

TwentyFive - Die Methode

Leseprobe

Christoph Hofmański

Christoph Hofmański (Jg. 48) war nach einer Zeit im Management eines IT-Unternehmens als Dozent in den Fachbereichen Kommunikation und Mitarbeiterführung, außerdem als Coach und Supervisor tätig. Seine Klienten waren Unternehmer, Trainer, Coache und Personalentwickler. Die Erfahrungen aus der Praxis nutzte er in den 90ern für die Entwicklung der „Tiefenmotivations-Analyse“. Auf der Grundlage der in Praxis und Theorie gefestigten Erkenntnisse gründete er 2005 das Institut für Persönlichkeitsorientiertes Management, Görlitz. Er ist nach wie vor als Berater tätig und will mit seinen Büchern das Wissen weitergeben.

Bastian Fröhlich

Bastian Fröhlich hat 2017 seinen Bachelor in General Management mit Wirtschaftspsychologie und Finanzierung abgeschlossen. Sein Fokus liegt in der Ideenanalyse und der Anwendung im organisationspezifischen Kontext mit der Integrierung im Alltag. In den Jahren nach seinem Abschluss und während einigen Praktika hat er sich kurze aber qualitative Details aus unterschiedlichsten Bereichen und Branchen angeeignet. Ob Konzerne, KMUs oder in naturbezogenen Kontexten konnte er immer wieder die inneren Strukturen der Menschen nutzen, um schnell gewissenhafte Empfehlungen auszusprechen, die eine ganzheitliche Optimierung anstreben. Diese Ansichten können nun mit der Methode TwentyFive untermauert werden und im weiteren Lebensverlauf ins Detail für den spezifischen Kontext ausgearbeitet werden.

Matthias Boldt

Er trägt Informationen zusammen, ordnet und formatiert diese und stellt sie der Allgemeinheit zur Verfügung, ganz wie Bilder in einem Photoalbum. Seine kurzen Texte sind der Klebstoff, der die Bilder in den Alben fixiert.

Wenn ihm seine Arbeit und die Leitung des Verlages etwas Zeit lassen, schreibt er kurze, satirische Texte. Diese sind natürlich auch hier auf texorello.org zu finden.

**Christoph Hofmański,
Bastian Fröhlich,
Matthias Boldt**

TwentyFive - Die Methode

Methode, Analytik und Erkenntnisse

<http://texorello.net/W42C0P0>



Leseprobe

texorello
<http://texorello.org>

Leseprobe

ISBN 9783946373261

Edition 1

© May 1, 2021 by texorello

texorello

15745 Wildau

Germany

<http://texorello.org>



1. Einleitung

Das Unbewusste ist keine schwarze Box, in der etwas eingeschlossen und versteckt wird, sondern ein sich ins Unendliche ausdehnender Vorrat an Geschichten, Erinnerungen, Träumen, Erwartungen und Wünschen. Es ist Energie.

Wir können uns jederzeit etwas bewusst machen. Nicht alles. Es gibt Erinnerungen, die wir als traumatisch empfunden haben, sodass wir unser Bewusstsein davor schützen, sie je wieder zu erleben. S. Freud nannte es Verdrängung. C.G.Jung sprach von den Schatten. In einer geschützten therapeutischen Situation können wir uns damit auseinandersetzen. In der Psychoanalyse lernen wir, dass wir damals emotionale Schmerzen erlitten haben, weil ein existenzielles Bedürfnis über allen Maßen bedroht war. Als Kind sind wir abhängig von der Zuwendung und Unterstützung der älteren und stärkeren Mitmenschen. Als Jugendliche und Erwachsene können wir für uns selbst sorgen.

TwentyFive will positiv motivieren. Wir richten den Blick nach Vorne und fragen, was heute und in Zukunft erreicht werden soll.

Wonach streben Sie? Was würde Sie in aller Tiefe zufrieden machen? Was bereitet Ihnen die größte Freude? Wie sieht eine Welt aus, in der Sie gelassen, zufrieden und glücklich sind?

Jeder Mensch beantwortet solche Fragen auf seine eigene Weise. Wir unterscheiden uns, weil wir unterschiedliche Prioritäten setzen. Die einen streben nach beruflicher Anerkennung, während andere das

Familienglück suchen. Manche wollen ein abwechslungsreiches Leben führen und andere sind fokussiert auf die eigene Gesundheit oder die unseres Planeten. All das ist wichtig. Es gibt keine guten oder schlechten existenziellen Bedürfnisse, aber unterschiedliche Prioritäten.

TwentyFive stellt Fragen und analysiert die Antworten. Es bilden sich Kategorien. Wir sehen Tendenzen und Häufigkeiten, die sich als individuelles Profil beschreiben lassen. Erkenne Dich selbst und entscheide Dich für ein Leben, das in aller Tiefe Dir selbst gerecht wird.

Leseprobe

1.1 Menschen unterscheiden sich

Seitdem wir Menschen unsere Träume erinnern und solange wir in der Lage sind, unsere Gefühle, Gedanken und Stimmungen zu reflektieren, wissen wir, dass es keinen stabilen Dauerzustand gibt, den ein Außenstehender vermessen könnte. Es gibt Situationen, in denen wir sensibel auf Störungen reagieren, und andere, in denen wir über das Gleiche lächelnd hinwegsehen können.

Nicht einmal wir selbst sind in der Lage verlässlich vorauszusagen, was uns morgen früh Lustgefühle oder Angst oder Wut oder Begeisterung erleben lässt.

Wir wissen nur, dass unsere Sinne etwas wahrnehmen, das wir unbewusst verarbeiten, um es danach – wenn es wichtig ist – bewusst als Gedanken oder Gefühle zu realisieren. Wenn wir satt sind, nehmen wir das leckere, belegte Brötchen nicht wahr. Haben wir Hunger, läuft uns das Wasser im Mund zusammen.

Es kommt also darauf an, was uns momentan wichtig ist und worauf wir gerade Hunger haben.

Sobald wir uns die Menschen in unserer Umgebung anschauen, nehmen wir Unterschiede wahr. Manche lieben Abenteuer, während andere es lieber im gemütlichen Wohnzimmer bequem haben. Einige freuen sich auf die nächste Party und andere darauf, ein spannendes Buch zu lesen.

Aber, auch bei ihnen gibt es einen beständigen Wechsel an Stimmungen und Wünschen. Der Abenteuerer freut sich, wieder zu Hause zu sein, der Bequeme nimmt sein Rad und fährt durch den Wald. Der Partymensch sagt, liebe Freunde, heute bastle ich mal an meinem neuen Computer, alleine.

Wenn wir die Kräfte des Unbewussten beschreiben und vergleichen wollen, ist es sinnvoll von den Unterschieden zwischen verschiedenen Menschen zu sprechen, die sich

- in vergleichbaren Situationen befinden und
- innerlich einigermaßen ausgeglichen sind.

TwentyFive beschreibt fünfundzwanzig Ausprägungen, die unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen.

Wenn wir diese Kräfte in Zahlen ausdrücken wollen, nutzen wir Durchschnittswerte, um sagen zu können, jemand sei überdurchschnittlich, zum Beispiel durch das Integrationsbedürfnis, motiviert und eher unterdurchschnittlich an einer Nutzung von Erfahrungen interessiert.

Es gibt verschiedene Methoden, mit denen es möglich ist, diese individuellen Unterschiede zu analysieren. Darüber wird noch zu reden sein. Vorher sollte geklärt werden, für wen dieses Wissen für welche Zwecke hilfreich ist und welche ethischen Fragen beachtet werden müssen.

Selbstentwicklung und Partnerschaften: Erkenne Dich selbst. Je besser wir unsere tieferen Bedürfnisse kennen, desto leichter ist es, gut für uns selbst zu sorgen und Entscheidungen zu treffen, die zu einer dauerhaften inneren Zufriedenheit führen.

Erkenne Deine Partner. Ob beruflich oder privat, wir haben es entweder mit Menschen zu tun, die uns ähnlich sind, dann können wir uns gut verstehen, oder die anders sind als wir, dann besteht die Chance, dass wir uns gegenseitig unterstützen.

Förderung von Kindern und Jugendlichen: Jeder Mensch strebt nach etwas, das zu ihm passt, das seinem Leben einen positiven Sinn verleiht, das ihn begeistert. Unsere Kinder sind anders als wir. Wir sollten versuchen, sie in aller Tiefe zu verstehen, zu würdigen und dann zu unterstützen, wenn sie uns dazu auffordern.

Jeder lernt auf seine Weise das, was ihn persönlich interessiert. Es ist natürlich, dass die Jugendlichen sich selbst, ihre Fähigkeiten und ihre Grenzen ausprobieren wollen. Hilfreich ist es, sie dabei so zu fördern, wie es ihrer Tiefenmotivation entspricht.

Die Zusammenarbeit in Verwaltungen und Betrieben: Wer kann welche Aufgabe am besten übernehmen? Was dem einen eine Belastung wäre, wird den anderen begeistern. Die Stellenprofile lassen sich mit den Persönlichkeitsprofilen von Mitarbeitern und Bewerbern vergleichen.

Welche Menschen können in welchen Teams am besten zusammenarbeiten? Wenn wir nach Diversität streben, um

unterschiedliche Kräfte zusammenzubringen, müssen wir für Moderation sorgen, damit aus Konflikten tragfähige Synergien entstehen. Das geht recht gut, wenn die Beteiligten sich in ihren individuellen Unterschieden kennen und würdigen.

Mit den Kunden in ihrer emotionalen Sprache reden: Aus Marketingsicht ermöglicht das Wissen um die Tiefenmotivation eines potenziellen Kunden, ihn in einer Weise anzusprechen, die positive Gefühle weckt. Zu jeder Zielgruppe gibt es eine passende Sprache und bevorzugte Medien.

Ob im persönlichen Gespräch oder in der schriftlichen Kommunikation, der Berater sollte wissen, was seinem individuellen Kunden wichtig ist und auf welche Weise er seine Vorschläge emotional sinnvoll und verständlich formulieren kann.

Aus- und Weiterbildung: Wir lernen das am besten, was uns in der Tiefe unserer Seele interessiert und begeistert. Die Tiefenmotivation gibt Hinweise für die Entscheidungen für einen zu erlernenden Beruf, für die weitere Karriereplanung oder auch für eine neue Orientierung.

Wir unterscheiden uns in unseren Lernstrategien. Ein Durchsetzungsmensch liebt Exkursionen, ein Integrationstyp braucht Gespräche und ein Mensch, dem die Sicherheit wichtig ist, macht sich seine ordentlichen Notizen.

Gesundheit: Ärger und Ablehnungen sind kränkend, Freude ist die beste Medizin. Wer gut für seine tiefe innere Zufriedenheit sorgt, hat zumindest eine bessere Chance auf ein gesundes Leben.

Die WHO definiert Gesundheit als körperliches, seelisches und geistiges Wohlbefinden. Früher haben die Ärzte gefragt: Woran fehlt es denn? Wenn wir heute die emotionalen Bedürfnisse eines Menschen mit seiner konkreten beruflichen und privaten Situation vergleichen, sind hilfreiche Antworten zu erwarten.

Ethik: Unsere existenziellen Bedürfnisse, abgeleitet aus den bipolaren Persönlichkeitsdimensionen, sind in einem lebenslangen Konflikt. Das ist für die Selbststeuerung / Selbstbestimmung essenziell. Wir brauchen ein Oben und Unten, ein Rechts und Links, ein Vorne und Hinten, wenn wir uns für eine Richtung entscheiden wollen. Basis der Ethik ist die Würdigung der Rechte, die sich aus den gegensätzlichen

Bestrebungen ergeben.

- Durchsetzung (das Recht auf Entscheidungsfreiheit und eigenverantwortlichem Handeln)
 - versus Sicherheit (das Recht auf körperliche, seelische und geistige Unversehrtheit)
- Integration (das Recht auf Zugehörigkeit und Teilhabe)
 - versus Individualität (das Recht aus Anerkennung und darauf, sein Leben nach eigener Fassung zu gestalten)
- Rationalität (das Recht auf freien Zugang zu allen Wissensquellen und auf eine sachlich begründete Distanz)
 - versus Emotionalität (das Recht auf Offenheit, Einfühlung und emotionale Nähe)

Eine Tiefenmotivationsanalyse muss sowohl bezogen auf die Fragestellungen als auch auf die Darstellung und Begründung der Ergebnisse die existenziellen Bedürfnisse positiv anerkennen.

Wenn Menschen unsicher sind, zum Beispiel wenn sie unter emotionalen Konflikten leiden, neigen sie dazu, die von Fremden gegebenen Aussagen und daraus abgeleitete Empfehlungen nicht kritisch zu hinterfragen. Unter emotionalem Stress sind wir eher bereit, auch unsinnige Ideen zu akzeptieren und als Richtlinie für unser Handeln zu übernehmen.

Daraus ergibt sich eine besondere Verantwortung für die Inhalte und Empfehlungen, die der Anbieter einer Analyse oder eines Persönlichkeitstests den Nutzern gibt.

Wenn ein Mensch zum Beispiel sowohl nach Sicherheit als auch nach Durchsetzung strebt, könnte auf diesen grundlegenden Konflikt hingewiesen werden. Motto: Was auch immer Sie wollen, Sie fühlen sich gebremst. Vielleicht folgt ergänzend der gutgemeinte Tipp: Nehmen Sie sich nur kleine, überschaubare Schritte vor. Falls der Adressat dieser ‚Empfehlung‘ nun ein Studium, einen Berufswechsel oder gar eine Ehe vor sich hat, ist er in einem Dilemma. Am besten wäre es, die Ergebnisse in den Papierkorb zu werfen, aber das braucht eine gewisse innere Stabilität.

Kritik: Ein ‚Test‘ kennt weder die aktuelle faktische und psychische

Situation noch die bisherigen Erfahrungen oder die Lösungsmodelle, die sich jemand im Laufe seines Lebens schon erarbeitet hat.

Korrekt, weil wertneutral, wäre der Hinweis, dass die Bedürfnisse nach Sicherheit und Durchsetzung ähnlich stark ausgeprägt sind, was häufig bestimmte Kompetenzen fördert. Diese können zum Beispiel mit der Planung neuer Vorhaben, der Absicherung von Veränderungen oder der Überwachung von Prozessen zu tun haben. Ergänzen lassen sich Hinweise auf Berufe, für die diese Basiskonflikte eine willkommene Triebfeder sind, wie Lotsen, Kapitäne, Dirigenten, Produktionsplaner, etc.

Das heißt, anstatt über mögliche Probleme oder Konflikte zu berichten, stellen die Ergebnisse mehrere Lösungsalternativen dar, sodass der Nutzer der Analyse Ideen erhält, über deren Umsetzung er frei entscheiden kann.

Leseprobe

1.2 Anforderung an eine Tiefenmotivationsanalyse

Wir wissen, dass unsere Stimmungen und unser Verhalten nicht immer positiv sind. Dafür gibt es Ursachen, die mit realen Erfahrungen, aber auch mit situativen Fehleinschätzungen und Befürchtungen zu tun haben.

Früher empfanden wir unsere Eltern und andere Erzieher entweder als unzureichend oder als Bedrohung. Manchmal beides gleichzeitig. Immer noch dienen die Kindheitsgeschichten als Muster, nach denen wir unsere Gegenwart emotional beurteilen. Wir übertragen wir die unangenehmen Erfahrungen, Hoffnungen und Ängste auf Partner, Freunde, Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzte: „Du verhältst dich so, wie mein Vater ...“

Wir empfinden eine seelische Not in uns und reagieren mit Angst vor etwas, das nicht in uns ist. Jede Wut auf einen anderen Menschen oder auf Gruppen weist auf ungeklärte Erinnerungen hin. Friede wird sein, wenn wir mit unseren alten Geschichten den Frieden gefunden haben. In uns.

Wer ungebeten andere Menschen negativ beurteilt, sie verachtet und verlacht, versucht möglicherweise sein Minderwertigkeitsgefühl zu verdrängen. Verachtung ist negativ und kann verheerende Folgen haben. Manchmal wird man vom Opfer zum Täter. Die Tiefenmotivationsanalyse fragt, was durch unser Verhalten vermieden oder erreicht werden soll. Sie sucht nach den Motiven, die uns antreiben, und nicht nach den Symptomen.

Wahrscheinlich braucht ein Mensch, der andere klein machen will, das Gefühl von innerer Größe, er strebt nach Anerkennung. Das ist ein existenzielles Grundbedürfnis. Die Ergebnisse der Analyse vermitteln Ideen darüber, mit welchem positiven oder wertneutralen Verhalten wir für uns – und auch für unsere Mitmenschen besser sorgen können.

![[PAGEFULL]]<http://texorello.org/de/W33C0P0>][TwentyFive – Von den Kräften des Unbewussten][Sie finden die Beschreibung, wie Sie für alle Grundbedürfnisse für ein Wohlbefinden sorgen können, im Buch „TwentyFive – Von den Kräften des Unbewussten“.]

Die beschriebene Tiefenmotivation ist weder gut noch schlecht, sondern simpel lebensnotwendig.

Daraus ergeben sich diese Forderungen:

Ethik: Die Analyse berichtet ausschließlich über positiv zu verstehende Motive, Bedürfnisse, Orientierungen, Fokussierungen und den sich daraus ergebenden Stärken.

Dies gilt auch für die in der Persönlichkeitspsychologie beschriebene ‚Neurotizismus-Variable‘: Wenn ein Mensch sich ‚labil‘ verhält, wird es dafür Gründe geben, die verständlich sind. Meistens ist es abhängig von der aktuellen Situation, ob sich ein Mensch sicher fühlt oder unsicher wirkt. Ergänzend lässt sich sagen:

Eine negativ bewertende Aussage über einen Menschen oder eine Gruppe darf nie das Ergebnis einer Analyse sein.

Wertfreie, positive Fragen bzw. Entscheidungsvorschläge: Wenn in einem Fragebogen bestimmte Aussagen (Items) zur Bewertung (Rating) oder zur Einordnung (Ranking) angeboten werden, müssen sie eindeutig, auch vom Sinn her verständlich und positiv formuliert werden.

In einem bekannten Persönlichkeitstest sollen zum Beispiel Aussagen bewertet werden, wie ‚Ich bin ein ängstlicher Typ‘ oder ‚Oft überwältigen mich meine Gefühle.‘

Ist es gut, ein ängstlicher Typ zu sein, der oft von seinen Gefühlen überwältigt wird? Auf welche Situationen beziehen sich diese Äußerungen? Mit welchen Menschen soll ich mich vergleichen? Und was bedeutet ‚oft‘?

Vielleicht will ich mich als Verkäufer bewerben und soll dann die Aussage bewerten ‚Ich bin ein Einzelgänger‘ – es ist zu erwarten, dass ich dies mit ‚trifft überhaupt nicht zu‘ klassifiziere.

Die Fragebogen-Items sollten wertfrei, unmissverständlich, mit klaren Bezügen (Vergleichsmaßstäben) formuliert sein.

Reduzierung von Manipulationsversuchen: Es geht um die verständliche Frage: Wie muss ich mich darstellen, um positiv zu wirken?

Wer sich von dieser Haltung leiten lässt, erhält bei vielen Persönlichkeitstests ein Ergebnis, das zur Intention passt, aber falsch ist.

Das lässt sich ein Stück weit vermeiden, wenn durchgehend so positiv

oder wertneutral formuliert wird, dass sich aus der Antwort keine negative Beurteilung ableiten lässt. Statt ‚Ich bin ein ängstlicher Typ‘ wäre es besser zu sagen, ‚Ich bin aufmerksam und handle behutsam‘, denn eine solche Haltung ist in Ordnung und für vieles im Leben absolut wünschenswert.

Profilvergleiche ermöglichen: Die Ergebnisse der Analyse berichten davon, welche Bedürfnisse oder Orientierungen für den einzelnen Menschen wichtiger sind als für den Durchschnitt derjenigen, die auch so eine Analyse gemacht haben. Es geht unter anderem darum, sich selbst mit anderen Menschen, Gruppen, Aufgaben, Situationen oder Angeboten zu vergleichen.

Neben der Analyse der Selbstwahrnehmung ist eine Analyse von Fremdwahrnehmungen, wie von Angeboten oder Berufen oder Gruppen anzubieten.

Einheitliche Maßstäbe (Skalen): Für Vergleiche brauchen wir Maßstäbe, und zwar eine einheitliche Skala.

Bei TwentyFive gilt, wie schon bei der vor fünfundzwanzig Jahren entwickelten Vorgängerversion (Tiefenmotivationsanalyse) eine Skala von 0 (theoretischer Wert für ein nicht existentes Bedürfnis) bis 200 (ebenfalls theoretisch, falls nur dieses Bedürfnis realisiert werden soll), mit einem Mittelwert von 100. Das heißt, Werte größer als 100 sind über- und Werte darunter sind unterdurchschnittlich wichtige Ausprägungen.

Auch hierfür gilt: Es gibt keine guten oder schlechten Ausprägungen.

Unabhängig von der Art der Analyse, ob Fragebogen in der kurzen oder umfangreichen Version oder ob die Textanalyse, zum Beispiel für ein Stellenprofil, gewählt werden, liegen eindeutig beschriebene Vergleichsdaten mit einer festen Skalierung vor.

Statistische Klärung (Validität): Die Ergebnisse der Analyse sollen zutreffend sein. Um das zu erreichen, braucht es mehr als testinterne statistische Daten. Wer als Entwickler von Persönlichkeitstests nach guten Kennziffern strebt, wird Items nutzen, die recht eindeutig bestimmten Ausprägungen zugeordnet werden können. Ein solcher Katalog könnte zum Beispiel sein: Ich kommuniziere gerne, bin gerne mit anderen Menschen zusammen, liebe neue Kontakte, bin ein Familienmensch, kann mich gut in Teams integrieren und so weiter. Die

statistische Prüfung, ob die gewählten Items gute Indikatoren der prognostizierten Ausprägung ‚Zugehörigkeit‘ sind, wird logischerweise zu exzellenten Werten führen. Sie ermöglichen jedoch keine Aussage über die tieferen Beweggründe des Probanden.

Der als Beispiel genannte Verkäufer wird im Test eine hohe Zugehörigkeits-Ausprägung erzielen. Er weiß ja, was von ihm erwartet wird. In Wirklichkeit ist er vielleicht ein introvertierter Denker, auf der Suche nach einem Job, der es ihm ermöglicht auf einfache Weise genug Geld für sein Studium der Agrarwissenschaften zu verdienen.

Methode und Erfahrung: Die Tiefenmotivationsanalyse soll aber genau diese wirklichen Beweggründe offenbaren. Dafür braucht es Items, die, quasi am Bewusstsein vorbei, die Tiefenmotivation ansprechen und ein Setting, in dem es nicht um die Bewertung einer Aussage für sich genommen, sondern um Entscheidungen über mehrere Items geht.

Die Qualität einer Analyse ist abhängig von der gewählten Methode. Natürlich müssen die Vorannahmen statistisch geprüft werden. Im Laufe der Zeit zeigen sich Items, die weniger gut ‚funktionieren‘ und durch andere auszutauschen sind. Dies muss über lange Zeiträume beobachtet werden.

Das bedeutet, die Qualität ist ebenfalls abhängig davon, ob die Erfahrung über mehrere Jahre zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt wurde.

Qualitätssicherung durch Interviews: Wesentlicher sind die Prüfungen durch Hunderte von Interviews, einerseits mit dem jeweiligen Probanden und andererseits mit Menschen, die ihn recht gut kennen. In der Praxis hat es sich bewährt, wenn ein erfahrener Coach, der gelernt hat Vertrauen aufzubauen, mit dem Menschen über dessen Erfahrungen, seine aktuelle Situation und seine Zukunftswünsche spricht. Ergänzt wird das häufig durch Gespräche mit dem Team, zum Beispiel bei der Präsentation eines Teamprofils, und mit dem Vorgesetzten zur Klärung seiner Motivations- und Führungsstrategie zur Förderung des betroffenen Mitarbeiters.

In dem Beispiel des angehenden Agrarwissenschaftlers, der sich als Verkäufer bewirbt, wird wohl schon zu Beginn des Interviews klar, dass die Zugehörigkeitsausprägung falsch bewertet wurde. Der erfahrene Coach sieht und hört sofort, ob dieser Mensch den direkten Kontakt zu

ihm sucht oder eher distanziert abwartet. Die Statistik mag hervorragende Ergebnisse zeigen. Das persönliche Gespräch bringt die Wahrheit eher ans Licht.

Die Analyse muss die Aussagequalität durch mehrere Aspekte sicherstellen: gewählte Analysemethode und intelligenter Aufbau des Fragebogens, permanente statistische Item-Überwachung und kontinuierliche Verbesserung, tiefgehende, fundierte Erfahrungen durch persönliche Gespräche mit dem Probanden und seinem Umfeld.

Generalisierungen vermeiden: Es gibt Erfahrungen und statistische Belege dafür, dass im Allgemeinen verschiedene Ausprägungen miteinander korrelieren. So sind zum Beispiel viele Individualisten rational denkend, sach- und vergangenheitsorientiert, während Zugehörigkeitsmenschen eher in der Gegenwart stehen und empathisch sind. Die Aufgabe einer Tiefenmotivations-Analyse ist jedoch nicht, das Allgemeine zu berichten, sondern das Spezielle herauszuarbeiten. Statt zu sagen ‚Menschen, dieses Typs sind meistens vergangenheitsorientiert‘ soll festgestellt werden, ob und inwieweit es auch für diesen individuellen Menschen gilt.

Differenzierte Ergebnisse: Die Analyse muss differenzierte Ergebnisse liefern. Dazu sind mehrere Ebenen zu betrachten und im Zusammenwirken darzustellen.

Diese auf Details fokussierte Analyse ist unter anderem für die Zuordnung von Aufgaben wichtig. Wer zum Beispiel einen Verkäufer einstellen möchte, sollte vorher wissen, ob der sich an einem Menschen (seinem Gesprächspartner) oder eher an Gruppen orientiert – und ob er in seinem Handeln mehr von Fakten, Emotionen, Zukunftsideen, laufenden Veränderungsprozessen oder sinnvollen Zielen beeinflusst wird.

Wenn dieser potenzielle Verkäufer in seiner zukünftigen Tätigkeit zufrieden und erfolgreich sein will, sollte er wissen, ob ihm, grob gesagt, das geduldige, von Beziehungsarbeit geprägte Key-Account-Business mehr liegt als das täglich neue Abenteuer des Hardselling.

Technische Integration: Für Vergleiche müssen Verfahren vorhanden sein, die sich bei verschiedenen Quellen bedienen können. Dies geschieht häufig über Internet-Anwendungen, die Zugriff auf zentrale Daten oder Auswertungsprogramme haben.

Damit diese Daten auch von anderen Programmen, wie CRM- oder HR-Systemen weiterverarbeitet werden können, sind sowohl für die Fragebögen als auch für die Ergebnis-Wiedergaben Schnittstellen (typische API) anzubieten.

Entwicklung einer Analyse: Zusammenfassend ergibt sich ein Anforderungskatalog, der vielleicht später noch zu ergänzen oder zu differenzieren ist:

- Durch die Art der Fragestellung ist sicherzustellen, dass sich die Menschen in vergleichbaren Situationen befinden und innerlich einigermaßen ausgeglichen sind, wenn ihre Motivation reflektiert werden soll.

- Eine Tiefenmotivationsanalyse muss sowohl bezogen auf die Fragestellungen als auch auf die Darstellung und Begründung der Ergebnisse den Menschen dienen.

- Die Analyse berichtet ausschließlich über positiv zu verstehende Motive, Bedürfnisse, Orientierungen, Fokussierungen und den sich daraus ergebenden Stärken. Sie liefert Detail-Ergebnisse. Dazu sind mehrere Ebenen zu betrachten und im Zusammenwirken darzustellen.

- Die Ergebnisse berichten nie über mögliche Probleme oder Konflikte, die sich aus den gegensätzlichen Kräften ergeben können, sondern stellen die Ergebnisse wertneutral und mit positiven Lösungsalternativen dar.

- Eine negativ bewertende Aussage über einen Menschen oder eine Gruppe darf nie das Ergebnis einer Analyse sein.

- Die Fragebogen-Items sollten wertfrei, unmissverständlich, mit klaren Bezügen (Vergleichsmaßstäben) formuliert sein.

- Die Fragen und die Antwortmöglichkeiten müssen weitgehend manipulative Selbstdarstellungen verhindern (Wie muss ich mich darstellen, um positiv zu wirken?).

- Eine Analyse der Tiefenmotivation muss auch für Bezugspersonen, Gruppen, Objekte etc. möglich sein, zu denen jemand einen Kontakt wünscht oder die er tiefer kennenlernen möchte.

- Unabhängig von der Art der Analyse, ob Fragebogen in der kurzen oder umfangreichen Version oder ob die Textanalysen, zum Beispiel für ein Stellenprofil, gewählt werden: Es liegen eindeutig beschriebene Vergleichsdaten mit einer festen Skalierung vor.

- Die Aussagequalität ist durch mehrere Aspekte sicherstellen:

gewählte Analysemethode und intelligenter Aufbau des Fragebogens bzw. mehrschichtige Analyse vorhandener Texte, permanente statistische Item-Überwachung mit kontinuierlicher Verbesserung, Verständnis- und Richtigkeitsprüfung durch Coache mit tiefgehenden Erfahrungen durch persönliche Gespräche mit dem Probanden und seinem Umfeld.

- Damit diese Daten auch von anderen Programmen, wie CRM- oder HR-Systemen weiterverarbeitet werden können, stehen Schnittstellen (typische API) zur Verfügung.

Leseprobe

2. Ranking-Verfahren

Ob bewusst oder unbewusst, wir treffen laufend Entscheidungen. Es geschieht etwas, wir nehmen etwas wahr.

Vielleicht bieten sich Chancen, oder gibt es Risiken?

Nach welchen Kriterien wollen wir es bewerten?

Nach welchen Maßstäben klären wir, ob eine Reaktion notwendig ist. Und wie beurteilen wir, welche Alternative am besten für unsere Zufriedenheit sorgt?

Während Persönlichkeitstests fragen: ‚Was für ein Mensch sind Sie?‘, stellen Ranking-Verfahren verschiedene Angebote zur Wahl: ‚Wie entscheiden Sie sich in dieser Situation, bei diesen Alternativen?‘

Wenn es darum geht, ein Verhalten vorherzusagen oder besser, zu empfehlen, dann ist es sinnvoll, die persönlichen Beweggründe und damit verbunden die typischen Prioritäten eines Menschen zu kennen. Deshalb haben sich die Entwickler der Tiefenmotivationsanalyse für das Ranking-Verfahren entschieden.

In diesem Kapitel beschreiben wir, worauf zu achten ist und wie diese Methode funktioniert.

2.1 Die Ausgangssituation

Mitte der 90er Jahre gab es verschiedene Persönlichkeitstest, deren Ergebnisse von Skeptikern mit Horoskopen gleichgesetzt wurden. Einige Menschen machten sich den Spaß, an mehreren Tests teilzunehmen, sich in eine bestimmte Grundhaltung zu begeben, zum Beispiel ‚Ich bin ein gewissenhafter Controller‘, und die Ergebnisse vorherzusagen. Es gelang immer.

Eine Umfrage unter den HR-Verantwortlichen bei circa 60 klein- und mittelständischen Unternehmen ergab damals, dass nicht einmal jeder Fünfte solche Ergebnisse für seine Personalentscheidungen nutzt.

Gleichzeitig wurde bewusst, wie stark die ‚Befindlichkeiten‘ der Mitarbeiter die Fluktuation und die Leistungsbereitschaft beeinflussen.

In vielen Betrieben bremste emotionaler Sand im Getriebe die Zusammenarbeit. Weder die Motivation noch die Mitarbeiterführung berücksichtigten die individuellen Unterschiede. Ein großer Teil der über einen Kamm geschorenen Mitarbeiter hatte innerlich gekündigt, wartete auf die Chance zum Wechsel oder wenigstens auf den nächsten Urlaub oder die Rente.

Wer arbeiten muss, um seinen Lebensunterhalt zu sichern, verhält sich unauffällig. Kreativität und herausragenden Leistungen sind mit Risiken verbunden. Wozu soll man sich engagieren, wenn es am Ende keiner würdigt und nur über Fehler gesprochen wird?

Bereits in den 80er Jahren begann die Diskussion über die emotionale Intelligenz vernehmlicher zu werden. Der Blick wurde auf die sozialen, emotionalen Kompetenzen des Managements und auf die Wirkungen bei den Mitarbeitern gelenkt.

Vor diesem Hintergrund wurde Hofmański, damals als Unternehmensberater und Coach tätig, von einigen seiner Klienten um eine Antwort auf die Frage gebeten: Da man Manager schwerlich umerziehen kann, gibt es einen anderen Weg ihnen das nötige Wissen über die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu vermitteln, damit sie individueller und erfolgreicher motivieren und führen können?

In den Diskussionen wurde deutlich, dass es für die eigenen

Entscheidungen (Was will ich?), sowie für die Motivation von Mitarbeitern oder Kunden (Wonach streben diese Menschen?) nötig ist, statt von Eigenschaften über Bedürfnisse zu berichten.

Zum Beispiel gibt die Feststellung, jemand sei introvertiert und labil, keinen Hinweis darauf, dass diese Person nach Anerkennung (Würdigung) und Sicherheit (Kontinuität) strebt und sich wahrscheinlich gut als Spezialist für technische, betriebswirtschaftliche oder rechtliche Detailaufgaben eignet.

Nach der Entscheidung für die ‚Übersetzung‘ der Eigenschafts-Polaritäten der Persönlichkeitspsychologie in die Bedürfnis-Polaritäten der Tiefenmotivation wurde deutlich, dass hierfür eine neue Art der Analytik gefunden werden sollte, denn Bedürfnisse sind dynamisch und situationsabhängig, während die bis dahin genutzten Persönlichkeitstest von einem starren Menschenbild ausgingen, was dem wirklichen Leben nicht entspricht.

Leseprobe

2.2 Eigenschaften testen

Die Persönlichkeitstests fordern zur Selbstbeurteilung von Eigenschaften auf. Hierzu werden typischerweise kurze Sätze angeboten, wie bei: <https://de.outofservice.com/bigfive/>

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

- Ist gesprächig, unterhält sich gerne.
- Neigt dazu, andere zu kritisieren.
- Erledigt Aufgaben gründlich.
- Wird leicht deprimiert, niedergeschlagen.

Zur Bewertung werden fünf Möglichkeiten von ‚Unzutreffend‘ bis ‚Zutreffend‘ angeboten.

Die zu bewertenden Sätze werden Items genannt und bestimmten Eigenschaften zugeordnet, zum Beispiel ‚gesprächig‘ = extravertiert.

Zu jeder Eigenschaft werden verteilt über den meist umfangreichen Fragebogen mehrere Items angeboten. Für die Ausprägung ‚Extraversion‘ bildet sich so eine Liste von typischen Aussagen, die mit dieser Eigenschaft korrelieren. Ob diese angenommen Zuordnungen so richtig sind, wird durch statistische Verfahren, wie das Cronbachsche Alpha, überprüft.

Das Cronbachsche ist eine nach Lee Cronbach benannte Maßzahl für die interne Konsistenz einer Skala und bezeichnet das Ausmaß, in dem die Aufgaben bzw. Fragen einer Skala miteinander in Beziehung stehen. (Wikipedia)

Nicht geprüft wird, auf welche Situationen sich diese Aussagen beziehen oder ob sie generell gelten.

Jede Bewertung braucht einen Maßstab. Wenn Sie sich selbst einschätzen wollen, werden Sie mehr oder weniger bewusst klären, mit welchen Menschen oder mit welchen Wertmaßstäben Sie sich dabei vergleichen.

Oder beurteilen Sie Ihre Eigenschaften danach, welche Erwartungen

an Sie gestellt werden?

Der Verfasser ist zum Beispiel meistens introvertiert, unter Freunden aber auch gerne sehr gesprächig. Will er sich als Controller bewerben oder als Verkäufer? In beiden Fällen ist es klar, was anzukreuzen ist.

Die Schwächen dieser Bewertungsverfahren (Rating) sind verständlich. Sie lassen sich durch eine Vielzahl von Fragen und durch weniger offensichtliche Zuordnungen ein Stück weit kompensieren. Aber, die Zeitdauer für einen Persönlichkeitstest beeinflusst dessen Akzeptanz. Als Testentwickler wird man sich eher um einen hohen Cronbachs Alpha bemühen, also stabil zugeordnete Items und nur wenige Ausprägungen verwenden, um im Wettbewerb mit guten Messzahlen überzeugen zu können.

Die Testergebnisse sind so oder so skeptisch zu beurteilen.

Ein anderer Punkt ist kritischer:

Das Ergebnis eines Persönlichkeitstest sagt, welche Eigenschaften jemand hat und damit auch, für welche Aufgaben er geeignet und ungeeignet ist.

Dieses starre Bild von Eigenschaften steht im Widerspruch zur inneren Vielfalt eines Menschen und zu dessen Fähigkeit, sich situativ angemessen zu verhalten.

2.3 Entscheidungen analysieren

Aus der Beratungspraxis und aus therapeutischen Gesprächen wissen wir um die inneren Konflikte. Typische Fragen sind: Was wollen Sie erreichen? Was hindert Sie daran? Was ist Ihnen wichtig, und was ist noch wichtiger?

Wie im Buch ‚TwentyFive – Von den Kräften des Unbewussten‘ beschrieben, sind das Fühlen, Denken und Wollen davon geprägt, welche Prioritäten wir in bestimmten Situationen setzen, um zu einer Entscheidung zu kommen, die im besten Fall für innerliche Zufriedenheit sorgt.

Um ein zutreffendes Bild von dem meist unbewussten Abwägen zwischen verschiedenen Ideen zeichnen zu können, ist es nötig, diese Entscheidungsprozesse durch Fragen zu initiieren und die gewählten Prioritäten (Ranking) zu untersuchen.

Aus der Selbstbeobachtung und aus der Therapie wissen wir, dass (fast) jedes Verhalten dazu dient, etwas zu erreichen oder zu vermeiden. Fritz Riemann hat das in seinem Buch ‚Grundformen der Angst‘ eindrucksvoll und gut verständlich beschrieben. (*Grundformen der Angst, Fritz Riemann, 1961*)

Seine Gegenpole ‚Hysterie‘ versus ‚Zwanghaftigkeit‘ sowie ‚Schizoidie‘ versus ‚Depression‘ entsprechen den Emotionen, die wir bei dramatischer Unterversorgung der Bedürfnisse nach ‚Sicherheit‘ versus ‚Durchsetzung‘ sowie ‚Anerkennung‘ versus ‚Zugehörigkeit‘ wahrnehmen. Im Eigenschaftsmodell sind das die Dimensionen ‚Neurotizismus‘ (labil vs. stabil) und Intro- vs. Extraversion.

Dies lässt sich mit den Fragen nachvollziehen: Wozu verhalte ich mich manchmal labil, stabil, intro- oder extravertiert?

Labilität hat den Vorteil, wach zu sein und bei Gefahr schnell ausweichen zu können.

Stabilität konzentriert meine Kräfte, damit ich mich besser durchsetzen kann.

Introversion hilft mir, mich von anderen zu distanzieren, um bei mir selbst zu bleiben.

Extraversion sorgt bei meinem Umfeld für eine gute Stimmung und Gemeinsamkeit.

Leseprobe

Ende der Leseprobe

Das vollständige Buch finden Sie bei Amazon.

ISBN: 9783946373261