

## **Ansporn zur Leistung**

### **Rewe testet Reiss-Profil - Rekrutierung – Personalentwicklung**

**Von Judit Hillemeier**

LZ|NET. Die unerschrockene Frage nach den wichtigsten Lebensmotiven von Mitarbeitern soll für effiziente Teams sorgen. Sechzehn Motive bestimmen nach dem amerikanischen Reiss-Profil die intrinsische Leistungsbereitschaft von Menschen - privat und beruflich. Wer zufrieden ist, arbeitet gut - eine einfache Erkenntnis, doch wann sind wir zufrieden? Getrieben sind Menschen von Anerkennung, Macht, Rache, Eros, Status. Nicht die allerbesten Voraussetzungen für Zufriedenheit - vor allem nicht im Zusammenspiel mit anderen. Sechzehn Lebensmotive hat der US-amerikanische Psychologe Steven Reiss (Ohio State University) ermittelt, die Menschen aus eigenem Antrieb zu Leistungen bewegen. Sie bestimmen ihr Motiv zum Handeln. Entwickelt wurde ein Testverfahren, das diese sechzehn Motive identifiziert.

Deren individuelle Ausprägung "steuert unser Handeln und unsere Leistungsbereitschaft", so Helmut Fuchs, was in der Arbeitswelt von elementarer Bedeutung ist.

### **Unverwechselbares Profil**

Der amerikanische Persönlichkeitstest wurde von 1995 bis 1998 in zwölf internationalen Studien mit 10 000 Probanden entwickelt. Diese Basis soll die Validität des Verfahrens untermauern.

Diese sechzehn Lebensmotive bewegen jeden Menschen. Lediglich ihre Gewichtung und Ausprägung ist so individuell und unverwechselbar wie ein Fingerabdruck, sagt Fuchs. So ergeben sich völlig unterschiedliche Charaktere. Das analytische Testverfahren will sichtbar machen, welche Motive Menschen ohne äußeren Druck, sprich intrinsisch (von innen), zu Leistungen anspornen.

128 Fragen sollen der Persönlichkeitsstruktur auf die Spur kommen. Deren Beantwortung nimmt rund eine halbe Stunde in Anspruch. Die Ergebnisse werden zu einem Diagramm verdichtet, das die Motiv- und Antriebsstruktur eines Menschen abbildet.

### **Leitfaden für das Leben**

Das einzelne Charakterprofil sei lebenslänglich stabil, denn "die Charakterbildung ist bei Erwachsenen abgeschlossen". Die Lebensmotive fungieren in ihrer Kombination als Leitfaden. Sie wirken als fundamentale intrinsische Motivatoren. Dabei sei nicht ein einzelnes Motiv bestimmend, sondern deren kombinatorisches Zusammenspiel.

Im Mittelpunkt der Lebens- und Motivationstheorie stehen menschliche Leistungsanreize wie Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Eros, Essen, körperliche Aktivität und emotionale Ruhe. Aus diesem Stoff sind Menschen gemacht, so die Reiss'sche Philosophie.

### **Leistung verbessern**

Die Reihe derjenigen, die auf diese Philosophie setzen, geht quer Beet durch die deutschen Institutionen und Unternehmen: Von Fußballvereinen wie Schalke 04 und Mainz 05 (Teamentwicklung) über die Skisprungnationalmannschaft (Motivationstraining) und den Getränkeking e.G. (Vertriebs- und Führungstraining), das Hotel Vier Jahreszeiten in Iserlohn zur Verbesserung des Servicegrades im Sinne der Gäste, bis hin zu Rewe, Köln, und Kraft Foods in Bremen.

Rewe testet das Verfahren seit Oktober vergangenen Jahres - sowohl in der Zentrale bei der Entwicklung von Führungskräften als auch in ausgesuchten Regionen bei der Personalrekrutierung auf Marktleiterebene.

Die ersten Erfahrungen, heißt es aus dem Handelsunternehmen, seien sowohl bei der Personalabteilung als auch bei den "getesteten" Kandidaten sehr positiv. Das bestechende an der "Studie" sei, dass es sich nicht um einen "klinischen" Psychotest handle, sondern eine "wertneutrale Motivationsanalyse" mit dem Ergebnis, wen was und warum zur Leistung antreibt.

### **Blaupause des Charakters**

Das durch einen Fragekatalog ermittelte Motiv- und Werteprofil ist eine Art Blaupause des Charakters. Es kann als Entscheidungsunterstützung bei Stellen- oder Teambesetzungen dienen, um monostrukturierte oder auf Krawall gebürstete Arbeitsgruppen zu vermeiden. Zur Teamentwicklung hatte auch Starbucks in Deutschland das Verfahren genutzt, es jedoch aufgrund der wirtschaftlichen Situation Karstadt's auf Eis gelegt und schlussendlich mit dem Verkauf der Kaffeebars sterben lassen.

Der Kölner Handelskonzern Rewe will es noch bis Mitte diesen Jahres testen und dann entscheiden, ob es in der Unternehmensgruppe multipliziert und systematisch eingesetzt wird. Im Fokus steht immer das Erkennen und die Förderung innerer Leistungsmechanismen. Diese Erkenntnis helfe nicht nur dem einzelnen Mitarbeiter, sondern dem Team und schlussendlich dem gesamten Unternehmen.

## **Spezifische Anforderungen**

"Viele Handelsfilialisten haben eine hohe Fluktuation. Trotz guter Fähigkeiten der Mitarbeiter passen deren Antriebsstrukturen nicht immer zum Anforderungsprofil", so Fuchs. Bestimmte Positionen oder Aufgaben erfordern eine spezifische Persönlichkeitsstruktur.

Was im Privatleben schnell sanktioniert wird, kann im Berufsleben durchaus zum Erfolg führen. Wer eine Führungsposition übernehmen will, brauche ein ausgeprägtes Macht- und Rachemotiv. Die motivorientierte Selbstbezogenheit vergifte allerdings das Miteinander, so Fuchs, und zwar auf allen betrieblichen und privaten Ebenen.

Presse-Artikel in der Lebensmittel-Zeitung vom 27.01.06 Seite 3

## **Gleichgesinnte im Büro**

Gegensätze ziehen sich an - diese Weisheit gelte nur bedingt. Häufig scharen Manager Gleichgesinnte um sich, nach dem Motto "Gleich und Gleich gesellt sich gern". Im Privatleben sei dies eine goldene Regel, doch im Berufsalltag, wo mehr oder weniger Zwangsgemeinschaften gebildet werden, habe dies mitunter diskriminierende Auswirkungen. In dieser Folge können stark ausgeprägte Motive hochrangiger Manager eine ganze Firmen-Ära und Unternehmenskultur prägen.

Führungskreise, die sich aus ergänzenden Persönlichkeiten zusammensetzen, sind leistungsfähiger als ein sehr harmonisches Team. Passgenaue Arbeitsgruppen haben keine Reibungsverluste zwischen Mitarbeitern und Führungskräften - demnach wären beide Seiten zufrieden.