MOTIVIERT?
Zum Profil-Test, bitte!

Schneller, flexibler, agiler: In der modernen Arbeitswelt verlagern die Unternehmen immer mehr Verantwortung auf die operative Ebene, um auf Marktveränderungen reagieren zu können. Das heißt: Sie erwarten von ihren Mitarbeitern zunehmend, dass diese aus Eigeninitiative aktiv werden, wenn hierfür ein Bedarf entsteht. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, weil sie sich mit ihren Aufgaben identifizieren und vom Unternehmen ihrem Motivationsprofil entsprechend eingesetzt werden. Analyseinstrumente unterstützen Führungskräfte dabei, dies zu gewährleisten.

Wer ist mein Mitarbeiter?

„Was mache ich gerne, was weniger gerne?" „Was motiviert mich, was treibt mich an?" Die Antworten auf solche Fragen interessieren viele Menschen. Deshalb veröffentlichen Illustrierte häufig sogenannte Persönlichkeitstests. Besonders aussagekräftig sind diese Tests meist nicht. Müssen sie auch nicht, denn sie dienen primär der Unterhaltung der Leser.

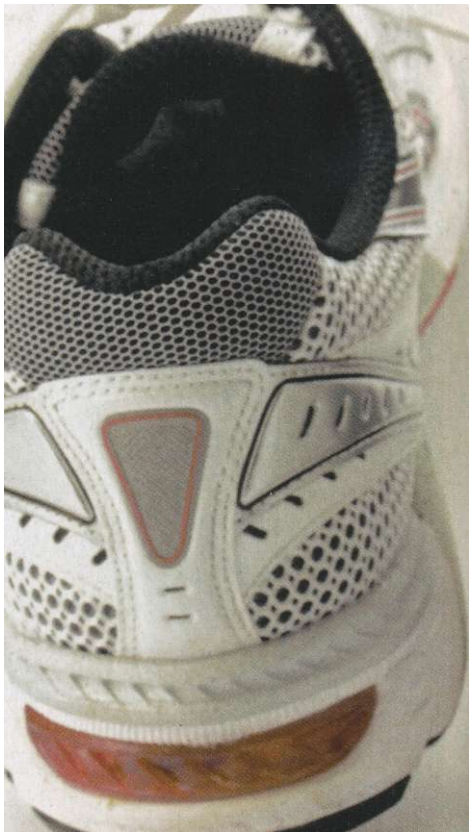
Anders ist dies bei den Tests, wie sie Unternehmen bei der Personalauswahl und -entwicklung einsetzen. Sie sollen ein möglichst objektives und aussagekräftiges Bild über eine Person und deren Verhalten oder Motivstruktur zeichnen. Dabei ist die Bezeichnung „Test" jedoch irreführend. Denn sie lässt viele Menschen an benotete Klausuren denken. Bewertungen nehmen besagte Tests aber nicht vor. Ihre Intention ist es vielmehr, beispielsweise zu ermitteln: Welche Einstellungen hat eine Person - also: Was motiviert sie? Oder: Welche (Verhaltens-)Präferenzen hat sie - also: Was fällt ihr leicht und was eher schwer? Bewerten sollen die Tests diese Befunde jedoch nicht. Deshalb enthält ihr Name meist auch nicht das Wort Test - so etwa im Falle des Myers-Briggs-Typenindikators oder des Disg-Persönlichkeitsprofils.

Der Autor:

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea) in Esslingen

Die Methoden haben Grenzen

Viele Menschen betrachten diese standardisierten Tests als objektive Persönlichkeitsanalyse-Instrumente Tatsächlich sind sie dies jedoch nicht. Denn ihrer Konzeption und Auswertung liegen stets Annahmen und eingeschränkte Blickwinkel zugrunde. Hinzu kommt: Kein Test kann die Persönlichkeit eines Menschen zu 100 % erfassen. Dafür ist diese zu komplex. Deshalb sollten Führungskräfte und Organisationen, die solche Analyseinstrumente nutzen, wissen, wo deren Grenzen liegen. Sonst betrachten sie deren Ergebnisse als etwas, was diese nur bedingt sind: ein reales Abbild der analysierten Person. Sie sind jedoch primär Anstöße zur (Selbst-)Reflektion. Sich der Grenzen besagter Instrumente



bewusst zu sein, ist gerade im betrieblichen Kontext sehr wichtig. Denn dort geht es nicht darum, Menschen zu „heilen". Vielmehr sollen bei ihnen beruflich erforderliche Einstellungs- und Verhaltensveränderungsprozesse angestoßen werden.

Motive von Mitarbeitern erkennen durch MSA

Diese Ziele verfolgt etwa die Motiv-Struktur-Analyse (MSA). Sie geht von der Annahme aus, dass Menschen unterschiedliche Wertesysteme besitzen. Deshalb haben sie auch unterschiedliche Motivausprägungen und fühlen sich bei bestimmten Aufgaben wohl, während sie bei anderen latent Bauchschmerzen haben.

Bild: Bernd Leitner – stock.adobe

Das Tool unterscheidet insgesamt 18 Grundmotive bei Menschen, wie „Wissen", „Macht", „Status", „Ordnung" oder „Beziehung". Und diesen Grundmotiven ordnet das Instrument wiederum jeweils zwei Pole zu, denen Menschen mehr oder minder stark zuneigen. Es differenziert etwa unter dem Grundmotiv „Macht" Menschen, die eher gerne führen und solche, die gerne geführt werden. Und - beim Grundmotiv „Beziehung" - gibt es zum Beispiel Menschen, die sich bei der Arbeit eher wohl fühlen, wenn sie mit möglichst vielen Menschen auf den unterschiedlichsten Kanälen kommunizieren können. Andere hingegen laufen zur Hochform auf, wenn sie alleine und in Ruhe vor sich hin arbeiten können.

Grundlage für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Inwieweit Personen bei den 18 Grundmotiven zum einen oder anderen Pol neigen, ermittelt das Instrument mittels eines Fragebogens und stellt das Ergebnis danach unter anderem in einem Chart so dar, dass die Ausprägungen auf einen Blick erkennbar sind. Folgendes Beispiel erläutert den Einsatz des Tools im Betriebsalltag: Angenommen ein Bereichsleiter möchte mit einem jungen Mitarbeiter über dessen berufliche Zukunft sprechen. Dieser würde gerne Führungskraft werden. Aufgrund seiner Beobachtungen ist der Bereichsleiter jedoch unsicher, ob sich die Nachwuchskraft als Führungskraft eignet. Er sieht in ihr eher einen heißen Kandidaten für eine Spezialisten-Laufbahn. Zugleich weiß der Bereichsleiter jedoch: Wenn er versucht, seine Skepsis mit der Beobachtung von bestimmten Verhaltensweisen zu begründen, endet das Gespräch im gegenseitigen Unverständnis. Denn dann wird die Nachwuchskraft sofort erwidern: „Ja, aber ... ." Das heißt, sie wird sich und ihr Verhalten rechtfertigen. Und eine Folge des Gesprächs wird vermutlich sein: Die Nachwuchskraft ist sauer, weil sie sich schlecht beurteilt fühlt. Das birgt wiederum die Gefahr, dass sie sich nach Job-Alternativen umschaut, obwohl sie als Spezialist dem Unternehmen noch wertvolle Dienste leisten könnte.

Ein Motivationsprofil erleichtert es, in Personalentwicklungsgesprächen mit Mitarbeitern deren Verhaltensmuster zu bereden.

Eigene Beobachtungen untermauern

In solchen Situationen ist es oft hilfreich, zunächst mit einem Analysetool ein Motivationsprofil zu erstellen, welches beschreibt, was die Nachwuchskraft motiviert und antreibt und welches dies grafisch darstellt. Wenn ein solches Profil vorliegt, kann die Einstiegsfrage des Bereichsleiters ins Gespräch zum Beispiel lauten: „Erkennen Sie sich in dem Profil wieder?" Der Gesprächseinstieg erfolgt also nicht über Beobachtungen des Bereichsleiters, sondern über ein neutrales Medium. Deshalb fällt es der Nachwuchskraft auch leichter, beispielsweise zu antworten: „Ja, auch ich denke, dass es mich fasziniert, pragmatisch und analytisch Probleme zu lösen, während es mir eher schwer fällt, auf andere Menschen zuzugehen." Daraufhin kann der Bereichsleiter wiederum erwidern: „Ihre Einschätzung deckt sich mit Beobachtungen, die ich gemacht habe. Mir fiel zum Beispiel auf, dass ... ." Das heißt, ein solches Profil erleichtert es, Verhaltensmuster und -weisen, die ihre Wurzeln in deren Persönlichkeitsstruktur haben, zu besprechen - etwa in Personalentwicklungs- oder Coachinggesprächen. Das gilt insbesondere dann, wenn die Gesprächsbeteiligten einen technischen oder kaufmännischen Hintergrund haben. Denn dann fehlt ihnen oft die passende Terminologie, um über persönliche Stärken und Schwächen gemeinsam so zu sprechen, dass keine emotionalen Verletzungen entstehen. Profilanalysen können hier eine Hilfe sein. •

Weitere Management-Beiträge finden Sie auf www.chemietechnik.de/1806ct610.