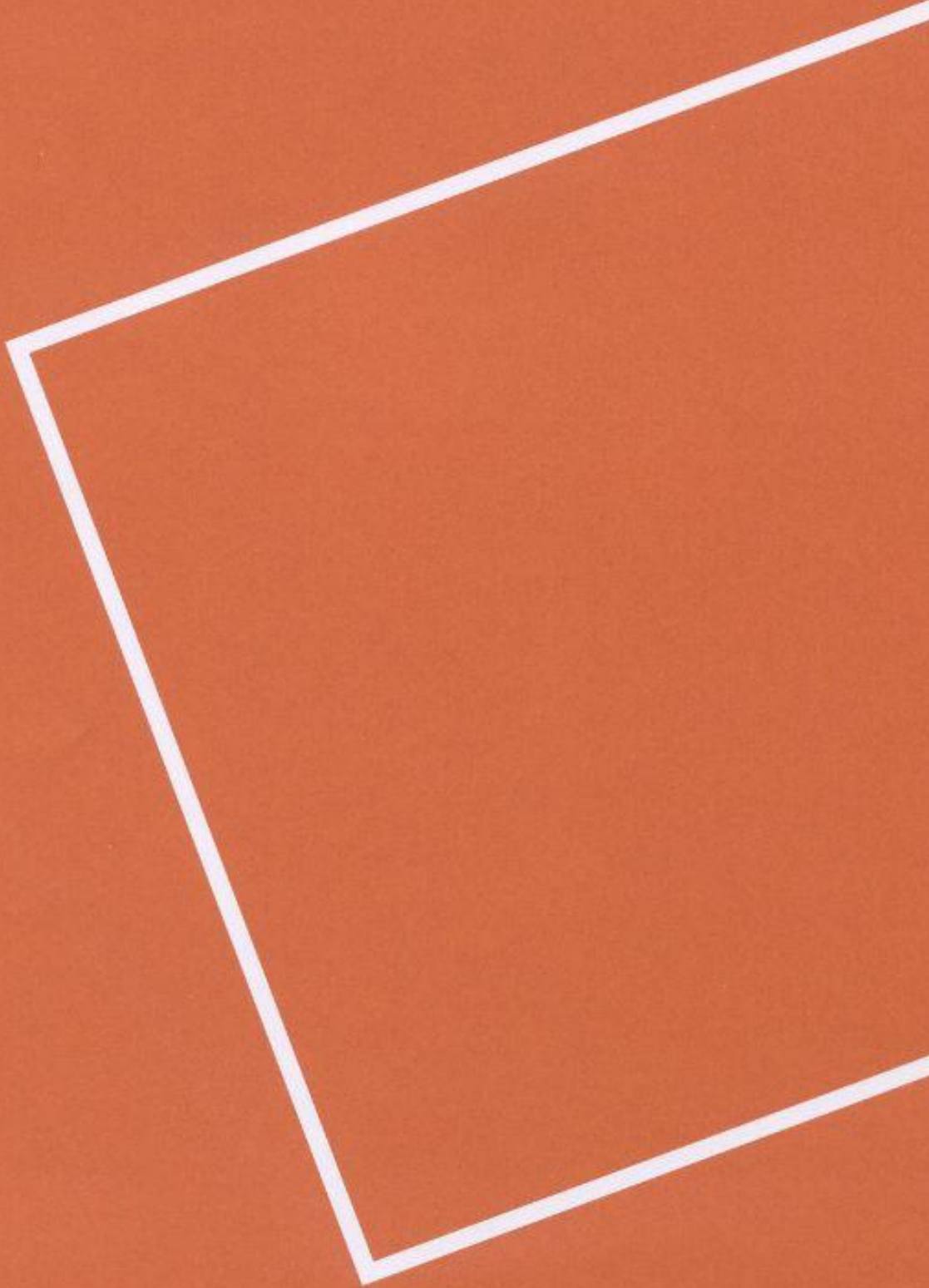


human assets



Erfahrungsbericht zum Einsatz des Reiss Profils RP©

Inhaltsverzeichnis

1	Erfahrungsbericht zum Einsatz des Reiss Profils RP©	3
1.1	Allgemeines zum Reiss Profil RP©	3
1.2	Die betriebliche Relevanz der einzelnen Motive.....	3
2	Das Reiss Profil RP© als ergänzendes Instrument in der Personalauswahl	6
2.1	Das Reiss Profil RP© in Kombination mit Assessmentcenter bzw. Hearing.....	6
3	Der Einsatz des Reiss Profils in Förderprogrammen.....	7
3.1	Einsatz des Reiss Profils RP© im Führungskräfteentwicklungsprogramm.....	8
4	Das Reiss Profil RP© im Executive Coaching.....	8

Wien, 1. März 2005

human assets

Ullmannstraße 15; 1150 Wien

Tel: 897 44 51; Fax: 897 44 95

www.humanassets.at

www.reiss-profil.at

1 Erfahrungsbericht zum Einsatz des Reiss Profils RP©

human assets setzt das Reiss Profil RP© seit nunmehr zwei Jahren erfolgreich sowohl im betrieblichen Kontext als auch im Coaching ein. Anlass genug, eine kurze Rückschau zu halten und den Einsatz des Reiss Profil RP© erstens zu evaluieren und zweitens auch Interessierten unserer Branche einen Einblick in die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zu geben.

Die beschriebenen Einsatzbereiche

1. Das Reiss Profil RP© als ergänzendes Instrument in der Personalauswahl
 - § Potenzialdiagnose und Potenzialentwicklung
2. Der Einsatz des RP© in Förderprogrammen
 - § Einsatz im Führungskräfteentwicklungsprogramm
3. Executive Coaching
 - § Reflexion der eigenen Berufs- und Lebensziele

1.1 Allgemeines zum Reiss Profil RP©

Das Reiss-Profil RP© ist ein psychologischer Test und liefert Ergebnisse im Bereich der lebensbestimmenden Motive. Es zeigt anhand von 16 grundlegenden Motiven auf, was für jeden einzelnen Menschen die bestimmenden Antreiber im Leben sind. Die 16 Motive lauten: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Eros, Ernährung, Körperliche Aktivität, Ruhe. Für den betrieblichen Einsatz werden jedoch die Motive Familie, Essen und Eros nicht abgefragt und ausgewertet. Nähere Informationen zum Reiss Profil finden Sie auf der Homepage www.reiss-profil.at.

1.2 Die betriebliche Relevanz der einzelnen Motive

Wie nun ein Mensch seine Motive lebt, hängt vom Kontext ab. Im betrieblichen Kontext sind folgende Beschreibungsmerkmale der einzelnen Motive für uns hervorgetreten:

Grüne Werte: bedeuten ‚ein hoher Wert‘

Rote Werte: bedeuten ‚ein niedriger Wert‘

Macht	Eines der wichtigsten Führungsmotive; Ehrgeiz, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Wunsch zu Führen, Spaß an Verantwortung, ambitioniert
Macht	zu große Verantwortung bzw. Führungsverantwortung (wie Führen eines Teams im Veränderungsprozess) wird als (zu) große Belastung erlebt

Unabhängigkeit	Neigung, die Dinge lieber alleine zu tun, Entscheidungen allein zu treffen, Ungeduld mit Teamprozessen und Entscheidungsfindungsprozessen im Team. Aber auch ein wichtiges Motiv, wenn es um Unternehmertum geht, da ist unserer Erfahrung nach oft die Unabhängigkeit treibendes Motiv, (manchmal noch mehr als Macht).
Unabhängigkeit	Teamfähigkeit, Team als Chance für bessere Lösungen, Entscheidungen im Team; etliche Unternehmer, mit denen wir gearbeitet haben, hatten eine rote UN, interessanterweise hatten sie tatsächlich entweder Partner oder den Wunsch nach einem Partner, mit dem sie gemeinsam reflektieren und entscheiden können
Neugier	die grüne Neugier findet sich häufig in stark Know-how orientierten Bereichen wie IT, Personal, lehrende Berufe. Die grüne Neugier sorgt dafür, dass Menschen sich rasch langweilen, sobald ihr Arbeitsbereich zu sehr Routine wird, kaum Aussagekraft auf die Führungsqualifikation
Neugier	Menschen mit roter Neugier sind durchaus gebildet und interessieren sich für vieles, gehen jedoch mit Wissen pragmatischer um, müssen sich nicht ständig weiterbilden bzw. permanent Neues lernen
Anerkennung	Grüne Anerkennung sucht Akzeptanz, hier erleben wir häufig den Wunsch, es allen recht zu machen und eine geringe Kritikfähigkeit, die Tendenz, Feedback leicht persönlich zu nehmen, was gerade für Führungskräfte eine große Gefahr darstellt, wenn sie niemanden (mehr) haben, der ihnen einen Spiegel vorhält
Anerkennung	Hohe Kritikfähigkeit, aber auch die Tendenz, anderen wenig Anerkennung zu geben, bzw. den Wunsch nach (mehr) Anerkennung als Schwäche zu erleben, Schwierigkeiten, über Anerkennung zu motivieren
Ordnung	Sicherheit, Stabilität und geringe Veränderungsbereitschaft
Ordnung	Wenig Sicherheitsbedürfnis, große Flexibilität und Freude an Veränderungen, wirkt in seinem Arbeitsstil unstrukturiert
Sparen	Menschen, die durchaus in „zahlenorientierten“ Bereichen anzutreffen sind (Finanz, Logistik); die Höhe des Gehalts und Verdienen sind oft ebenfalls wesentliche Themen
Sparen	interessanterweise haben etliche unserer Kunden hier einen roten Wert trotz Tätigkeit in einer zahlenorientierten Segment
Ehre	Loyalität, Gebundenheit ans Unternehmen
Ehre	weniger Gebundenheit ans Unternehmen, mehr an die Tätigkeit
Idealismus	häufiger Antreiber bei Menschen im Non-Profit-Bereich
Idealismus	eigenes soziales Engagement ist kein großer Antreiber
Beziehungen	Die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen und Spaß am Umgang mit unterschiedlichen Menschen haben, Verstehen der Motive der anderen, Freude an der Arbeit mit Menschen, auch der ehrliche Wunsch, andere zu verstehen, Offenheit
Beziehungen	Die Motive anderer werden teilweise als irrational erlebt, die Fähigkeit (und natürlich auch der Wunsch) des Einfühlens in andere ist begrenzt, Menschen werden oft als eher belastend wahrgenommen, wenig Freude an Firmenevents, öffnet sich schwer

Status	Tritt häufig gemeinsam mit der Macht auf, Prestige, Auftreten und Statusattribute sind wichtig, als schwierig erleben wir Führungskräfte mit grünem Status und roter Macht, wenn also die Führungsrolle aus dem Statusmotiv heraus angestrebt wird
Status	Prestige und Attribute sind nicht bedeutungsvoll, agiert oft im Hintergrund, muss nicht in der ersten Reihe stehen, ist eher peinlich berührt von öffentlichen Ehrungen
Rache	Wettbewerbsorientierung, Freude am Vergleichen und daran, sich mit anderen zu messen; bei manchen führt die Ausprägung zu einer hohen Performanceorientierung, offensives Handeln, streitlustig, durchaus aggressiv, wichtiges Motiv für VertriebsmitarbeiterInnen;
Rache	Wettbewerb und zu starkes Vergleichen der Leistungen wird manchmal als unangenehm erlebt, hält durchaus Wettbewerb aus, sucht ihn aber nicht
Körperliche Aktivität	Wichtiger Balancing-Faktor, grüne Aktivität braucht Bewegung und Fitness, normalerweise lässt sich das auch leicht umsetzen
Körperliche Aktivität	Muss sich Konzepte überlegen, wie man willentlich etwas zur Gesundheit beitragen kann, wird kaum großen Spaß daran haben; hier ist es wichtig, die anderen Motive anzusehen und eine Variante zu finden, trotzdem Bewegung ins Leben einzuplanen: vorstellbar ist, sportliche Aktivitäten z.B. im Kreis einer Gruppe zu erleben und so zu einem Spaß-Faktor zu kommen
Ruhe	Je höher der Ruhewert, desto mehr Entspannung brauchen Menschen, Stress, Unruhe, Unbehagen und psychosomatische Erscheinungen treten häufig in als belastend erlebten Situationen auf, in Zusammenhang mit Selbständigkeit, Unternehmertum und hohem Risiko eine veritable Gefahr für die Gesundheit. Geringe Risikobereitschaft kann (muss nicht!) auch zu Entscheidungsschwäche führen
Ruhe	Mut, Risikofreude, Belastbarkeit

Die privaten Motive:

- § Familie
- § Eros
- § Essen

werden in der betrieblichen Variante des Reiss-Profils RP© nicht ausgewertet, hier verfügen wir dennoch über viele Erfahrungen durch den häufigen Einsatz des RP© im Coaching.

In diesem Zusammenhang ein paar Worte zum **grünen** Eros:

Der grüne Eros-Wert ist für einige Fragestellungen durchaus wichtig, denn Kreativität ist immer Ausdruck eines hohen Eros-Wertes. Wir hatten auch schon etliche Profile, in denen nur der Eros-Wert grün ausgeprägt war und so zum hauptsächlichen Antreiber wurde. Ein grüner Eros kann in diesem Zusammenhang z.B. dazu führen, dass Menschen ihren Beruf mit großer Leidenschaft ausführen, aber das Interesse verlieren, wenn die Leidenschaft verblasst. In Berufen, die mit Design und Schönheit zu tun haben, finden sich oft Menschen mit einem grünen Eros.

2 Das Reiss Profil RP[©] als ergänzendes Instrument in der Personalauswahl

Im Bereich der Personalauswahl ist human assets nur in der Auswahl von Führungskräften bzw. ExpertInnen tätig. Insofern fokussieren wir bei der Auswahl die Instrumente Assessmentcenter bzw. Hearing. Das Reiss Profil RP[©] wird dabei häufig als zusätzliches Instrument eingesetzt.

2.1 Das Reiss Profil RP[©] in Kombination mit Assessmentcenter bzw. Hearing

Unseren bisherigen Erfahrungen zufolge ist das Reiss Profil RP[©] eine ideale Ergänzung zu den anderen Bereichen und Aufgaben eines AC's. Hier kann das RP[©] analog zum Anforderungsprofil die Beobachtungen abrunden (z.B. Bereitschaft sich für andere einzusetzen, unbedingtes Agieren als Teammitglied und nicht als EinzelkämpferIn etc.). Einen besonders spannenden Aspekt vermag das Reiss Profil RP[©] abzubilden, wenn es - wie zum Beispiel in Sicherheitsberufen - um die Erfassung von Risikobereitschaft, Mut und Entschlossenheit geht, was ja im AC schwer beobachtbar ist.

Entscheidendes Motiv: **Ruhe**

In Kombination mit Hearings und vorausgehenden strukturierten Interviews setzten wir das Reiss Profil RP[©] beispielsweise in einem großen Auswahlprojekt für potenzielle FranchisepartnerInnen bei einem Kunden ein. In diesem Fall ging es besonders darum, den in Interview und Hearing gewonnen Eindruck hinsichtlich der Fähigkeit zu selbständigem Unternehmertum und Risikobereitschaft mit dem Reiss Profil RP[©] abzusichern. Auch bei diesem Projekt bestätigte sich, dass die RP-Ergebnisse die Beobachtungen abrundeten. Entscheidende Motive: **Macht, Unabhängigkeit, Beziehungen, Rache, Ruhe**¹

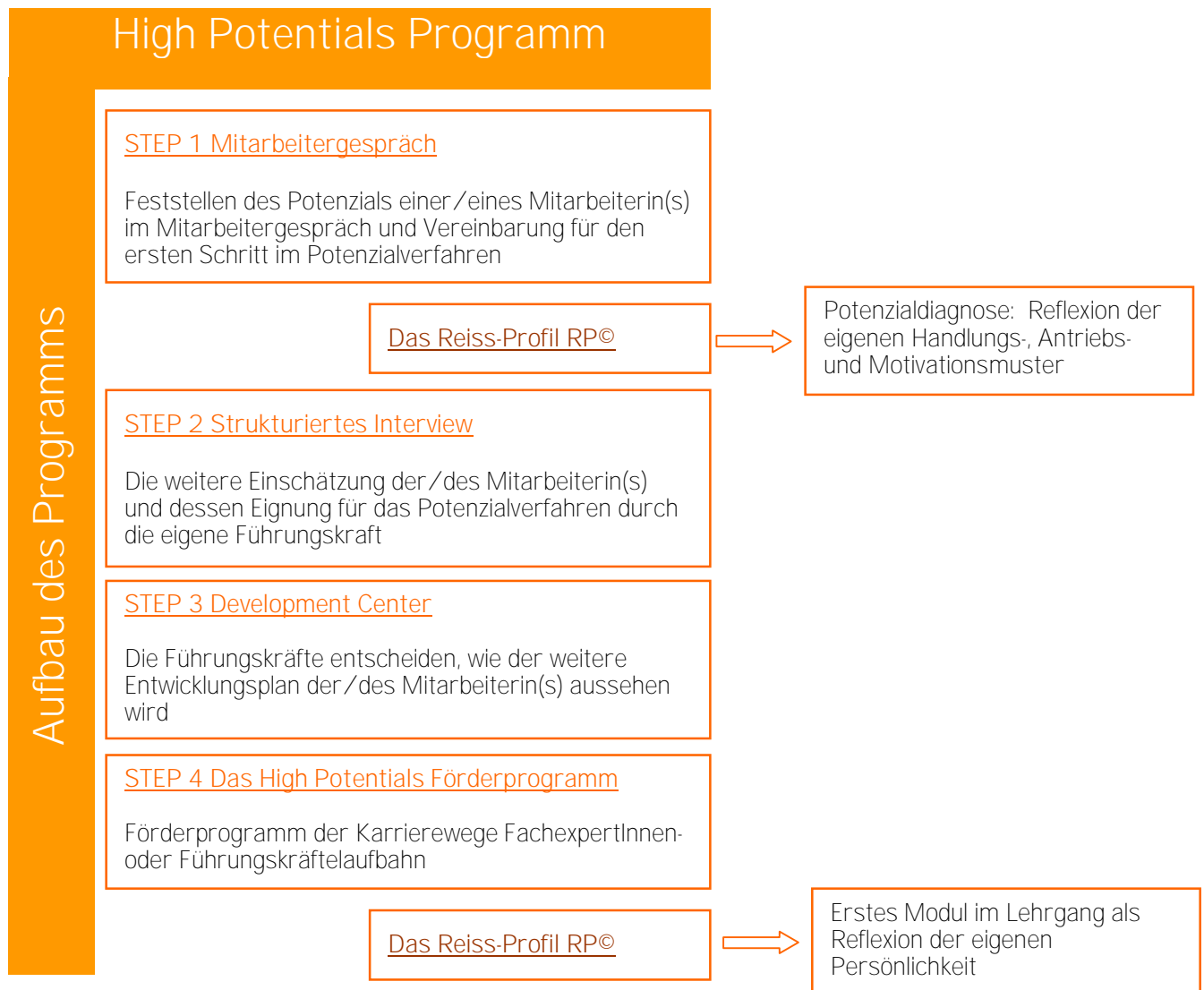
Unser Fazit

Das Reiss Profil RP[©] ist ein psychologischer Test. Wie für alle Tests gilt auch für das Reiss Profil, dass wir es im Bereich der Auswahl NUR als Absicherung und Zusatztool verwenden. Die Gefahr des sozial erwünschten Antwortens und somit der bewussten Manipulation seitens der BewerberInnen besteht bei jedem Selbsteinschätzungsinstrument und relativiert daher den Nutzen im Auswahlprozess. Unsere letztendliche Entscheidung für oder gegen eine(n) KandidatIn beruht immer auf der Fremdeinschätzung. Bislang hat sich aber das Reiss Profil als zusätzliches Instrument im Auswahlprozess sehr bewährt.

¹ Die Mittelwerte werden im RP gelb dargestellt; die Farben beziehen sich auf die Wunsch-Ausprägung im Anforderungsprofil, also z.B. einen gelben oder grünen Macht-Wert

3 Der Einsatz des Reiss Profils in Förderprogrammen

Im Folgenden sehen Sie ein Konzept eines Förderprogramms, bei dem wir das Reiss Profil RP© vor der Phase 2 als ergänzendes Instrument in der Potenzialdiagnose eingesetzt haben. Vorstellbar ist auch, das Reiss Profil nach der Phase 5, also als Reflexionsinstrument im Führungskräfte-Lehrgang einzusetzen. Die Kombination des Reiss Profils mit einem Hearing oder Assessmentcenter wurde bereits im vorigen Abschnitt beschrieben, daher hier nur das Grundkonzept:



3.1 Einsatz des Reiss Profils RP© im Führungskräfteentwicklungsprogramm

Wir setzen das Reiss Profil RP© gerne zu Beginn in Führungskräfteentwicklungsprogrammen ein, wenn es darum geht, einerseits die Rolle der Führungskraft, aber auch sich selbst zu reflektieren.

Persönlichkeit ist ein wesentlicher Faktor erfolgreicher Führung und insofern hilft das Reiss Profil RP©, die eigenen Antreiber zu erkennen, aber auch das Thema Motivation (was motiviert mich und andere) sowie das Thema Toleranz zu reflektieren. Hier geht es uns auch immer wieder um die Antwort auf eine entscheidende Frage: Wenn ich an meine(n) schwierigste(n) MitarbeiterIn denke: was hat das mit mir zu tun?

4 Das Reiss Profil RP© im Executive Coaching

Wir setzen das Reiss Profil RP© im Coaching einerseits zur Reflexion der eigenen Persönlichkeit, andererseits vor allem aber dann ein, wenn Menschen in einer „Lebenskrise“ stecken. Das kann bedeuten, am Rande eines Burnout dahinzuschlittern, das kann aber auch bedeuten, den Sinn dessen, was man tut, in Frage zu stellen, manchmal bedeutet es schlicht, dass ein Mensch sich fragt, warum er nicht glücklich ist, obwohl er vielleicht viel erreicht hat. Hinzu kommt, dass er vielleicht von vielen beneidet wird, selbst aber nicht glücklich mit seinem Leben ist. Das Thema: eigentlich sollte ich glücklich sein, aber...

Bei Führungskräften ist immer wieder interessant, aus welchen Motiven heraus sie die Führungsrolle anstreben. Die meisten denken an dieser Stelle sofort an das Macht-Motiv, doch dieses ist nicht immer der Hauptantreiber, wiewohl es uns in diesem Zusammenhang wichtig erscheint, dass dieses Motiv zumindest gelb ist. Ein roter Machtwert – und nicht wenige Führungskräfte hatten diesen – führt nicht unbedingt dazu, dass Menschen die Führungsrolle gar nicht anstreben. Es bedeutet auch nicht, dass die Führungskraft unambitionierter ist als eine mit einem hohen Machtwert. Doch gerade im Coaching zeigt sich dann oft, was an der Führung Menschen zu schaffen macht. Das Problem für viele ambitionierte Menschen ist noch immer, dass Karriereprogramme in Unternehmen letztlich die Führungslaufbahn als einzig attraktiven Karrierepfad anbieten. Andere Pfade – ExpertInnenlaufbahnen – gibt es zwar immer häufiger, doch oft muss man erkennen, dass diese besser verkauft werden als sie bei näherer Betrachtung tatsächlich wert sind. Schon allein die monetäre Entwicklung lässt erkennen, wie attraktiv eine derartige Karriere tatsächlich ist. Und gerade das ist auch das Dilemma vieler Menschen, die ambitioniert und karriereorientiert sind, aber nicht unbedingt Führungsverantwortung übernehmen möchten bzw. all jene Aspekte der Führung, die Umgang mit Menschen, Begleiten von Entwicklung etc. bedeuten, als belastend empfinden.

Weitere Einsatzgebiete im persönlichen Coaching waren folgende Bereiche:

- § Unzufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitssituation
- § Notwendigkeit der beruflichen Neuorientierung durch Unternehmensschließung
- § Probleme mit bestimmten MitarbeiterInnen
- § Wunsch nach persönlicher Veränderung in Richtung Selbständigkeit
- § Erleben des eigenen Verhaltens als nicht zielorientiert und Wunsch nach rationalerem, effizienterem Verhalten
- § Wunsch nach einem anderen Umgang mit Konflikten – sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext

Unser Fazit:

Das Reiss Profil RP© ist im Coaching von großem Nutzen. Hier haben wir es auch ausschließlich mit Menschen zu tun, die mit großer Wahrscheinlichkeit offen antworten. Das Reiss Profil RP© zeigt schnell jene Bereiche auf, die Coachees als schwierig erleben. Es eignet sich auch, um Soll-Ist-Vergleiche anzustellen und gezielt jene Bereiche zu verändern, die derzeit als schwierig erlebt werden. Unsere KundInnen erlebten das Reiss Profil durchgehend als sehr hilfreich.