

## Essen, Ehre und Sparen – ein Test soll 16 archaische Lebensmotive messen

**Um ihre Mitarbeiter besser zu motivieren, setzen zahlreiche Unternehmen auf das „Reiss Profile“. Doch schon die Testkonstruktion mutet abenteuerlich an.**

Innerhalb der Persönlichkeitspsychologie gehört die Motivationspsychologie zu den Königsdisziplinen. Sie versucht zu klären, was uns treibt, uns so zu verhalten, wie wir uns verhalten. Wären die entsprechenden Motive bekannt, ließe sich Verhalten nicht nur im Nachhinein erklären, sondern auch für die Zukunft zuverlässig vorher-sagen. Um den Gewinn an Erkenntnis voranzutreiben, wurden zahlreiche Instrumente entwickelt, mit deren Hilfe sich Motive erfassen lassen (siehe Rheinberg, 2004). Dieses Unterfangen ist jedoch theoretisch äußerst anspruchsvoll und teststatistisch sehr komplex.

In jüngster Zeit macht im wirtschaftlichen Bereich das sogenannte „Reiss Profile“ Furore, von dem sein Entwickler, der US-Professor Dr. Steven Reiss, behauptet, dass es „im Unterschied zu vielen anderen Persönlichkeits-tests mit seinen 16 Lebensmotiven die komplette Motiv-, Antriebs- und Wertestruktur eines Menschen erfasst und eine völlig neue Sichtweise auf die menschliche Persönlichkeit bietet“ (Reiss, 2012). Wegen ihres situations- und zeitüberdauernden Charakters könnten diese 16 Lebensmotive sogar „aus Sicht der Evolutionstheorie als archaische Persönlichkeitsprägungen betrachtet werden“ (Reiss Profile Germany, 2012a). Würde dies zutreffen, wäre das allerdings ein Quantensprung in der Erfassung und Analyse von Motiven, erzielt von einem Psychologen, der bisher in kaum einem Standardwerk der Motivationspsychologie in Erscheinung getreten ist (siehe Rheinberg, 2004, 2006). Grund genug, sich als

Motivationspsychologe der alten Heckhausen-Schule einmal näher mit dem Ansatz zu befassen. Grundlage bildeten dabei das Standardwerk von Reiss (2009) „Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive“ sowie die Auswertungsunterlagen, die die Testanbieter liefern (Reiss Profile Germany, 2012a).

### Das wissenschaftliche Vorgehen

Reiss sieht sich in der Tradition der frühen Bedürfnistheoretiker (zum Beispiel McDougall, 1908). Da deren Taxonomien – seiner Meinung nach – jedoch nicht wissenschaftlich fundiert sind, suchte er nach einer Taxonomie, „die auf wissenschaftlich validen Befragungen von Menschen zu ihren Aussagen darüber beruhen, was sie motiviert“ (Reiss, 2009). Um diese wissenschaftlich fundierte Taxonomie zu erhalten, ging er nach eigenen Angaben folgendermaßen vor: Er erstellte persönlich eine Liste aller möglichen universellen Motive, konsultierte eine Vielfalt wissenschaftlicher Werke und bat Kollegen um Vorschläge. Er erhielt so eine Liste von 500 Fragen, die er auf 328 Items kürzte. Diese 328 Items mussten Versuchspersonen danach einstufen, inwieweit sie ihr Verhalten motivieren.

Über Faktorenanalysen wurde die Anzahl der Items schrittweise verringert, bis ein Fragebogen entstanden war, der 120 Items umfasste und 15 Faktoren beinhaltete. Diese Faktoren wurden als Lebensmotive deklariert und erhielten die Bezeichnungen: Anerkennung, Beziehungen, Ehre, Eros, Essen, Familie, Idealismus, körperliche Aktivität, Macht, Neugier, Ordnung, Rache, Ruhe, Status und Unabhängigkeit. „Sparen“ wurde als 16. Lebensmotiv später hinzugefügt.

### Familie und Hochschulsport

Das daraus entwickelte „Reiss Profile“ erfüllt laut Reiss die Gütekriterien, die üblicherweise an einen Persönlichkeitstest angelegt werden (Objektivität, Reliabilität, Validität etc.), in hervorragender Weise. Um die Validität des „Reiss Profile“ nachzuweisen, wurden unzählige Korrelationsstudien mit Schülern, Studierenden mit Ausbildung zum Reserveoffizier, Studierenden der Theologie, Mitarbeitern von Fast-Food-Ketten, Mitarbeitern aus sozialen Diensten und Bewohnern von Altersheimen durchgeführt. Führungskräfte, für die später eine Business-Version erstellt wurde, waren nicht darunter.



*Dr. Joachim Siegbert Krug,  
Diplom-Psychologe,  
tätig im Bereich Führungskräfte-  
schulung und Organisations-  
entwicklung  
krug-kuhl@versanet.de*

## J. S. Krug Essen, Ehre und Sparen – ein Test soll 16 archaische Lebensmotive messen

Die Studien erbrachten hohe Korrelationen zwischen einzelnen Lebensmotiven und den Dimensionen diverser Persönlichkeitstests wie Myers Briggs Typen Indikator (MBTI) oder Big Five. Darüber hinaus zeigte sich, dass das Lebensmotiv „Idealismus“ positiv mit der „Meldung als potenzieller Organspender“ korreliert ist sowie mit den Beziehungsvariablen „Leidenschaft“ und „Verpflichtung“. „Eros“ korreliert mit der Häufigkeit des Anschauens der TV-Sendung „Big Brother“. Die Ausprägung des Lebensmotivs „Familie“ korreliert positiv mit der „Teilnahme am Hochschulsport“.

Ferner zeigt sich, dass Schüler überdurchschnittliche Werte beim Bedürfnis nach „Anerkennung“ haben, Sportler dagegen unterdurchschnittliche. Autisten erzielen geringe Werte bei „Beziehung“, Philosophen sehr hohe bei „Neugier“. Studierende mit Ausbildung zum Reserveoffizier hatten überdurchschnittliche Werte beim Grundmotiv „Ehre“. Die Liste ist schier endlos (Reiss, 2009, Seite 49–53).

### Der Erkenntniswert der Reiss'schen Forschung

Diesem theoriearmen Sammelsurium an Befunden entnimmt Reiss (Quelle: Reiss Profile Germany, 2012a, Seite 2 und 5), dass ...

- nicht nur ein oder zwei Motive unser Leben bestimmen, sondern 16 grundlegende Motivdispositionen;
- das „Reiss Profile“ im Unterschied zu vielen anderen Persönlichkeitstests die komplette Motiv-, Antriebs- und Wertestruktur eines Menschen erfasst;
- die 16 Lebensmotive universell sind;
- die festgestellten Motivausprägungen situations- und zeitüberdauernd sind und sich im Laufe des Lebens nicht wirklich verändern (...) und deshalb aus der Sicht der Evolutionstheorie als archaische Persönlichkeitsprägungen betrachtet werden können;
- die Veränderungen auf der Ebene der archaischen Persönlichkeitsprägung nur sehr gering sind, was rechtfertigt, dass man auf der Basis der fundierten und qualifizierten Analyse eines „Reiss

Profile“ weitreichende Entscheidungen trifft;

- zum ersten Mal in der Psychologie Motivation auf diese Art und Weise mit den Prioritäten aus grundlegenden Werten, Zielen und Motiven verbunden wird.

### Ergänzung zum Thema „Sparen und Sammeln“

Doch woher nimmt Reiss die Gewissheit, dass diese 16 Motive die komplette Motiv-, Antriebs- und Wertestruktur eines Menschen widerspiegeln und dass sie zeit- und situationsüberdauernd sind? Die Ergebnisse einer Faktorenanalyse sind von den Items abhängig, die man in sie hineinsteckt. Ein schönes Beispiel hierfür liefert Reiss selbst. Als Kollegen meinten, dass „Sparen“ doch auch ein wichtiges Lebensmotiv sei, wurden dem ursprünglich faktorenanalytisch ermittelten Fragebogen noch schnell acht Items zum „Sparen und Sammeln“ hinzugefügt. Der Kritik, dass das spätere Hinzufügen dieses Lebensmotivs ein Beweis für die Subjektivität der Faktorenauswahl sei, begegnen die Testanbieter mit folgendem Argument: „Chemiker haben immer wieder verschiedene Elemente zu ihrer Periodik hinzugefügt. Astronomen haben zu den bis dahin bekannten Planeten Pluto hinzugefügt. Ist es nicht zulässig, eine wissenschaftliche Taxonomie zu erweitern?“ (Reiss Profile Germany, 2012, Seite 18).

Wenn derartige Erweiterungen so unproblematisch sind, könnte man ja dem Lebensmotiv „Essen“ das Lebensmotiv „Trinken“ als starken Antrieb hinzufügen. Dazu brauchte man nur die Items des Essenmotivs leicht umzuwandeln und statt „Ich habe großen Hunger“ das Item „Ich habe großen Durst“ setzen. So wie man bei den Planeten den bisher unbekannt Pluto zugefügt hat, könnte man auch das Lebensbedürfnis „Ökologie“ neu ergänzen (Vorschlag: „Ich liebe Wind- und Wasserkraftwerke“). Der Kreativität beim Entdecken faktorenanalytisch fundierter Bedürfnisse sind keine Grenzen gesetzt. Man muss nur die richtigen Items in die Analysen stecken.

Wie subjektiv das Verfahren ist, macht auch folgende Optimierung des „Reiss Profile“ deutlich. Da man offensichtlich befürchtete, dass Führungskräfte auf den Begriff „Sex“ aversiv reagieren könnten, wurde in der Business-Version das archaische Lebensmotiv „Eros“ durch das Lebensmotiv „Schönheit“ ersetzt. So wurde etwa aus der Frage: „Ich will jeden Sex, den ich bekommen kann“ die Frage: „Ich versuche, alles an Schönem zu bewahren“. Und die Frage „Ich bin das, was man sexuell zügellos nennt“ wurde umformuliert zu „Ich hasse es, in einer Umgebung zu sein, die nicht schön ist“. In Bezug auf die Lebensmotive „Unabhängigkeit“ und „Ehre“ machte man sich erst gar nicht die Mühe, die Items umzuformulieren. Sie wurden in der Business-Version einfach in „Teamorientierung“ sowie „Ziel- und Zweckorientierung“ umbenannt.

### Beispiel Machtmotiv: Lebensmotive und Persönlichkeitsmerkmale

Doch Reiss begnügt sich nicht damit, 16 Lebensmotive gefunden zu haben. Er macht sich auch noch Gedanken darüber, zu welchen Persönlichkeitsmerkmalen diese 16 Motive motivieren. Der Anhang A des Standardwerks von Reiss (2009) enthält ein entsprechendes „Wörterbuch der normalen Persönlichkeitsmerkmale“. Dieses Wörterbuch listet mehr als 500 Persönlichkeitsmerkmale auf, zu denen die 16 Lebensmotive angeblich motivieren können (Reiss, 2009, S. 255–272). Zu welchen weitreichenden Schlussfolgerungen man kommen kann, wenn jemand acht Items zustimmt oder ablehnt, sei am Beispiel des Machtmotivs verdeutlicht. Die Stärke des Machtmotivs wird unter anderem über diese Items erschlossen:

- Ich übernehme gern eine dominierende Rolle.
- Ich versuche oft, dass andere meinen Anordnungen folgen.

Ist die Zustimmung hoch, nimmt Reiss (2009) an, dass diese Person ein starkes Machtmotiv hat und sich demzufolge durch 36 Persönlichkeitsmerkmale auszeichnen kann, beispielsweise: arbeit-

## Motiviert und glücklich

sam, beharrlich, despotisch, dreist, eitel, halsstarrig, herrisch, Köhner, professionell, schonungslos, streberisch, strebsam, Tyrann, unbezähmbar oder unverschämt. Ist der Zustimmungswert dagegen gering, wird das Machtmotiv als niedrig angesehen und die Person gilt etwa als: apathisch, fatalistisch, gehorsam, unterwürfig, willensschwach und zahm.

### Gern Chef? Vielleicht nur dreister Workaholic

Wer angibt, gern Chef zu sein, andere hartnäckig von seiner Meinung zu überzeugen, ist demnach (möglicherweise) ein dreister Workaholic. Wer diesen Items nicht zustimmt, ist zwar willensschwach, lebt aber dafür unbeschwert. Woher Reiss dies alles weiß, bleibt allerdings sein Geheimnis. Die aufgeführten Korrelationsstudien geben jedenfalls eine Fülle derartiger Persönlichkeitsmerkmale nicht her. Doch damit nicht genug. Reiss (Quelle: Reiss Profile Germany, 2012, Seite 8) nimmt ferner an, dass ...

- Personen umso mehr leisten, je stärker sie ihre Bedürfnisse befriedigen können;
- Personen mit gleichen Motiven sich verstehen, nicht jedoch Personen, deren Motivausprägung auf den unterschiedlichen Polen laden;
- mit der Philosophie des „Reiss Profile“ Selbstakzeptanz, Respekt und Toleranz transportiert und gefördert werden;
- das „Reiss Profile“ zu einem neuen Führungsverständnis beiträgt, das die individuelle Persönlichkeit konsequent in den Mittelpunkt stellt und damit dauerhaft hohe Leistung erst möglich macht.

Das alles wäre zwar schön, wenn es denn zuträfe, allein mir fehlt der Glaube.

### Fazit: Konsequentes Ignorieren

Wie Reiss selbst hervorhebt, sind die 16 Skalen des „Reiss Profile“ nun „die erste und einzige Taxonomie von universellen Zielen, die empirisch erarbeitet wurde und die in keiner Weise auf einer Theorie basieren“ (Reiss Profile Germany, 2012).

Und genau diese Theorielosigkeit stellt das Problem dar. Das Motivationsprofil zeichnet sich dadurch aus, dass es konsequent die theoretischen und empirischen Fortschritte ignoriert, die von der klassischen Motivationspsychologie in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts erzielt wurden. Vorangetrieben von Murray, McClelland, Atkinson, Heckhausen und vielen anderen, wurden die unterschiedlichsten Diagnoseinstrumente erstellt (siehe Rheinberg, 2004). Die Entwicklung von Motiven wurde erforscht, ihre Stabilität untersucht und die Zusammenhänge zwischen Motivausprägungen und Verhalten eingehend erforscht (siehe Rheinberg, 2006). Stand anfangs das Leistungsverhalten im Fokus der Erforschung, wurde später von McClelland intensiv der Zusammenhang zwischen Motiven, Leistung und Führungserfolg analysiert (etwa McClelland & Boyatzis, 1982). Es wurden enorme Anstrengungen unternommen, um beispielsweise herauszufinden, worin sich Personen mit unterschiedlich stark ausgeprägten Motiven unterscheiden, wie sie sich verhalten, in welchen Berufen sie erfolgreich sind (siehe Krug und Kuhl, 2006). Das Buch von Reiss erweckt jedoch den Eindruck, als sei die Motivationsforschung und Theoriebildung in den 60er-Jahren stecken geblieben und erst durch ihn in den 90ern wiedererweckt worden.

Vielleicht hat Reiss ja mit all seinen Annahmen recht. Leider fehlt seiner Taxonomie und den aus ihr abgeleiteten Annahmen aber die entsprechende theoretische und empirische Basis. Das, was eine empirische Wissenschaft adelt, sind Experimente, in denen theoriegeleitet Hypothesen überprüft werden. Solange weder eine schlüssige Theorie noch entsprechende Daten vorliegen, sind die Annahmen der Reiss'schen Profil-Analysen wohl vor allem als Spekulation zu betrachten.

### PS: Beliebter Vorname

Besonders ärgerlich ist der folgende Satz aus dem bearbeiteten und ergänzten Vortrag von Steven Reiss (Reiss Profile Germany, 2012, Seite 14): „Vier Generationen von Psychologie-Professoren der

Universität Harvard betrachten menschliche Bedürfnisse als wichtig: William James, William McDougall, William Murray, William McClelland und Abraham Maslow.“ William ist vielleicht ein sehr beliebter Vorname. Nur Pech, dass McClelland mit Vornamen David C. (Clarence), und Murray mit Vornamen Henry A. (Alexander) hießen. Sehr intensiv scheinen sich Steven Reiss und seine Mitarbeiter jedenfalls nicht mit der neueren motivationspsychologischen Literatur auseinandergesetzt zu haben.

### Weiterführende Literatur

**Krug, J. S. & Kuhl, U.** (2006). *Macht, Leistung, Freundschaft – Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport*. Stuttgart: Kohlhammer.

**McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E.** (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.

**McDougall, W.** (1908). *An introduction to social psychology*. London: Methuen.

**Reiss Profile Germany** (Hrsg.). (2012). *Das Reiss Profile: Ansatz und Wissenschaftlichkeit, Einsatz und Nutzen*. Berlin: Herausgeber. Verfügbar unter: [http://www.reissprofile.eu/websites/3/120705\\_Wissenschaftlichkeit\\_Reiss\\_Profile.pdf](http://www.reissprofile.eu/websites/3/120705_Wissenschaftlichkeit_Reiss_Profile.pdf) [17.8.2012].

**Reiss Profile Germany** (Hrsg.). (2012a). *Persönliche Auswertung Reiss Profile. Vertiefende Analyse - Business Test*. Unveröffentlichtes Dokument.

**Reiss, S.** (2009). *Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen*. Offenbach: Gabal.

**Reiss, S.** (2012). Die drei Säulen des Reiss Profile [bearbeiteter und ergänzter Vortrag, gehalten auf der 3. World Conference of World Society of Motivation Scientists and Professionals, Wien 2011]. In Reiss Profile Germany (Hrsg.), *Das Reiss Profile: Ansatz und Wissenschaftlichkeit, Einsatz und Nutzen* (S. 14–22). Berlin: Herausgeber.

**Rheinberg, F.** (2004). *Motivdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

**Rheinberg, F.** (2006). *Motivation* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

**J. S. Krug** Essen, Ehre und Sparen – ein Test soll 16 archaische Lebensmotive messen

**Probe aufs Exempel: Das „Reiss Profile“ im Selbsttest**

**Bärbel Schwertfeger, Chefredakteurin von „Wirtschaftspsychologie aktuell“, hat den Persönlichkeitstest gemacht – mit erstaunlichen Ergebnissen.**

Schon das Ausfüllen des Online-Fragebogens der Business-Version führt zu erheblicher Verwunderung. „Essen ist eine meiner täglichen Lieblingsbeschäftigungen“, „Designer-Marken beeindrucken mich“ oder „Ich kann Unwohlsein oder Schmerzen kaum ertragen“. Was hat das alles bitte mit dem Beruf zu tun? Das Auswertungsgespräch mit Thomas Staller, geschäftsführender Gesellschafter der Reiss Profile Germany GmbH, erfolgt ausnahmsweise telefonisch. Meist wird es persönlich durchgeführt. 13 Minuten vor dem Gesprächstermin bekomme ich mein Profil per E-Mail inklusive einer 44-seitigen persönlichen Auswertung. Warum habe ich das nicht früher bekommen? „Wir wollen nicht, dass sich der Klient vor dem Gespräch zu stark mit den Unterlagen beschäftigt“, erklärt Staller.

Wichtig sei es, dass die Auswertung keine Aussagen über meine Fähigkeiten darstellen, so der Diplom-Mathematiker. „Was ermittelt wurde, ist Ihre Werte-Welt.“ Was nun? Motive, Werte oder vielleicht doch eher Interessen? Nacheinander geht er jedes der 16 Motive mit mir durch, beginnend mit den am stärksten ausgeprägten Motiven (hier wird nur eine Auswahl und diese in einer anderen Reihenfolge dargestellt).

Beim Motiv Anerkennung gehe es darum, wie ein Mensch sein positives Selbstbild aufbaut, so Staller. Je niedriger das Motiv ausgeprägt sei, desto weniger sei er abhängig vom Lob anderer. Ich brauche angeblich kein Lob, weil ich „nicht meine Persönlichkeit infrage stelle, wenn es ausbleibt“.

Beim Statusmotiv wird gemessen, wie wichtig die soziale Stellung für einen Menschen ist. „Status heißt, elitär sein“, so Staller. Wer hier eine

hohe Ausprägung hat, liebt einen extra Parkplatz mit Namensschild. Ich nicht. Ich will angeblich Gleicher unter Gleichen sein. Als ich nicht so recht zustimme, versucht er es mit einer anderen Aussage. „Es müsste negativ auf Sie wirken, als etwas Besonderes herausgestellt zu werden.“

Das ist das Schöne an dem Test. Ein niedriger Wert bei einem Motiv heißt nur, dass man anders gepolt ist. Mein geringer Wert bei Ordnung bedeutet zwar, dass es mir an Ordnungsliebe mangelt. Dafür zeichne ich mich aber durch „ein großes Bedürfnis nach Flexibilität“ aus und neige dazu, „das große Ganze zu betrachten“ und „Details wenig Beachtung zu schenken“. Ganz krass trifft mich dieser Umpolungstrick beim Lebensmotiv „Ehre“. Laut „Reiss Profile“ bin ich weder „verantwortlich, moralisch und charaktervoll noch ehrlich“, und man kann sich auch nicht „absolut auf mich verlassen“. Doch dafür bin ich überdurchschnittlich zielorientiert und habe eine hohe „interkulturelle Kompetenz“.

Doch wie kann es sein, dass acht Items, die nichts anderes als teils verstaubte Ehr- und Moralaspekte („Für meine Ehre würde ich auch mein Leben opfern“) abgreifen, als Merkmale für Ziel- und Zweckerorientierung herhalten müssen? Dasselbe erlebe ich bei meinem erstaunlicherweise unterdurchschnittlich ausgeprägten Neugiermotiv. Dafür bekomme ich eine gewisse „praktische Veranlagung“ bescheinigt, und das, obwohl kein einziges der acht Neugier-Items irgendwie erkennbar auf etwas wie „praktische Veranlagung“ oder „Anwendungsorientierung“ abzielt.

Überraschung auch beim Motiv Ordnung. Eine niedrige Ausprägung stehe für Flexibilität, eine hohe für starke Wahrnehmung von Hygiene und Sauberkeit. Sind flexible Menschen Schmutzfinken? Nein, so sei es auch wieder nicht, so Staller. Aber wer eine hohe Ausprägung habe, der wische eben seinen Fußboden nicht einmal

in der Woche, sondern täglich. Und er sei in einem Job, wo es auf Hygiene besonders ankommt, gut aufgehoben. Ich nicht, aber dafür bin ich „spontan, offen, pragmatisch, kreativ“ und „multifunktional, multitasking, allzeit bereit für Planänderungen“.

Ziemlich wirr wird es beim Motiv Familie. Schon die Anweisung bereite mir Probleme: „Bitte achten Sie beim Ausfüllen bei den Aussagen zur ‚Familie‘ darauf, dass es sich hierbei nicht um Aussagen zu Ihrer Ursprungsfamilie handelt, sondern um das Streben, eigene Kinder zu erziehen. Haben Sie noch keine Kinder, stellen Sie sich vor, wie es wäre, eine eigene Familie zu haben.“ Familie stehe eigentlich für den Wunsch nach Kindern oder für die Fürsorge für Kinder, erklärt Staller. Der eine sei eben fürsorglich zu seinen Kindern, der andere habe eher ein partnerschaftliches Verhältnis.

Regelrecht absurd wird es beim Motiv Schönheit. Das heißt eigentlich Eros in der Originalversion und umfasst acht Fragen zur Sexualität. Da geht es dann darum, ob jemand jeden Tag Sex braucht (hohe Ausprägung) oder auch mal vier bis sechs Wochen ohne Sex leben kann (niedrige Ausprägung). In der Business-Variante nimmt man dafür das Motiv Schönheit. Aber Schönheit gebe es gar nicht als Lebensmotiv, so Staller. Das sei nur ein Lückenfüller und zudem ermögliche es, im Auswertungsgespräch das Thema Eros „zumindest theoretisch“ anzusprechen. So arbeite er selbst viel mit dem Originaltest und empfehle ihn auch Führungskräften.

**Unterlagen**

**Reiss Profile Germany** (Hrsg.). (2012). Persönliche Auswertung Reiss Profile. Vertiefende Analyse - Business Test. Unveröffentlichtes Dokument.

**Reiss Profile Germany** (Hrsg.). (2012a). Reiss Profile: Fragebogen zum Reiss Profil. Unveröffentlichtes Dokument.