

Markus Brand
Frauke Ion
(Hrsgg.)

Die 16 Lebensmotive in der Praxis

Training, Coaching
und Beratung
nach Steven Reiss

Markus Brand · Frauke Ion (Hrsgg.)

Die 16 Lebensmotive in der Praxis

Das Reiss Profile in Training, Coaching und Beratung

Markus Brand · Frauke Ion (Hrsgg.)

Die 16 Lebensmotive in der Praxis

**Das Reiss Profile in Training,
Coaching und Beratung**

GABAL

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-239-7

Lektorat: Friederike Mannsperger, GABAL Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Reiss Profile® ist eine eingetragene Wortmarke der Reiss Profile Europe B.V.

© 2011 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort der Herausgeber 9

Vorwort von Steven Reiss 13

TEIL 1

EINFÜHRUNG IN DIE THEORIE DER 16 LEBENSMOTIVE

Markus Brand / Frauke Ion

Das Reiss Profile und die 16 Lebensmotive **17**

TEIL 2

AUSGEWÄHLTE ANWENDUNGSGEBIETE

Ralf Teichgräber

Teamentwicklung mit dem Reiss Profile **41**

Lothar Seiwert / Sonja Wittig

Mehr Zeit fürs Glück: Raus aus dem Stress und rein in den Flow
mit den 16 Lebensmotiven **67**

Brunello Gianella / Frauke Ion

Motivorientiertes Verkaufen **86**

Sonja Wittig

Starbesetzung statt im falschen Film: Motivorientiertes
Karrierecoaching und Recruiting **103**

Christine Breitbach / Markus Brand

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Motivorientiertes Führen
als wesentlicher Erfolgsfaktor **125**

Steve Kroeger

Motivorientierte Fitness und Gesundheit:
Mit der 7 SUMMITS Strategie und dem Reiss Profile
zum persönlichen Gipfel **145**

Daniele Gianella/Markus Brand

(Mehr-)Erfolg im Mentoring durch Value Based
Matching® **164**

TEIL 3**METHODEN UND TOOLS****Joachim Simon**

Was tun, wenn die 16 Lebensmotive unsympathisch,
abstrakt oder unerreichbar erscheinen? Emotionale
Vertiefungsarbeit mit dem Reiss Profile **185**

Steffen Powoden

Reiss Profile trifft METALOG training tools –
die 16 Lebensmotive mit allen Sinnen im Training erleben **207**

Ilja Rep

Die Konferenz »Motivation für Innovation« –
mit elf ausgewählten Lebensmotiven zu einer unternehmerischen
Innovationskultur **232**

TEIL 4**PRAXISBEISPIELE****Marion Zupancic-Antons/Stephan Gingter**

Führungskräfte-Coaching mit dem Reiss Profile:
Erfolgreiche Führungskräfte beantworten die Frage nach
dem Warum **257**

Dietmar Baum

Imagewerbung im Wandel: Motivmarketing mit den
16 Lebensmotiven **286**

Markus F. Weidner

Der Einsatz des Reiss Profiles beim Aufbau eines internen
Qualitätsmanagements am Beispiel einer Hotelkette **308**

Regina Höck

Generationenwechsel: Motivorientierte Begleitung von
Unternehmensübergaben im Mittelstand **329**

TEIL 5

DIE 16 LEBENSMOTIVE IM ALLTAG

Ratimir Janekovic

Zwischen den Zeilen lesen – was Äußerungen von Menschen
uns über ihre Lebensmotive verraten **355**

Literaturverzeichnis 377

Vorwort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser,

wo soll es hingehen – und was motiviert uns dazu? Diese Frage stand für uns an einem schönen Nachmittag im Sommer 2006 im Vordergrund. Im Garten saßen wir zusammen, um die Zukunftsvision für unser frisch gegründetes, gemeinsames Unternehmen zu schärfen. Bis dahin wussten wir vor allem eines: Mit dem Institut für Lebensmotive wollten wir unser Wissen um die Lebensmotivanalyse vertiefen und die praktische Anwendung des Reiss Profiles in Training, Coaching und Beratung noch stärker in den Vordergrund unserer Arbeit stellen.

Als wir begannen, unsere Ziele für das Institut für Lebensmotive auf Moderationskarten zu schreiben und auf dem Rasen zu sortieren, zeigte sich erneut die Unterschiedlichkeit in unseren beiden Motivstrukturen. Ein sehr weites Feld tat sich auf, denn wir teilen zwar die Begeisterung für die Forschungsarbeit von Prof. Steven Reiss und das von ihm entwickelte Tool – aber aus ganz unterschiedlichen Motivatoren heraus. Dennoch begann sich zunehmend eine gemeinsame Schnittstelle abzuzeichnen: Wir beide wollten unsere Expertise der 16 Lebensmotive nicht nur erweitern, sondern auch mit anderen teilen! Schritt für Schritt entstand das Bild eines Hauses, in dem wir Gast- und Wissensgeber zugleich sind. Da es uns vor allem um die Idee ging, störte es uns nicht, dass Markus dabei eine Finca auf Mallorca und Frauke eine Villa in Köln im Kopf hatte.

Im Sommer 2010 war es dann soweit: Wir bezogen unsere »Villa of Values« im Kölner Süden! Nach Jahren des Wissens- und Auftrags-

wachstums haben wir uns heute eine Umgebung geschaffen, die uns und unsere Kunden jeden Tag aufs Neue zum Austausch und zur Weiterentwicklung motiviert. Und nicht nur das: Darüber hinaus finden einige unserer regelmäßigen Ausbildungen zum Reiss Profile Master sowie die jährliche Reiss Profile Refresher- und Vertiefungskonferenz in einer Finca auf Mallorca statt ...

Ein weiteres fassbares Ergebnis unserer Vision ist das Buch, das Sie gerade in Ihren Händen halten. Zwar wird das Reiss Profile inzwischen seit mehr als zehn Jahren in den verschiedensten Trainings-, Coachings- und Beratungskontexten erfolgreich angewendet. Doch während es bereits zahlreiche Publikationen zur Theorie der 16 Lebensmotive allgemein oder zum Einsatz des Reiss Profiles in einem speziellen Anwendungsfeld gibt, fehlte es bislang an einem Werk, das die praktischen Möglichkeiten des Tools übergreifend darstellt und als Nachschlagewerk und Ideenpool für ein breites Publikum verfügbar macht.

Die 16 Lebensmotive in der Praxis – genau darum wird es auf den nächsten Seiten gehen! Zahlreiche Reiss Profile Master teilen ihr Erfahrungswissen und ihre fachliche Perspektive mit Ihnen. So ist in der Summe ein praxisorientierter und vielfältiger Überblick zu den Anwendungsmöglichkeiten der Lebensmotivanalyse in Training, Coaching und Beratung entstanden:

- Im 1. Teil **Einführung in die Theorie der 16 Lebensmotive** stellen wir Ihnen kurz die Grundlagen der Motivationstheorie von Prof. Steven Reiss und das Reiss Profile als Diagnostik-Instrument vor.
- Im 2. Teil **Ausgewählte Anwendungsgebiete** geben Ihnen die einzelnen Autoren über Beispiele, Übungen und Abbildungen einen praxisnahen Überblick zum Einsatz des Reiss Profiles in Teamentwicklung, Life-Balance, Verkauf, Karrierecoaching und Recruiting, betrieblichem Gesundheitsmanagement, Fitness und Gesundheit sowie Mentoring.
- Im 3. Teil **Methoden und Tools** steht die methodische Ebene im Vordergrund. Mit konkreten Verfahren zur emotionalen Vertie-

fungsarbeit, erfahrungsorientiertem Erlernen der 16 Lebensmotive mit den METALOG training tools sowie dem Ablauf einer Innovationskonferenz stellen Ihnen die Autoren drei Ansätze vor, wie das Reiss Profile innovativ und erlebbar eingesetzt werden kann.

- Im 4. Teil **Praxisbeispiele** machen die Autoren über konkrete Fallstudien zu den Themen Führungskräfte-Coaching, Imagekommunikation und Motivmarketing, Qualitätsmanagement sowie Unternehmensübergabe deutlich, welche zentralen Effekte der Einsatz des Reiss Profiles auf Einstellungs-, Kommunikations- und Handlungsebene bewirkt.
- Im 5. Teil **Die 16 Lebensmotive im Alltag** wird abschließend anhand zahlreicher Beispiele eines Autors vorgestellt, wie Sie sich über sprachliche Äußerungen den Motivausprägungen anderer annähern können.

Bei der Vielzahl der Anwendungsmöglichkeiten der 16 Lebensmotive können und wollen wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Wir selbst haben bei der Herausgebertätigkeit wieder einmal in einem neuen Kontext erfahren, wie wertvoll ein motivorientierter Umgang miteinander ist. Indem Autoren und Herausgeber offen mit ihren individuellen Motivatoren umgegangen sind, konnten wir einerseits bewusst auf die Bedürfnisse des anderen eingehen (Zitat eines Autors: »Merci – auch für das Bedienen meines Anerkennungsmotivs!«) und andererseits die in den Motiven begründeten Stärken gezielt nutzen (»Können Sie mir mit Ihrer hohen Ziel- und Zweckorientierung noch bei einem knackigen, überzeugenden Fazit helfen?«). Wir freuen uns, wenn wir auch Sie über dieses Buch zu einem Einsatz der Motivanalyse inspirieren können. Und wer weiß: Vielleicht stellen Sie Ihre praktischen Erfahrungen mit den 16 Lebensmotiven demnächst bei einem Vortrag in unserem Institut, unserem MasterClub für Reiss Profile Master oder einem Folgeband vor ...

Wir möchten noch die Gelegenheit ergreifen, uns bei all denen zu bedanken, ohne die dieses Buch niemals seinen Weg in Ihre Hände gefunden hätte:

- Den Autoren Dietmar Baum, Christine Breitbach, Brunello Gianella, Daniele Gianella, Stephan Gingter, Regina Höck, Dr. Ratimir Janekovic, Steve Kroeger, Steffen Powoden, Ilja Rep, Dr. Lothar Seiwert, Joachim Simon, Dr. Ralf Teichgräber, Markus F. Weidner, Sonja Wittig und Marion Zupancic-Antons für ihre Expertise, die gelungenen Artikel und die tolle Zusammenarbeit. Wir wünschen euch weiterhin viel Erfolg und freuen uns auf den weiteren Austausch mit euch!
- Dem Team des GABAL Verlags für seine hervorragende Begleitung und Unterstützung – nicht nur bei diesem Band, sondern auch den vorhergegangenen Veröffentlichungen.
- Martina Bruhns, Sigrid Klein und Ursula Stenzel für den wertvollen Beitrag, den sie jeden Tag leisten. Ohne euch wäre das Institut für Lebensmotive nicht das, was es ist – ihr seid premium!
- Sonja Wittig, die mit ihrem Elan, ihrer Ausdauer und ihrem herausragenden Autorentalent das Projekt maßgeblich realisiert hat.

Nun aber wünschen wir Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, viel Freude und spannende Erkenntnisse beim weiteren Entdecken des Reiss Profiles und seiner Anwendungsmöglichkeiten! Welche Motivation auch immer Ihr Grund war, dieses Buch in die Hand zu nehmen – wir hoffen, Sie finden, was Sie suchen.

Herzlichst

Markus Brand und Frauke Ion

Vorwort von Steven Reiss

Bereits im 19. Jahrhundert, zu Beginn der Psychologie als eigenständige akademische Disziplin, haben die Harvard Professoren William James und William McDougall darauf hingewiesen, dass wir Menschen spezifische Ziele besitzen, die einen Großteil unseres Verhaltens bestimmen. Viele dieser Ziele – auch Instinkte, Bedürfnisse oder Motivatoren genannt – teilen wir mit unseren nahen Verwandten in der tierischen Welt. In seinem Buch *Grundlagen einer Sozialpsychologie* beschreibt McDougall acht grundlegende Instinkte der menschlichen Natur und argumentiert, dass sie zentrale Aspekte unseres emotionalen, religiösen und sozialen Lebens bedingen.

Aber welche Ziele teilen wir Menschen konkret? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, habe ich gemeinsam mit meinem Team die erste wissenschaftliche Studie überhaupt durchgeführt, die untersucht, was Menschen individuell motiviert. Im Ergebnis deckten wir 16 Lebensmotive oder Bedürfnisse auf. Jeder von uns besitzt jedes Lebensmotiv, aber wir priorisieren sie unterschiedlich. Die spezifische Ausprägung unserer Lebensmotive macht uns zu Individuen, indem sie unser Verhalten und unsere Persönlichkeit beeinflusst.

Nachdem wir die Gültigkeit der 16 Lebensmotive bewiesen hatten, erwarteten wir, dass sie von der Fachwelt begeistert aufgenommen wurden – was nicht geschah. Eine Kollegin drückte es so aus: »Die 16 Lebensmotive sind wirklich interessant. Schade, dass man sie für nichts nutzen kann!« Ihre Worte machten mir klar, dass wir über die Grenzen der Wissenschaft hinaustreten und praktische Relevanz zeigen mussten, wenn wir wirklich etwas erreichen wollten. So nahm

ich mir erneut das Werk von James und McDougall vor, um herauszufinden, wie sie mit der Frage nach der praktischen Anwendung ihrer Bedürfnistheorie umgingen. Henry Murray und andere Nachfolger integrierten die Bedürfnistheorie auf Basis der Psychodynamik in die klinische Diagnostik, aber ihr Werk hat nur noch wenig Relevanz für heutige Diagnoseschemen. David McClelland fokussierte sich auf die Erfolgsmotivation. Davon abgesehen habe ich kaum frühere Ansätze gefunden, die Bedürfnistheorien praktisch anwendeten.

Dieses Buch ist vermutlich der detaillierteste Band, der jemals zur praktischen Arbeit mit menschlichen Bedürfnissen erschienen ist. Während frühere Generationen stets an ihre Grenzen gestoßen sind, wenn sie Bedürfnistheorien in die Praxis bringen wollten, haben die 16 Lebensmotive im letzten Jahrzehnt insbesondere in den USA und Europa mit beachtenswertem Erfolg eine breit angelegte Verwendung gefunden: Lebenszufriedenheit, Berufsberatung, Verkauf, Fitness, Unternehmertum, Marketing und vieles mehr.

Markus Brand und Frauke Ion sind Management-Berater mit mehr als einem Jahrzehnt Erfahrung in der Anwendung der 16 Lebensmotive. Ihre Energie und Expertise spielen heute eine signifikante Rolle in der Ausweitung und Professionalisierung der Anwendungsfelder. Mit diesem Band haben sie die seltene, vielleicht sogar einzigartige Leistung erbracht, die praktische Implementierung wissenschaftlicher Erkenntnisse über menschliche Ziele im Allgemeinen und der 16 Lebensmotive im Speziellen zusammenzutragen und auch für andere verfügbar zu machen.

Dr. Steven Reiss

Emeritierter Professor für Psychologie
Ohio State University
Columbus, Ohio

TEIL 1

Einführung in die Theorie der 16 Lebensmotive

Das Reiss Profile und die 16 Lebensmotive

*»Der Mensch kann zwar tun, was er will,
aber er kann nicht wollen, was er will.«*

ARTHUR SCHOPENHAUER

Ganz im Sinne dieser berühmten These von Arthur Schopenhauer machen die 16 Lebensmotive eines Menschen sichtbar, was er in seinem Leben wirklich will. Aber um zu erkennen, was wir mit diesen Motiven in unserem Alltag tun können, helfen uns Trainer, Coaches oder Berater. Sie sind die Experten, die durch ihre Erfahrungen die Chancen und Möglichkeiten aufzeigen können, die sich aus einer Kenntnis der eigenen Motivstruktur ergeben. Dieses Praxiswissen geben führende Reiss Profile Master in den späteren Beiträgen dieses Sammelbands an Sie weiter. Wir machen den Anfang mit einer Einführung in die Theorie der 16 Lebensmotive und des Reiss Profiles.

Die Idee

»Manchmal sind wir von unserem Alltag so in Anspruch genommen, dass wir das Gesamtbild aus den Augen verlieren und vergessen, uns zu fragen, wer wir eigentlich sind und was wir im Leben anstreben. [...] Oft bedarf es erst eines einschneidenden Ereignisses, wie z.B. einer lebensbedrohlichen Erkrankung, [...] damit wir über den Sinn unseres Lebens nachdenken« (Reiss 2009a, 11). Steven Reiss spricht aus eigener Erfahrung. Im Jahr 1995 wurde der Professor für Psychologie und

Psychiatrie so krank, dass lange nicht klar war, ob er überleben würde. Im Krankenhaus dachte er viel über sich, das Leben allgemein und sein Leben im Speziellen nach. Als eine Krankenschwester seine Temperatur maß, stellte er sich die Frage, warum sie nicht etwas tat, was ihr eine größere Freude machte. Wenn wir nur aufgrund dessen handeln, was uns die meisten positiven und die wenigsten negativen Gefühle bringt, wie die Vertreter des *Pleasure Principle* behaupten – wer würde dann freiwillig in einem Krankenhaus arbeiten wollen? Mit all den kranken und sterbenden Menschen (vgl. Reiss 2009a, 16)? Je mehr er darüber nachdachte, desto mehr wuchs in Reiss die Überzeugung, dass Freude und Schmerzen unser Verhalten nicht halb so stark beeinflussen, wie viele Psychologen in der Vergangenheit angenommen haben. Freude ist vielmehr ein »Beiprodukt«, wenn wir bekommen, was wir uns wünschen. Zum Glück konnte Steven Reiss wieder vollständig genesen. Aber die Krankheit hatte seine Sicht auf die Welt verändert. Als er das Krankenhaus verließ, war er entschlossen, eine neue Theorie über menschliche Bedürfnisse zu entwickeln, die auf Sinnstiftung statt auf Wohlbefinden basiert (vgl. Reiss 2009a, 17).

Forschung

Nur wenige wissen, dass eine große Zahl von Analysen über das menschliche Verhalten gar nicht auf wissenschaftlichen Grundlagen beruht. Steven Reiss hingegen hatte den Anspruch, seine Theorie von A bis Z auf wissenschaftlich gültige Untersuchungen mit objektiven Messkriterien zu stützen. Im Gegensatz zu anderen Forschern hatte er auch keine Hypothese im Hinterkopf, die er mit seinen Studien beweisen oder widerlegen wollte. Vielmehr entwickelte er ein Testdesign, mit dem er Menschen in den verschiedensten Lebensstadien und aus unterschiedlichen Kulturen zunächst offen fragte, was ihrem Leben einen Sinn verleihe. Die Liste mit 328 Werten, die er nach seiner Umfrage erhielt, reduzierte er gemeinsam mit seiner Kollegin Susan Havercamp über statistische Verfahren wie die Faktorenanalyse immer weiter. Sie identifizierten anfangs 15, später 16 voneinander unabhängige Variablen und damit die 16 Lebensmotive, die uns als fundamentale Werte motivieren: Macht, Unabhängigkeit, Neugier,

Anerkennung, Ordnung, Sammeln / Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache / Kampf, Eros, Essen, Körperliche Aktivität und Emotionale Ruhe.

Jeder Mensch besitzt jedes Lebensmotiv, allerdings ist sein jeweiliges Bedürfnis danach im Vergleich zu anderen unterschiedlich ausgeprägt. Dabei sind die Ausprägungen eines Lebensmotivs niemals wertend zu betrachten: Es gibt keine guten oder schlechten, sondern nur unterschiedliche Prägungen. Über das Reiss Profile als Diagnostik-Instrument kann man die individuellen Ausprägungen der Lebensmotive eines Menschen im Verhältnis zur landestypischen, jeweils nach Geschlecht und Altergruppe differenzierten Vergleichsgruppe erheben.

Das Reiss Profile

Die persönliche Motivstruktur eines Menschen wird über einen Fragebogen mit 128 Aussagen ermittelt, wie z.B.: »Ich übernehme gerne eine dominierende Rolle« oder »Ich ärgere mich sehr, wenn ich in aller Öffentlichkeit einen Fehler mache«. Die Antworten werden von einem zertifizierten Reiss Profile Master über ein Onlinetool ausgewertet und in einem Balkendiagramm zusammengefasst. Dieses Diagramm stellt jedes Motiv in seiner individuellen Ausprägung als Balken zwischen den Werten -2 und +2 dar (siehe Abb. 1 auf Seite 21).

Der mittlere Bereich »Durchschnitt« beinhaltet die Motive mit einer Ausprägung von -0,8 bis +0,8. Das bedeutet, dass diese Motive ausgewogen ausgeprägt sind und situationsabhängig empfunden werden. Menschen mit dieser Motivausprägung kennen in der Regel beide Pole und leben das Motiv in unterschiedlichen Lebensbereichen und Situationen verschieden aus. Die Bezeichnung »Durchschnitt« bezieht sich auch auf die Verteilung dieser Motivausprägung in der Vergleichsgruppe, in der 68 Prozent eine Lebensmotivausprägung in diesem Bereich besitzen.

Der rechte Bereich »hoch« stellt die Spanne zwischen +0,8 und +2,0 und damit die stark ausgeprägten Motive dar. Zieht man die Aus-

wertung der repräsentativen Vergleichsgruppe heran, zeigt sich: Nur 16 Prozent zeigen hier eine so starke Ausprägung. Liegt das Motiv über +1,7, so sind es sogar nur noch 3 Prozent der Bevölkerung.

Der linke Bereich ist mit »niedrig« überschrieben: Liegt die Ausprägung zwischen -0,8 und -2,0, ist das Motiv gering ausgeprägt. Das bedeutet, dass man nach dem Gegenteil des Motivs strebt – wer wie Bastian Beispiel (siehe Abb. 1) ein niedrig ausgeprägtes Unabhängigkeitsmotiv besitzt, hat das Bedürfnis, die Zugehörigkeit zu einem Team, Konsens und emotionale Verbundenheit mit anderen zu leben. Analog zu einer hohen Ausprägung besitzen nur 16 Prozent der Vergleichsgruppe eine niedrige Ausprägung, einen Wert von -1,7 oder weniger weisen nur 3 Prozent der Bevölkerung auf.

Die Bipolarität der Lebensmotive

Die unterschiedlichen Ausprägungen eines Lebensmotivs geben an, wie oft und wie stark man das Bedürfnis verspürt, das durch das jeweilige Motiv ausgedrückt wird. Das Lebensmotiv Macht steht beispielsweise für die Eigeninitiative in der Entscheidungsfindung. Bei einer niedrigen Ausprägung wird man seltener Impulse für eigene Entscheidungen verspüren, bei einer hohen Ausprägung deutlich häufiger Entscheidungen treffen und Lösungen finden wollen. Liegt eine durchschnittliche Ausprägung vor, wird man in Abhängigkeit von der Situation selbst den Impuls zur Entscheidung verspüren oder sich lieber an den Entscheidungen anderer orientieren. Je höher bzw. je niedriger ein Lebensmotiv ausgeprägt ist, desto stärker dominiert die jeweilige Motivation gegenüber dem gegenteiligen Bedürfnis (siehe Abb. 2 auf Seite 22).

Überträgt man diese Bipolarität nun auf alle 16 Motive, wird deutlich, wie unterschiedlich und einzigartig jedes Reiss Profile ist. Es ergeben sich mehr als eine Million mögliche Motivkonstellationen. Damit ist jedes Reiss Profile so individuell wie ein Fingerabdruck.

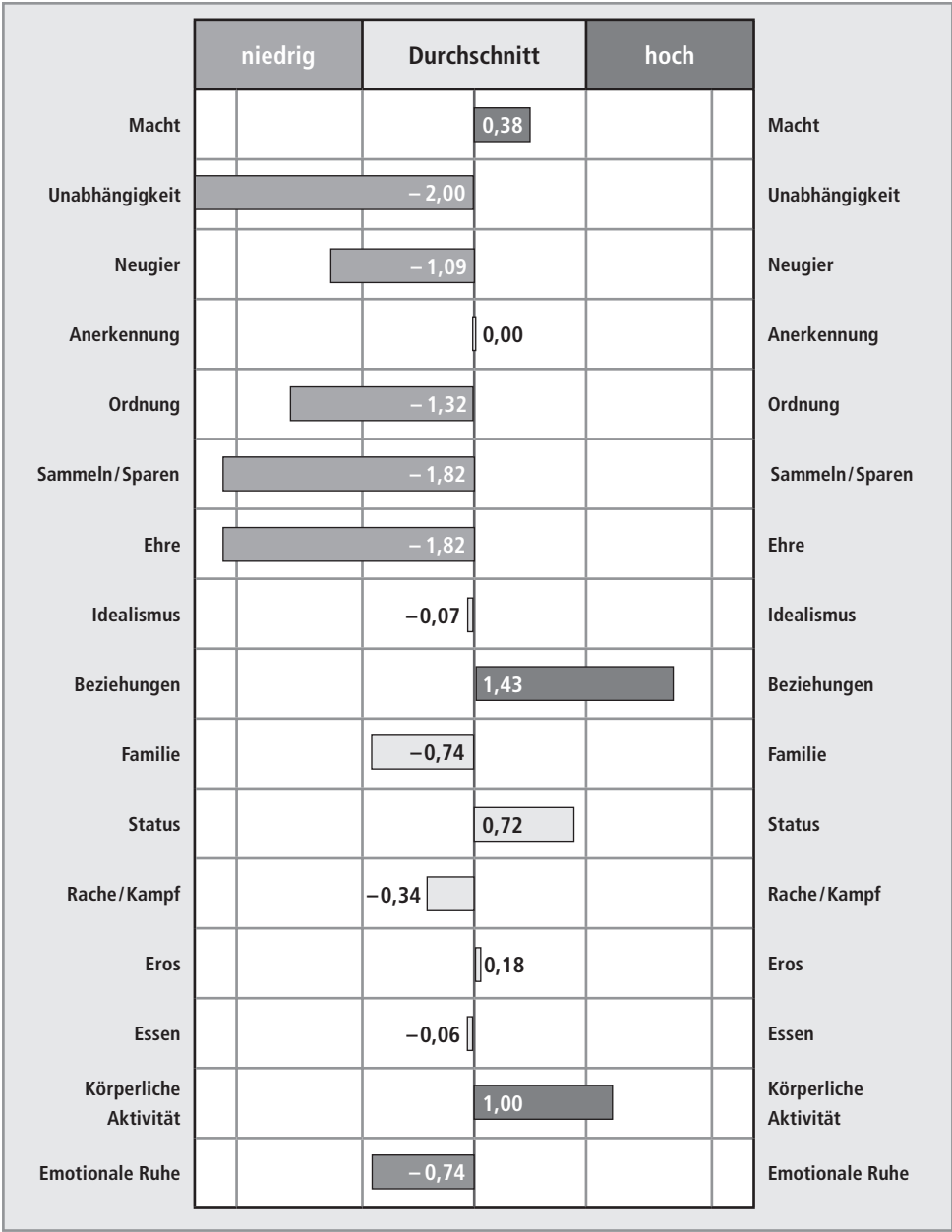


Abb. 1: Reiss Profile von Bastian Beispiel

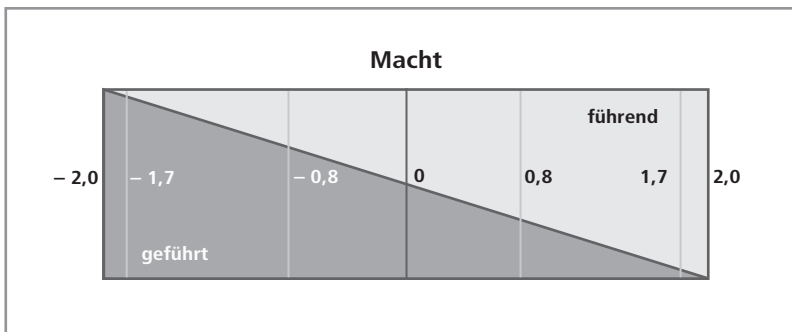


Abb. 2: Bipolarität des Lebensmotivs Macht

Gütekriterien

Die Theorie der 16 Lebensmotive ist eine der wenigen Persönlichkeitstheorien, die testtheoretisch vollständig empirisch überprüft wurde. Die Testtheorie untersucht vor allem die Gütekriterien *Validität* und *Reliabilität*. Die Validität gibt an, ob der Test auch tatsächlich das Persönlichkeitsmerkmal misst, das er zu messen vorgibt. Für alle 16 Skalen des Reiss Profiles wurden hohe Validitätswerte ermittelt (vgl. Reiss 2008, 25 f.). Die Reliabilität gibt an, wie genau das Instrument misst. Kriterien hierfür sind beispielsweise die vierwöchige Test-Retest-Reliabilität sowie die interne Konsistenz der Fragen, also inwiefern die Probanden Fragen zu ein und demselben Motiv ähnlich beantworten. Die Test-Retest-Reliabilität des Instruments liegt im Durchschnitt bei .83, ebenso wie die durchschnittliche interne Konsistenz. Mit diesen hohen Reliabilitäts- und Validitätswerten hebt sich das Reiss Profile positiv von anderen gängigen Instrumenten ab. Zudem zeichnet sich das Reiss Profile durch eine geringe soziale Erwünschtheit aus. Diese bezeichnet die Tendenz von Probanden, falsche Antworten zu geben, um einen positiven Eindruck zu vermitteln. Dieses Verhalten tritt beim Reiss Profile nur in etwa 3 Prozent aller Fälle und damit äußerst selten auf.

Test-Versionen

Es existiert in Deutschland auch eine Business-Version des Reiss Profiles, bei der die Fragen zur Sexualität, die das Erosmotiv definieren, durch Fragen zur Schönheit ersetzt werden. Außerdem wird das Motiv Ehre in Ziel- / Zweckorientierung sowie das Motiv Unabhängigkeit in Teamorientierung umbenannt. Das Motiv Schönheit ist in dieser Form testtheoretisch nicht validiert, während die Motive Ziel- / Zweckorientierung und Teamorientierung in ihrer Kernbotschaft unberührt bleiben: Lediglich die Pole der niedrigen und hohen Ausprägung sind gedreht. Die Beiträge in diesem Buch beziehen sich je nach der im Praxisfall verwendeten Version des Reiss Profiles auf die Business- oder auf die Original-Version des Instruments.

Die 16 Lebensmotive

Im Folgenden stellen wir Ihnen die 16 Lebensmotive mit ihren jeweiligen Ausprägungen im Detail vor. Wenn Sie noch kein individuelles Reiss Profile erstellt haben, kann eine Selbsteinschätzung ein erster Schritt zum besseren Verständnis Ihrer Persönlichkeit werden. Auf Seite 25 finden Sie eine Grafik, in die Sie Ihre Einschätzung eintragen können.¹ Um eine wissenschaftlich fundierte Auswertung zu erhalten, die frei von Tendenzen sozialer Erwünschtheit ist, empfehlen wir Ihnen die Durchführung eines Reiss Profiles. Zugang dazu bekommen Sie durch einen Reiss Profile Master, z.B. durch die Autoren dieses Buchs.

- **Macht:** Dieses Lebensmotiv steht für den Wunsch nach Einfluss, Führung, Kontrolle und Dominanz. Menschen mit einem hoch ausgeprägten Machtmotiv übernehmen gerne Verantwortung. Sie suchen Herausforderungen, sind ehrgeizig und überzeugungsfähig. Sie treffen gerne Entscheidungen, die Mitarbeiter oder

¹ Sie können das entsprechende Arbeitsblatt auch auf unserer Website herunterladen: <http://www.institut-fuer-lebensmotive.de/item/die-16-lebensmotive.html>

Prozesse beeinflussen, und übernehmen gerne Führungspositionen. Wer hingegen ein niedriges Machtmotiv besitzt, ist eher personen- und dienstleistungsorientiert. Er operiert lieber im Hintergrund und fühlt sich mit Verantwortung weniger wohl. Er lässt sich gern anleiten. Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Machtmotiv fühlen sich häufig dort wohl, wo der Servicegedanke im Vordergrund steht.

- **Unabhängigkeit (Business-Version: Teamorientierung):** Unabhängigkeit meint das Streben nach Freiheit und Autonomie. Menschen mit einem hoch ausgeprägten Unabhängigkeitsmotiv leben gerne eigenverantwortlich und sind ungern auf andere angewiesen. Nach dem Motto »Verlass dich auf andere und du bist verlassen« erreichen sie ihre Ziele am liebsten allein und bringen Privates nur selten zur Sprache. Auf der anderen Seite werden Personen mit einem gering ausgeprägten Bedürfnis nach Unabhängigkeit durch Gemeinsamkeit motiviert. Für sie gilt: »Lieber gemeinsam als einsam«, denn sie haben ein starkes Streben nach emotionaler Verbundenheit und sind gerne Teil eines Teams. In der Business-Version des Reiss Profiles wird dieses Lebensmotiv *Teamorientierung* genannt. Die inhaltliche Aussage ist gleich, aber die Pole sind gedreht: Eine hohe Ausprägung des Motivs Teamorientierung beschreibt den Wunsch nach Gemeinschaft und Konsens, während eine niedrige Ausprägung das Bedürfnis nach Unabhängigkeit ausdrückt.
- **Neugier:** Neugier steht für Wissbegierde und den Wunsch, etwas über die Welt und sich selbst zu erfahren. Dabei überwiegt bei einem hoch ausgeprägten Neugiermotiv die Lust am Lernen an sich. Im Vordergrund steht der Wunsch nach kognitiven Herausforderungen und danach, den Dingen auf den Grund zu gehen. Im Vergleich dazu wertet jemand mit einem niedrigen Neugiermotiv Wissen als Mittel zum Zweck. Nach dem Credo »Just do it« erlebt er sich als handlungsorientierten Umsetzer mit gesundem Menschenverstand.

Selbsteinschätzung der 16 Lebensmotive

gering ausgeprägt ausgewogen hoch ausgeprägt
 – 2,0 – 1,7 – 0,8 0,0 0,8 1,7 2,0

geführt, dienstleistungsorientiert		Macht		führend, entscheidend
team- & konsensorientiert		Unabhängigkeit		unabhängig, autark
praktisch, umsetzungsorientiert		Neugier		wissbegierig, intellektuell
selbstsicher, kritikfähig		Anerkennung		perfektionistisch, sensibel
flexibel, spontan		Ordnung		planvoll, organisiert
großzügig, gebend		Sammeln/Sparen		sparsam, bewahrend
ziel- & zweckorientiert		Ehre		prinzipientreu, loyal
realistisch, pragmatisch		Idealismus		idealistisch, altruistisch
zurückgezogen, Nähe vermeidend		Beziehungen		gesellig, kontaktfreudig
partnerschaftlich, familiär unabhängig		Familie		fürsorglich, kümmernd
bescheiden, unauffällig		Status		elitär, herausstechend
harmonieorientiert, ausgleichend		Rache/Kampf		wettbewerbsorientiert, kämpferisch
asketisch, nüchtern		Eros		sinnlich, ästhetisch
hungerstillend, eintönig essend		Essen		genussvoll, kulinarisch
bequem, gemütlich		Körperliche Aktivität		sportlich, athletisch
stressrobust, risikobereit		Emotionale Ruhe		stresssensibel, ängstlich

Abb. 3: Arbeitsblatt zur Reiss-Profile-Selbsteinschätzung

- **Anerkennung:** Das Anerkennungsmotiv sagt aus, ob eine Person ihre Selbstsicherheit eher vom Feedback anderer oder aus sich selbst heraus bezieht. Ist das Anerkennungsmotiv hoch ausgeprägt, wird das Selbstbild dieses Menschen stark durch andere definiert, sodass nach positivem Feedback gesucht und negative Kritik vermieden wird. Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Anerkennungsmotiv beschreiben sich hingegen als selbstsicher und kritikfähig. Sie werten Fehler als Quelle des Lernens und wirken nach außen sehr direkt und manchmal auch unsensibel.

- **Ordnung:** Das Motiv Ordnung beschreibt das Streben nach Struktur, guter Organisation, Planung sowie Sauberkeit und Hygiene. Menschen mit einem hohen Ordnungsmotiv leben das Motto »Ordnung ist das halbe Leben«, denn sie planen gerne und beschreiben sich als ordentlich, exakt und detailorientiert. Ist das Ordnungsmotiv dagegen niedrig ausgeprägt, steht für den entsprechenden Menschen ein Streben nach Flexibilität und Spontaneität im Vordergrund. Vorgegebene Prozesse werden hier als einengend empfunden, es wird gerne spontan und pragmatisch entschieden.

- **Sammeln/Sparen:** Das Lebensmotiv Sammeln/Sparen zeigt, wie gern ein Mensch Dinge besitzt, aufhebt und bewahrt. Menschen mit einem hoch ausgeprägten Sammeln/Sparen-Motiv fällt es schwer, Dinge wegzuerwerfen. Stattdessen werden unnötige Ausgaben vermieden, das Eigentum gepflegt und Wirtschaftlichkeit hoch gewertet. Die gegenpolige Ausprägung des Sammeln/Sparen-Motivs hingegen steht für Großzügigkeit. Nach dem Motto »Das letzte Hemd hat keine Taschen« können Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Sammeln/Sparen-Motiv materiellen Besitz sogar als unnötige Belastung empfinden, die mit Inflexibilität und Gebundenheit gepaart ist.

- **Ehre (Business-Version: Ziel-/Zweckorientierung):** Ehre steht für die Orientierung an einem festen Wertesystem. Personen mit einem hohen Ehremotiv orientieren sich ganz nach dem Prinzip »Ehrlich währt am längsten« und beschreiben sich als verantwortungs-

bewusst und integer. Bei Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Ehremotiv hingegen erfolgt ein stärker situations- und kontextbedingtes Bewerten und Handeln. Durch die geringere Orientierung an Wertesystemen handeln sie meist ziel- und zweckorientiert, pragmatisch und flexibel. In der Business-Version des Reiss Profiles wird dieses Lebensmotiv *Ziel- / Zweckorientierung* genannt. Wie beim Lebensmotiv Unabhängigkeit ist die inhaltliche Aussage gleich, aber die Pole sind gedreht: Eine hohe Ausprägung des Lebensmotivs Ziel- / Zweckorientierung drückt das Bedürfnis nach einem pragmatisch-zweckorientierten Umgang mit Regeln aus, während eine niedrige Ausprägung den Wunsch nach gelebter Integrität beschreibt.

- **Idealismus:** Das Idealismusmotiv steht für das Streben nach sozialer Gerechtigkeit und gesellschaftlicher Weiterentwicklung. Wer ein hoch ausgeprägtes Idealismusmotiv besitzt, ist altruistisch motiviert, möchte etwas zum Wohle der Menschheit und der Gesellschaft beitragen und spendet und/oder engagiert sich häufig. Ist das Idealismusmotiv dagegen niedrig ausgeprägt, überwiegt eine realistische und pragmatische Lebenseinstellung und eventuell sogar eine Orientierung am persönlichen Vorteil.
- **Beziehungen:** Mit dem Beziehungsmotiv wird der Wunsch beschrieben, mit anderen zusammen zu sein und Spaß zu haben. Im Unterschied zum Lebensmotiv Unabhängigkeit steht dieses Motiv für das Streben nach Kontakt und Gesellschaft, weniger für die emotionale Verbundenheit mit anderen. Menschen mit einem hoch ausgeprägten Beziehungsmotiv suchen Kontakt, Begegnungen und Nähe mit anderen. Sie beschreiben sich selbst als aufgeschlossen, lebendig und humorvoll. Ein niedrig ausgeprägtes Beziehungsmotiv hingegen weist auf den Wunsch nach sozialer Zurückgezogenheit hin.
- **Familie:** Das Motiv Familie ist mit Blick auf die eigene gegründete oder zu gründende Familie zu sehen. Es umfasst das Streben nach Fürsorge gegenüber dem Partner und den eigenen Kindern: Wer ein hoch ausgeprägtes Familienmotiv besitzt, mag das Gefühl, gebraucht zu werden, und verbringt gerne viel Zeit mit seiner

Familie. Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Familienmotiv zeichnen sich im Unterschied dazu eher durch einen partnerschaftlichen Umgang mit ihren Kindern aus und möchten sich unabhängig, frei und unbelastet fühlen.

- **Status:** Mit Status wird der Wunsch nach Prestige in der sozialen Hierarchie bezeichnet. Wer ein hohes Statusmotiv besitzt, möchte mehr haben oder können als andere und damit wahrgenommen werden. Er mag das Gefühl, etwas Besonderes zu sein, und lebt sein Statusbedürfnis materiell (Haus, Auto, Kleidung) oder immateriell (z.B. durch den Gebrauch eines Titels) aus. Auf der anderen Seite wollen Menschen mit einem niedrigen Statuswunsch als egalitär und bescheiden wahrgenommen werden. Sie bleiben von Statussymbolen anderer unbeeindruckt und bewerten diese Menschen als eher snobistisch und eingebildet.
- **Rache / Kampf:** Der Wunsch nach Rache oder Kampf bedeutet, den Vergleich mit anderen aktiv zu suchen und dabei gewinnen zu wollen: »Auge um Auge« und »Rache ist süß« sind mögliche Glaubenssätze. Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Bedürfnis nach Rache / Kampf sind dagegen eher harmonisierend und ausgleichend. Sie bezeichnen sich als kooperativ, friedliebend und nicht nachtragend.
- **Eros (Business-Version: Schönheit):** Das Erosmotiv steht für das Streben nach einem erotischen Leben, Sexualität, Schönheit, Ästhetik und Design. Es umfasst nicht nur die körperliche Liebe, sondern das ganzheitliche Streben nach Schönem. Menschen mit einem stark ausgeprägten Erosmotiv haben meist ein ausgeprägtes Liebesleben und einen gut ausgeprägten Sinn für Ästhetik. Zusammen mit Essen ist Eros eines der beiden Lebensmotive ohne Bipolarität. Ergibt das Reiss Profile eine niedrige Ausprägung dieses Lebensmotivs, beschreibt es keine Motivation zu einem asketischen Lebensstil. Es drückt lediglich aus, dass jemand nur einen gering ausgeprägten Wunsch nach Sinnlichkeit besitzt. In der Business-Version des Reiss Profiles wird das Lebensmotiv Eros durch den Platzhalter *Schönheit* ersetzt, da es unter Umständen kritisch sein kann, in einem Business-Kontext Aussagen zu

Sexualität zu erheben. Die zugehörigen Items im Test sind jedoch wissenschaftlich noch nicht geprüft.

- **Essen:** Dieses Lebensmotiv bezeichnet die Freude am Essen und das Streben, sich mit Nahrung in gedanklicher und realer Form zu beschäftigen. Für hoch ausgeprägte Esser ist Nahrungsaufnahme nicht nur eine biologische Notwendigkeit, sondern hat eine mit Genuss verbundene Bedeutung: Essen ist »Seelennahrung«. Wie Eros ist auch das Motiv »Essen« nicht bipolar. Wer dieses Lebensmotiv niedrig ausgeprägt hat, strebt nicht nach einem hungerstillenden Essverhalten. In diesem Fall ist Essen lediglich eine Nebensache, kein Selbstzweck.
- **Körperliche Aktivität:** Mit Körperlicher Aktivität wird der Wunsch nach dem Spüren des eigenen Körpers ausgedrückt. Wer ein hoch ausgeprägtes Motiv der Körperlichen Aktivität besitzt, führt in der Regel einen aktiven Lebensstil und mag es, den eigenen Körper zu fordern. Menschen, die dieses Lebensmotiv hingegen niedrig ausgeprägt haben, leben ganz nach dem Motto »Sport ist Mord«, eher gemütlich und bequem.
- **Emotionale Ruhe:** Dieses Lebensmotiv bezeichnet die Stärke des Wunsches nach emotionaler Sicherheit und Stabilität, die meist mit Angst vor Ungewissheiten und Risiken gepaart ist. Ein hoch ausgeprägtes Motiv der Emotionalen Ruhe steht für ein Streben nach Vorausschaubarkeit, daher werden Veränderungen in diesem Fall eher als Risiko denn als Chance betrachtet. Bei einem niedrigen Bedürfnis nach Emotionaler Ruhe dagegen liegt meist eine höhere Stresstoleranz vor. Menschen mit dieser Ausprägung des Lebensmotivs sind Abenteurer, die Abwechslung und Nervenkitzel suchen: »No risk, no fun.«