

MOTIVANALYSE. Das Kölner Institut für Lebensmotive hat knapp über 100 Trainerinnen und Trainer, die auch als Coach arbeiten, mit der „Lebensmotivanalyse“ von Steven Reiss analysiert und signifikante Besonderheiten in der Motivstruktur dieser Berufsgruppe ans Licht gebracht.

Was Trainer antreibt

Beim Reiss-Profil werden die individuellen Motivausprägungen eines Menschen per Fragebogen ermittelt. Steven Reiss identifizierte 16 Lebensmotive. Für jeden Menschen, aber auch für jede Gruppe von Menschen – wie zum Beispiel die Gruppe der hauptberuflichen Trainer – lassen sich Motive finden, die entweder stärker oder schwächer als beim Durchschnitt ausgeprägt sind.

Diese Abweichungen zeigen, was eine Berufsgruppe antreibt oder was ihr nicht viel bedeutet. In diesem Artikel wird das typische Reiss-Profil eines durchschnittlichen Trainers, der gelegentlich auch als Berater und Coach arbeitet, vorgestellt. Die Durchschnittswerte wurden ermittelt durch die Auswertung der Reiss-Profile von über 100 Trainern im deutschsprachigen Raum.

Fünf hoch ausgeprägte Motive von Trainern

1. Hohe Ausprägung des Motivs „Macht“. Ein durchschnittlicher Trainer hat ein überdurchschnittliches Machtmotiv (Suche nach Erfolg, Leistung, Führung, Einfluss). Er strebt danach, möglichst viele Entscheidungen eigeninitiativ zu treffen. Er fühlt sich wohl, wenn er Prozesse, Gruppen oder einzelne Menschen beeinflussen kann.

Im Alltag hat er ja keine oder nur selten Führungsverantwortung, und doch kann er dieses Motiv im Umgang mit seinen Teilnehmern voll ausleben. Er lebt im beruflichen Kontext sein Machtmotiv aus, indem er schnelle Entscheidungen trifft, Trainingsabläufe definiert, im Mittelpunkt des Geschehens steht oder Preise und Honorare mit Dienstleistern und Kunden erfolgreich verhandelt.

2. Hohe Ausprägung des Motivs „Neugier“. Trainer lernen gerne. Der durchschnittliche Trainer ist stark wissbegierig. Kein Wunder, verdient er doch mit Wissen sein Geld. Für ihn ist „Lernen“ des Lernens wegen bereits ein Glücksgarant. Die pragmatische Umsetzung des Gelernten steht

weniger im Mittelpunkt, sondern der Prozess der Wissensaneignung an sich ist schon befriedigend. Die Motivstruktur zeigt, dass Trainer gerne regelmäßig dazulernen und neues Wissen vertiefen – hierin liegt auch eine große Chance der zahlreichen Train-the-Trainer-Anbieter.

Machtbewusste Trainer duellieren sich gern, wenn sie angegriffen werden, weiß unser Autorenduo Frauke Ion und Markus Brand vom Kölner Institut für Lebensmotive.



Jene Trainer, die immer den gleichen Stoff vermitteln und ihre Trainingsinhalte wenig variieren, können schnell in einen Zustand der Langeweile geraten.

3. Hohe Ausprägung des Motivs „Status“. Trainer glauben, etwas Besonderes zu sein. Ihr Statusmotiv ist überdurchschnittlich ausgeprägt. Der Trainer strebt danach, eine besondere Person zu sein. Er glaubt sogar von sich, eine besondere Person zu sein. Er möchte etwas haben oder können, was andere nicht haben oder können. Dies ist in der Position als Trainer natürlich gut zu erwirken. Dabei steht nicht unbedingt der materielle Status im Vordergrund, sondern genauso oft auch der immaterielle. Die Rolle als Wissender vor der Gruppe oder als ausgewählte Vertrauensperson im Coaching-Prozess

ermöglicht dem Trainer das Gefühl, eine besondere Rolle einzunehmen. Er steht im Mittelpunkt. Kunden oder Teilnehmer halten ihn für den „Allwissenden“.

4. Hohe Ausprägung des Motivs „Beziehung“. Wenig überraschend ist das überdurchschnittliche Streben nach Geselligkeit und Kontakt. Das hohe Beziehungsmotiv kann natürlich gut im Kontakt mit immer wieder neuen Kunden und Teilnehmern ausgelebt werden. Dabei steht mehr der physische Kontakt, also die Nähe zu anderen Menschen, im Mittelpunkt, weniger die psychische Nähe, also emotionale Verbundenheit.

5. Hohe Ausprägung des Motivs „Anerkennung“. Bewunderung und Respekt sind eine wichtige Motivation auf dem Weg

zu Bestleistungen. Der durchschnittliche Trainer zieht sein Selbstbild stark aus dem Feedback seiner Teilnehmer und Kunden. Er neigt zu innerer „Unsicherheit“. Andererseits bedingt ein hohes Streben nach Anerkennung häufig auch ein Streben nach überdurchschnittlicher Leistung oder sogar Perfektion, um dafür gelobt zu werden. Dieses ist ein Garant für hohe Qualität. Ebenso sind Menschen mit hohem Anerkennungsmotiv eher sensibel und empathisch für Zwischenmenschliches. Welcher Trainer kennt nicht den inneren Ärger, wenn er im Feedback-Bogen neben neun Mal „sehr gut“ ein einziges „befriedigend“ findet, sich selbst Vorwürfe macht und an der eigenen Qualität zweifelt. Kritisch ist dieses Motiv allerdings in Richtung Qualität der Trainings zu sehen. Nicht selten ist der durchschnittliche Trainer offensichtlich eher daran interessiert, gut bewertet zu werden, als den Teilnehmer inhaltlich und nachhaltig zu mehr Wissen und Fähigkeiten zu bringen. Zusätzlich fühlen sich Trainer offensichtlich auch im Konflikt mit Teilnehmern eher unwohl.

Vier gering ausgeprägte Motive von Trainern

1. Geringe Ausprägung des Motivs „Sparen/Sammeln“. Sparen sollen die anderen, sagt sich der durchschnittliche Trainer. Er hat ein niedriges Streben nach einem sparsamen, bewahrenden Umgang mit den Dingen. Er ist eher großzügig im Umgang mit Materiellem. Für den Umgang und die Sorgfalt von beispielsweise Trainingsmaterialien bedeutet dies, dass sie eher selten gepflegt werden.

2. Geringe Ausprägung des Motivs „Ehre“. Der Zweck heiligt die Mittel. Ein Trainer ist im Durchschnitt deutlich ziel- und zweckorientiert. Weniger die Orientierung an vorgegebenen Wertesystemen wie der Firmenkultur steht im Vordergrund, sondern der Trainer orientiert sich eher an dem, was im jeweiligen Kontext notwendig ist, um das Ziel zu erreichen. Diese Motivausprägung ermöglicht eine situative Flexibilität und Anpassung. Sie steht eher für Pragmatismus denn für Loyalität oder Prinzipienorientierung. Das heißt auch, dass Trainer schneller „fünfe →



titelthema

→ gerade sein lassen“ können und sich nicht für immer an das einmal gegebene Wort halten. Ähnlich Konrad Adenauer, der der Überlieferung nach schon sagte: „Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern.“

3. Geringe Ausprägung des Motivs „Familie“. „Schatz, hab Verständnis, ich bin Trainer“, sagt der durchschnittliche Trainer, der eher partnerschaftlich als fürsorglich ist. Das passt in sein Arbeitszeitkonzept. Es gibt immer wieder längere Trainingszeiten, in denen er seine Familie nicht sieht. Auch ungewöhnliche Arbeitszeiten am Wochenende, Abend-Coachings oder Dienstreisen lassen eine konstante Umsorgung der Familie nun einmal schwerer zu.

4. Geringe Ausprägung des Motivs „emotionale Ruhe“. Der durchschnittliche Trainer ist wenig ängstlich, sondern eher stressrobust. Dies ist eine gute Voraussetzung für die vielen Unwägbarkeiten im Leben eines Trainers. Als Freiberufler leben sie mit dem konjunkturellen Auf und Ab und wissen heute nicht, welche Umsätze sie in einem halben Jahr haben werden.

Auch im direkten Umgang mit Kunden ist die Stressresistenz von Vorteil. Wenn wir davon ausgehen, dass in jedem Training neben Teilnehmern immer auch „Touristen“ oder gar „Terroristen“ sitzen, ist eine gute Portion Stressfestigkeit und Risikobereitschaft sehr dienlich, um sich nicht aus dem Konzept bringen zu lassen. Der Job des Trainers und Coachs bietet viele Abwechslungen – inhaltlich, geografisch, zwischenmenschlich. Ein niedriges Streben nach Routinen und emotionaler Stabilität ist dabei sehr hilfreich, vielleicht sogar unabdingbar für eine tiefe Zufriedenheit.

Fazit: Das hohe Anerkennungsmotiv lässt darauf schließen, dass beim durchschnittlichen Trainer das Feedback der Teilnehmer einen höheren Stellenwert einnehmen kann als der tatsächliche Lerneffekt der Teilnehmer. Sein ausgeprägtes „Macht“-Motiv kann für einen Trainer hilfreich sein, wenn er vor einer Gruppe steht. Im Rahmen eines Coaching-Prozesses kann ihm sein „Macht“-Motiv aber

durchaus im Wege stehen. Der Coach soll im eigentlichen Sinne nur begleiten und als Sparringspartner unterstützen, also höchstens non-direktiv führen. Menschen mit hohem Machtmotiv haben aber das Verlangen, direkt Einfluss zu nehmen. Personen, die in beiden Rollen unterwegs sind, sollten dies im Auge behalten und ihr Machtstreben bewusst reflektieren. Coaching ist schließlich kein Training unter vier Augen!

Trainer sind wenig ängstlich und leben mit Ungewissheit

Ansonsten zeigt die Motivlage der Trainer: Diese Menschen sind eigentlich fast immer im „Arbeitsmodus“. Der typische Trainer hat das Profil eines „Viel-Arbeiters“ oder „Workaholics“. Die vier elementaren Karrieretreiber (hohe Macht, hoher Status, hohe Rache, niedrige Ehre) sind auffällig ausgeprägt.

Private Ausgleichsmotive sind nicht zu sehen. Die Motive „Familie“, „körperliche Aktivität“ und „Idealismus“ sind eher schwach ausgeprägt, ebenso die Genussfelder „Eros“ und „Essen“. Die Konstellation

einer hohen „Anerkennung“ gepaart mit einer niedrigen „emotionalen Ruhe“ ist interessant und typisch für den Trainer. Menschen mit dieser Ausprägung können mit Ungewissheiten gut leben und sind wenig ängstlich. Sie nehmen neue Aufträge an, auch wenn sie komplettes Neuland betreten oder der Zeitplan eng gesteckt ist.

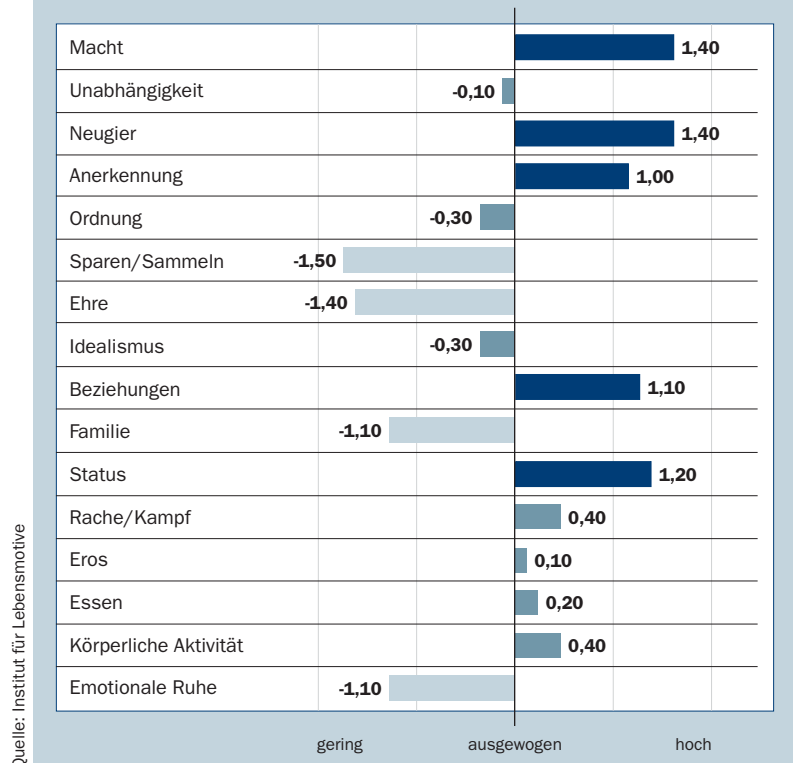
Unterstützt von der hohen „Neugier“ wird der Auftrag angenommen und vorbereitet. Doch die hohe „Anerkennung“ führt zu einer steigenden Nervosität, je näher der Trainingstag rückt. Gedanken wie „Schaffe ich das wirklich?“, „Bin ich gut genug?“ oder „Hoffentlich mögen mich die Teilnehmer!“ gewinnen leicht die Oberhand. Diese Selbstzweifel führen nicht selten zu einigen psychosomatischen Beschwerden.

Frauke Ion, Markus Brand ●

Das Autorenduo leitet das Kölner Institut für Lebensmotive (www.institut-fuer-lebensmotive.de). Sie haben gerade das Buch „Motivorientiertes Führen. Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss“ veröffentlicht im GABAL Verlag, Offenbach.

Trainer wollen Macht

Reiss-Profil. So sieht das Reiss-Profil eines durchschnittlichen Trainers aus. Dazu wurden knapp über 100 freiberufliche Trainerinnen und Trainer analysiert.



„Für jeden den passenden Arbeitsplatz finden!“

Interview. Dr. Steven Reiss ist emeritierter Psychologieprofessor der Ohio State University, Motivationsforscher und Begründer des Persönlichkeitsinstruments „Reiss Profile“. Auf seiner Deutschlandreise im September 2009 sprach er mit „wirtschaft + weiterbildung“ über sein Lebenswerk.

Abraham Maslow war einer der ersten, der sich für die Motive von Menschen interessierte. Wie grenzen Sie Ihre Arbeit von seiner Bedürfnispyramide ab?

Dr. Steven Reiss: Ich habe das Konzept eines individuellen Motivprofils entwickelt. Maslows Pyramide soll dagegen für alle Menschen auf der ganzen Welt gleichermaßen gelten. Maslow behauptet, dass die Menschen zuerst versuchen würden, ihre biologischen Bedürfnisse zu befriedigen und wenn diese gestillt seien, sei als Nächstes das Bedürfnis nach Sicherheit dran und so weiter. Ich dagegen glaube, dass jeder Mensch seine Grundbedürfnisse ganz individuell gewichtet. Und dann gibt es noch weitere Aspekte, die ich an Maslow kritisiere: Er kann seine Pyramide nicht wissenschaftlich mit einer soliden Faktenbasis begründen und er kann nicht ableiten, was man tun muss, um auch in Zukunft seine Bedürfnisse optimal zu befriedigen.

Worin besteht Ihre besondere Leistung im Rahmen der Bedürfnisforschung?

Reiss: Ich bin mit meinem Team hinausgegangen und habe Tausende von Leuten nach ihren Bedürfnissen gefragt. Die Ergebnisse aus diesen Befragungen haben wir analysiert und zu 16 Grundbedürfnissen zusammengefasst. Wir haben herausgefunden, dass jeder Mensch alle 16 Bedürfnisse in sich vereint, aber jeder gewichtet sie unterschiedlich. Es gibt über sechs Milliarden mögliche Motivkonstellationen. Das Bedürfnisprofil sieht also bei jedem anders aus. Es gibt Menschen, die gerne in Gesellschaft gehen, andere nicht. Einige sind neugierig und lernen gerne, andere nicht. Letztere haben dann wahrscheinlich Probleme in der Schule. Sie hören richtig. Wir machen, was Psychologen normalerweise nicht tun: Wir fangen an,

vorherzusagen, wie jemand ausgehend von seinem Bedürfnisprofil reagieren wird. Wir sagen mit dem Reiss Profile Verhaltensweisen voraus. Psychologen erklären einem, warum man etwas getan hat, nachdem man es getan hat.

Was bringt dieses Wissen dem Einzelnen?

Reiss: In der Psychologie geht es oft darum, Menschen zu ändern. Mein Konzept setzt auf das Gegenteil. Das Reiss Profile sagt: „So bist du und so kannst du dich voll entfalten!“. Anders gesagt: Es ist besser, den richtigen Partner zu heiraten, als zu versuchen, den Ehemann zu ändern.

Was bedeutet das für die Personalentwicklung?

Reiss: Ich sage den HR-Managern immer: Vertraut nicht zu sehr den Psychologen, die euch versichern, dass jemand, der keine guten Leistungen an seinem Arbeitsplatz bringt, sich zum Besseren hin entwickeln könne. Es wird nicht passieren, so mächtig ist die Psychologie nämlich gar nicht. Es kommt darauf an, Menschen an den für sie richtigen Arbeitsplatz zu bringen, an dem sie glänzen können. Jemand, der ein starkes ethisches Grundempfinden hat, wird in einer Firma, die hauptsächlich am Profit orientiert ist, keinen ihm angemessenen Platz finden.

Können Sie bei einem Studenten vorhersagen, ob er in 20 Jahren ein guter Vorstand sein wird?

Reiss: Wir können nicht voraussagen, ob jemand Führungskraft wird, aber wir können sagen, wie er sich verhält, wenn er Führungskraft ist, wie gut er die Rolle einer Führungskraft ausfüllen wird.

Können sich Menschen überhaupt verändern?

Reiss: Im Verlauf von Jahrzehnten und durch verschiedene emotionale Ereignisse verändern sich Menschen natürlich. Aber ihre Werte bleiben doch relativ gleich im Vergleich zu den Altersgenossen. Jemand, der als Kind gerne nachgedacht hat, tut das vielleicht mit 54 Jahren nicht mehr so gerne. Aber relativ zu anderen Menschen seiner Altersgruppe ist es dennoch ein starker Wert, der ihn prägt. Wir sagen nicht, dass sich Menschen gar nicht verändern können, wir sagen nur, dass es Zeit- und Energieverschwendung ist, wenn man versucht, Menschen zu einem bestimmten Zweck zu verändern.

Interview: Martin Pichler ●



Foto: Pichler

Professor Dr. Steven Reiss zu Besuch in Köln.