lebensmotiven, GABAL 2008; „Motivorientiertes Führen mit dem Reiss Profile“, GABAL 2009), mit Zeitungs- und Buchbeiträgen sowie als TV-Coach einen Namen. Seit 2003 beschäftigt er sich kontinuierlich mit dem Reiss Profile. Als einer der weltweit ersten und erfahrensten Anwender bildet er als Certified Reiss Profile Instructor auch Trainer, Coaches, Personalentwickler und Recruiter zum Reiss Profile Master aus. Weitere Qualifikationen hat er als Insights-Discovery- und wingwave-Trainer sowie durch Ausbildungen in systemischer Transaktionsanalyse und lösungsfokussierter Kommunikation.

Kontakt: brand@institut-fuer-lebensmotive.de

Website: www.institut-fuer-lebensmotive.de

Frauke Ion widmet sich der Weiterbildung von Erwachsenen, insbesondere im beruflichen Kontext, schon seit 1988. Sie blickt auf eine langjährige Führungserfahrung in weltweit agierenden Konzernen zurück und hat im In- und Ausland verschiedene Ausbildungen dafür absolviert. Sie ist neben der Reiss Profile Master Qualifizierung unter anderem zertifiziert für die Typologielehre nach Insights Discovery und DISG und lehrt die Programme von FranklinCovey. Als ausgebildeter Business-Coach machte sie sich 2005 mit ion international selbstständig und gründete 2006 gemeinsam mit Markus Brand das Institut für Lebensmotive. Frauke Ion arbeitet bevorzugt zweisprachig in Deutsch und Englisch, entwickelt maßgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte und begleitet Unternehmen als Consultant bei Personal- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Kontakt: ion@institut-fuer-lebensmotive.de

Website: www.institut-fuer-lebensmotive.de

**Institut für Lebensmotive**

Markus Brand / Frauke Ion

brand@institut-fuer-lebensmotive.de

Stadtwaldgürtel 77

50935 Köln

www.institut-fuer-lebensmotive.de

Tel.: 0221 - 66 99 99 22