

# Karrierecoaching mit dem Reiss Profile

In Anlehnung an den Artikel

**„Starbesetzung statt im falschen Film:  
Motivorientiertes Karrierecoaching und Recruiting“  
von Sonja Wittig**

aus dem Buch

*„Die 16 Lebensmotive in der Praxis.  
Training, Coaching und Beratung nach Steven Reiss“  
von Markus Brand und Frauke Ion (Hrsgg.)*

**„Ich fühle mich wie im falschen Film!“ so beschreibt ein Coachee die Situation, wenn er in seinem momentanen Job „die Schnauze voll hat“ und sich umorientieren will. Ihm mangelt es meist weder an Ideen noch an Auswahlmöglichkeiten, sondern an einem Bewusstsein für seine ganz persönlichen Stärken und der Vorstellung, wie und wo er diese beruflich am besten einsetzen kann. Dieser Beitrag erläutert an einem konkreten Coaching-Beispiel, wie der Einsatz des Reiss Profiles den Bewerber dabei unterstützen kann, Persönlichkeit und Beruf bestmöglich zusammen zu bringen.**

Ich habe Coachees, die kurz vor Abschluss ihres Studiums stehen, über Praktika und Nebentätigkeiten schon viel gesehen haben, aber trotzdem noch nicht wissen, in welchem beruflichen Hafen sie als erstes für längere Zeit ankern wollen. Oder Coachees, deren befristeter Vertrag nicht verlängert wurde und die jetzt auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit sind, die sie ebenso oder noch mehr erfüllt als ihr alter Job. Ich begleite Menschen, die eigentlich schon lange wissen, welcher Beruf für sie auch Berufung sein würde – aber Angst haben, sich tatsächlich auf den Weg dorthin zu machen. Oder Führungskräfte, die schon seit langen Jahren in einem Unternehmen angestellt sind und immer mehr das Gefühl haben, sich dort nicht weiterentwickeln zu können: „War es das? Ist der Stillstand die Sicherheit wert oder welche Aufgaben warten da draußen noch auf mich?“ So unterschiedlich die Hintergründe der Coachees auch sind, sie haben eines gemeinsam: die Unzufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation.

*Beispiel: Christina ist seit vier Jahren als Projektmanagerin in einem internationalen Konzerns tätig. Sie empfand den Job anfangs als inhaltlich spannend, nun aber geht es ihr zunehmend schlechter damit. Sie trägt alleine die Verantwortung für ein großes Projekt, vermisst die Einbindung in ein Team, hat den Eindruck, dass der Berg ihrer Aufgaben ständig weiter wächst und bleibt regelmäßig bis spätabends im Büro. Im Vorgespräch zum Coaching fallen Ausdrücke wie „Ich bin mit meinem Leben unzufrieden“, „Ich fühle mich wie gelähmt“ und „Ich habe eine echte Sinnkrise“. Sie berichtet davon, dass ihr Chef ein sehr unangenehmer*

*Mensch ist, er sei „machtgierig“ und „fährt anderen über den Mund“. Christina möchte sich der Situation nicht mehr so ausgeliefert fühlen: „Ich will wieder handlungsfähig werden und raus aus der passiven Situation“. Außerdem wünscht sie sich „normale Arbeitszeiten“, ein „nettes Team“ und „mehr Gestaltungsfreiräume und Energie“. Sie hat bereits verschiedene Alternativen im Kopf: ins Projektmanagement eines mittelständischen Unternehmens zu wechseln oder sich selbstständig machen – vielleicht sogar mit einem Delikatessen-Laden oder Café. Gleichzeitig plagen sie Grundsatzfragen und Zweifel: „Will ich Karriere machen oder nicht? Wie wichtig ist mir Work-Life-Balance? Was traue ich mir zu, als der Sicherheitsmensch, der ich bin? Und was sind überhaupt meine Stärken?“*

Es gibt Coachees, die ihre Stärken zwar erahnen, sie aber bei der Berufswahl ignorieren, weil sie sich nicht von den Erwartungen anderer lösen können. Ein klassisches Beispiel hierfür ist jemand, der den Betrieb seines Vaters übernehmen soll – obwohl er ganz andere Interessen hat als dieser. Die meisten Menschen aber kennen ihre Stärken schlichtweg nicht oder nur ansatzweise, so dass sie berufliche Ziele wählen, die nicht mit ihren Bedürfnissen übereinstimmen. Aus der Art, wie Christina ihre Projektverantwortung vor allem als Belastung schilderte und gleichzeitig ihren Chef als „machtgierig“ betitelte, ahnte ich bereits, dass sie im Arbeitsalltag gemäß des Schnittmengenmodells von Motivation und Wille eine kontinuierliche Diskrepanz zwischen unbewussten Motiven und expliziten Zielen und damit wenig intrinsische Motivation erlebte (vgl. Kehr 2009). In diesen Fällen nutze ich im Karriere-Coaching gerne eine motivorientierte Herangehensweise auf Basis des Reiss Profiles, um mit dem Coachee auf eine Entdeckungsreise zu genau diesen impliziten Motiven zu gehen.

*Beispiel: Christina erkannte sich in den Motivausprägungen ihres Reiss Profiles sofort wieder. Gemäß ihrer niedrig ausgeprägten Macht- und Unabhängigkeitsmotive bezeichnete sie sich als absoluter Teamplayer und konnte sich endlich erklären, warum sie sich mit Entscheidungen, die alleine auf ihren Schultern ruhen, so allein gelassen fühlt. Während sie allerdings mit ihrem niedrig ausgeprägten Machtmotiv im Einklang ist, gerne Verantwortung abgeben und stärker in eine Service-Position kommen würde, erlebt sie ihr hoch ausgeprägtes Anerkennungsmotiv im Alltag als äußerst anstrengend: „Das hätte ich gerne niedriger.“*

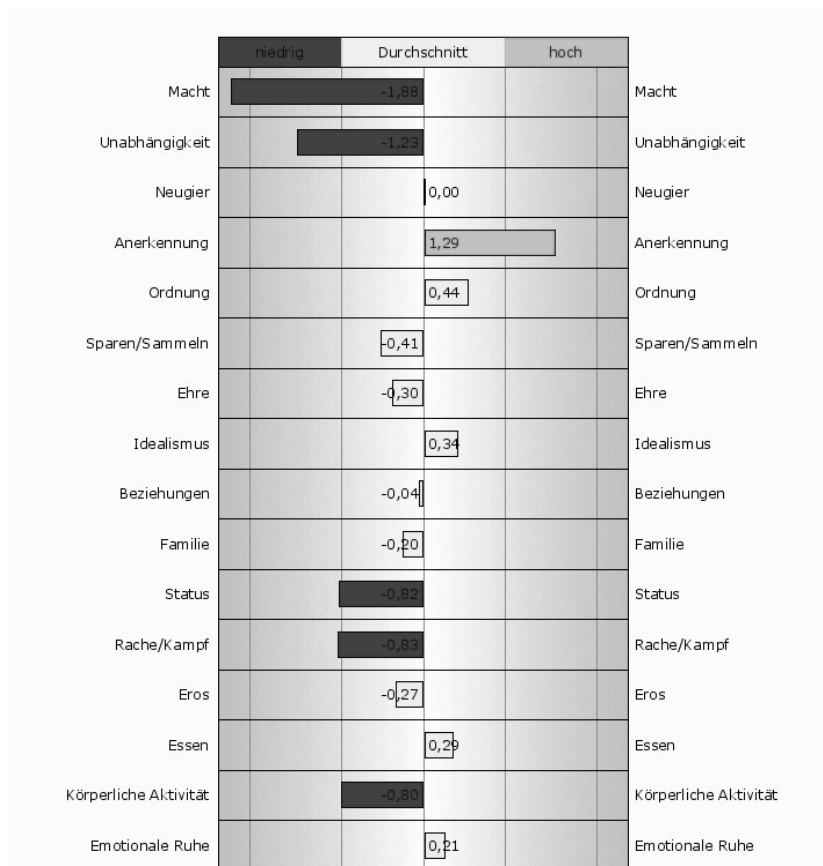


Abb. 1: Reiss Profile von Christina

Die individuelle Motivstrukturanalyse bestätigte also, dass Christinas Wunsch nach Teamwork und unterstützenden Aufgaben (niedrig ausgeprägtes Macht- und Unabhängigkeitsmotiv) in kontinuierlichem Widerspruch zum hohen Verantwortungsgrad ihres Arbeitsalltages steht. Gleichzeitig fiel mir auf, dass sie zwar einerseits bei den ihren eigenen über- und unterdurchschnittlich ausgeprägten Lebensmotiven entgegen gesetzten Motivausprägungen sehr klar die damit verbundenen Schwächen nennen konnte. Ihren Chef mit seinem sicherlich hoch ausgeprägten Machtmotiv nannte sie beispielsweise „anderen den eigenen Willen aufdrückend“. Andererseits fiel es ihr schwer, die mit ihrer eigenen Motivausprägung verbundenen Stärken zu nennen – insbesondere bei der hohen Ausprägung des Anerkennungsmotivs. Ich entschied mich daher für eine sehr einfache, aber ungemein kraftvolle Reflektionsübung und bat Christina, auf einem Flipchart die mit jeder (!) ihrer Motivausprägungen verbundenen ganz persönlichen Stärken zu sammeln.

Natürlich ist es immer von der gesamten Motivationsstruktur abhängig, ob ein Mensch seine Motivausprägung auf der Verhaltensebene tatsächlich als Stärke lebt. Genau an dieser Stelle setzt die Arbeit des Coaches an: Seine Aufgabe ist es, dem Coachee zu einem integrierten Bild seiner Stärken und Fähigkeiten zu verhelfen. Indem der Coachee sich für jede Lebensmotivausprägung zumindest eine Stärke überlegt, kreiert er nicht nur ein

ganzheitliches Stärkenprofil, sondern deckt oft auch blinde Flecken in seiner Selbstwahrnehmung auf. Denn häufig sind einem Menschen gerade die Stärken nicht bewusst, die in seinen hoch- oder niedrig ausgeprägten Lebensmotiven begründet liegen, weil er sie als selbstverständlich betrachtet. Bei den durchschnittlich ausgeprägten Lebensmotiven hingegen hilft es dem Coachee, wenn der Coach ihm verdeutlicht, dass eben nicht jeder Mensch beide Bedürfnisausprägungen in sich vereint und sie bei anderen nachvollziehen kann. So kann der Coachee ein völlig neues Verständnis seiner Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in bestimmten Bereichen entwickeln.

*Beispiel: Christina hat über eine stärkenorientierte Auseinandersetzung mit ihren Motivausprägungen insbesondere zu ihrem Bedürfnis nach Anerkennung eine völlig neue Einstellung entwickelt. Während sie vorher den Glaubenssatz „Ich bin nicht gut genug“ in sich trug und sich und ihre Qualifikation global abwertete, weiß sie nun, dass sie ihren bisherigen Erfolg gerade ihrem hoch ausgeprägten Anerkennungsmotiv und den darin wurzelnden Stärken Zuverlässigkeit, Beobachtungsgabe, Empathie und Perfektionismus verdankt. In einer Email schrieb sie mir: „Ich habe mir das Flipchart-Blatt an die Wand über meinem Schreibtisch gehängt, so dass ich mein Stärkenprofil immer gut im Blick habe!“ Dieses neue Bewusstsein für die eigenen Stärken half ihr auch, den Fokus von ihrer früheren Problemorientierung zu lösen und mit einer konstruktiven und zukunftsgerichteten Einstellung das Thema Karriereplanung weiter anzugehen.*

Im nächsten Schritt ging es darum, auf Basis der individuellen Motivation Ansätze für die Gestaltung des weiteren beruflichen Weges zu entwickeln. Mit den so genannten Karrieretreibern gibt das Reiss Profile eine Antwort darauf, inwiefern die Motivation eines Menschen unabhängig von seiner Qualifikation einen vergleichsweise schnellen Aufstieg in klassisch-hierarchisch organisierten Unternehmen begünstigen würde. Ein hoch ausgeprägtes Macht-Motiv, ein niedrig oder hoch ausgeprägtes Ehre-Motiv sowie ein hoch ausgeprägtes Status- und Rache/Kampf-Motiv gelten als die Lebensmotive, bei denen eine Führungsposition einen Mitarbeiter wenig Kraft kostet, sondern Energie und Spaß geben kann. Was aber, wenn jemand wie Christina keinen einzigen dieser Karrieretreiber besitzt? Natürlich kann auch sie in einem hierarchischen Unternehmen weiter aufsteigen – allerdings wird sie dieser Weg mehr Energie kosten als andere. Insbesondere Menschen mit einem hoch ausgeprägten Anerkennungs- und Status-Motiv sollten sich je nach Motivstruktur sehr bewusst dafür entscheiden, wie viel ihnen die gesellschaftliche Anerkennung und der Status einer klassischen Karriere wert ist.

*Beispiel: Durch den Einblick in ihre Motivstruktur wurde Christina schnell klar, warum sie sich in ihrer momentanen Position einerseits wie „im falschen Film“ fühlt und sich andererseits nur schwer von ihr lösen kann: Während es ihr in der „Ellenbogenkultur“ des Konzerns nicht gut geht, fürchtet sie gleichzeitig die Kritik ihres Umfeldes, wenn sie ihre gut bezahlte und angesehene Position kündigen und mit dem selbst und von ihrem Umfeld auferlegten „Up or up“ brechen würde. Über die Auseinandersetzung mit ihren motivationsbasierten Stärken erkannte sie, dass alle Lebensmotivausprägungen im richtigen Umfeld als Plattform für außergewöhnliche Leistungen dienen können – und dass es immer*

*aner kennenswert ist, seinen eigenen Weg zu gehen! Zum Ende des Coachings sieht Christina „klare Perspektiven“. Eine Teilzeit-Stelle als Projektmanagerin in einem mittelständischen Unternehmen soll ihr die nötige Sicherheit geben, um sich gleichzeitig mit einem noch zu findenden Partner eine Selbstständigkeit als zweites berufliches Standbein aufzubauen, in das sie ihre Dienstleistungsqualitäten, Teamfähigkeit und Sensibilität für die Bedürfnisse anderer voll einbringen kann.*

Ein motivorientiertes Karriere-Coaching unterstützt den Coachee also bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven, die ihm über eine möglichst große Übereinstimmung von impliziten Motiven und expliziten Zielen langfristig berufliche Zufriedenheit versprechen. Die gleichzeitige Ausdifferenzierung des Wissens um die eigenen Stärken ermöglicht dem Coachee zusätzlich ein selbstbewussteres Auftreten im Bewerbungsprozess. Denn die Meßlatte für Bewerber liegt hoch. Recruiter und Personalvermittler suchen nach neuen Mitarbeitern, die idealerweise allen Ansprüchen genügen: die fachlich nicht unter- oder überqualifiziert sind, die richtigen persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen mitbringen, über örtliche und zeitliche Flexibilität verfügen und darüber hinaus nicht zu teuer sind. Auf Bewerberseite reicht es daher nicht aus, einen Job zu wollen – um ihn tatsächlich zu bekommen, muss der Bewerber dem Entscheider auf Unternehmensseite neben seiner Qualifikation immer auch seine individuelle Motivation vermitteln können!