

„Erleichtere Veränderung und gib Unterstützung für die, die Veränderung wählen.
Bestrafe die übrigen nicht, für das, was sie sind (und bleiben wollen).“

(Clare W. Graves)

Antriebsmuster und Widerstände erkennen

In Coaching und anderen Beratungsprozessen werden verstärkt diagnostische Instrumente eingesetzt. Mit dem Ziel, die gewonnenen Informationen in den Beratungsprozess einzubinden und die Beratung spezifischer zu gestalten. Profile Dynamics® ist ein diagnostisches Tool zur Klärung persönlicher Antriebsmuster und Verhaltensmotive. Entwickelt wurde Profile Dynamics® in den Niederlanden und hat sich in den letzten zehn Jahren international etabliert. In sechs verschiedenen Sprachen nutzen Unternehmen, Krankenhäuser und Hochschulen dieses Tool zur Unterstützung unterschiedlichster Beratungsprozesse.

Der theoretische Hintergrund von Profile Dynamics® ist die Theorie des „Level of Existence“ von Graves. Ihn beschäftigt die Frage, was genau einen psychisch gesunden Menschen ausmacht, woraus er in seinem (Arbeits-)Umfeld Energie schöpft und was ihn in seinem Umfeld Energie kostet. Bisherige Modelle der Persönlichkeit beantworteten die für ihn zentrale Frage nicht. Das Verständnis von Profile Dynamics® gründet auf der Annahme von Graves, dass jeder Mensch in bestimmten Systemen gut leben kann, da sie „seiner Welt“ entsprechen. So fühlt sich ein freigeistiger, intellektueller Mensch in einem kreativen, wenig reglementierten Umfeld frei und schöpft daraus Energie. Einen Mensch mit einem starken Sicherheitsmotiv und dem Wunsch nach Routinen und klaren Regeln wird es hingegen viel Kraft kosten, wenn jeder Tag andere Ansprüche an ihn stellt. Diese Energie steht ihm für seine Stärken und seine Leistungsfähigkeit nicht mehr zur Verfügung.

Profile Dynamics® zeigt einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin oder einem zu beratenden Team auf, welche Antriebskräfte und welche Widerstandskräfte vorhanden sind. Dieser Blick auf die Antriebsmuster ist ein Hinschauen: „Aha, so ist das bei mir/uns“, ohne zu werten, was gut oder was nicht so gut ist. Vielmehr geht es darum, zu verdeutlichen, was die Mitarbeiter beziehungsweise das Team in bestimmten Situationen leitet, welche Veränderungen ihnen leicht oder schwerer fallen, was ihnen ohne Mühe von der Hand geht und wozu sie sich regelrecht selbst antreiben müssen. Es zeigt ihnen auch, wie ihre Kommunikation mit anderen ausgerichtet ist und ob sie in einem Arbeitsumfeld agieren, welches ihnen Energie gibt und sie nicht nimmt.

Der Nutzen im Vergleich zu anderen Diagnostik-Tools

Zunehmend interessieren sich Arbeitgeber in Wirtschaft und Wissenschaft für diagnostische Tools, um Aussagen über die Potenziale der Mitarbeitenden zu bekommen. Das Ziel ist, durch individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden zu stärken und auszubauen. Die meisten Tools setzen größtenteils auf der Verhaltensebene an (siehe Grafik nächste Seite), die durch die Maßnahme verändert werden soll. Ob die Mitarbeitenden dieses Verhalten als sinn- und wertvoll erachteten und ob es ihrem eigenen Bedürfnis entspricht, wird bei dem Einsatz der Tools in der Regel nicht hinterfragt. Die Diagnostik basiert auf der Annahme, dass die Mitarbeitenden sich so weiterentwickeln wollen, wie es für das Arbeitsumfeld erforderlich ist. Profile Dynamics® hingegen setzt an den Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeitenden an und spiegelt ihnen ihr „So-sein“ wider – mit dem Ziel der Reflexion und der Klärung der das Verhalten leitenden Ebene. Erst auf der Ebene sind weitergehende Personalentwicklungsmaßnahmen möglich, die Mitarbeitenden das geben, was sie tatsächlich brauchen, um gut arbeiten zu können und dabei psychisch gesund zu bleiben.



Beschreibung und Bedeutung der Antriebsmuster

In dem spiralförmigen Entwicklungsmodell von Graves ist abgebildet, mit welchen Triebfedern/Motiven (und folglich auch Denkweisen und Verhalten) die Menschen auf veränderte Lebensumstände reagiert haben. Das Modell in seiner hohen Komplexität umfasst nach Graves die gesamte Weltsicht von Menschen. Den Entwicklungsphasen, und damit den Motiven, wurden Farben zugeordnet. Das physiologische System bleibt in der Motivanalyse unberücksichtigt, insofern zeigt die Tabelle in der Reihenfolge der Spirale die sieben psychologischen Antriebsmuster. Beginnend mit einem kollektiven Antriebsmuster/Motive, wechseln sich individuelle und kollektive Antriebsmuster ab.

| MOTIV | AUSPRÄGUNG | WIDERSTAND |
|--------|--|--|
| Lila | Sicherheit, Geborgenheit, Zugehörigkeit, Tradition, Erfahrung, Weisheit, Rituale | Konservatismus, Veränderungsresistent, dogmatisch, Angst |
| Rot | Tatkraft, Macht, Handeln, Mut, Respekt, Entscheidungsfreude, Tempo | Machtgehab, Dominanz, Konfrontation, Kontrolle |
| Blau | Ordnung, Struktur, Regeln, Disziplin, Treue, gewissenhaft, klar, transparent | Bürokratie, Strafkultur, Belehrungen, Geiz, Strenge |
| Orange | Zielorientierung, Wettbewerb, Unternehmertum, Leistungskultur, Status, Performance, Gewinnen | Arroganz, Ellenbogenmentalität, Korruption, Egozentrik |
| Grün | Empathie, Konsens, Harmonie, Geselligkeit, Team, Feingefühl | Konfliktscheu, Tratsch, Klatsch, schnell verletzt, nimmt alles persönlich |
| Gelb | Analyse, Denkkraft, Feingefühl, Kreativität, Innovation, Strategie | Chaos, Endlosdiskussionen, Theoretisieren, Inkonsistenz, Distanz, kompliziert, strukturlos |
| Türkis | Ganzheitlich, Globalisierung, Idealismus, alles hängt zusammen, bescheiden, innerlich reich | Spiritualität, Kultur, kaum Realitätssinn, kein Problembewusstsein, Bagatellisieren, vage |

Profile Dynamics® in der Praxis: Personalentwicklung an der Hochschule

Personalentwicklung kann bei verschiedenen Dimensionen ansetzen, um Mitarbeitende in ihrem beruflichen Umfeld zu unterstützen: bei den Kompetenzen und Erfahrungen sowie den Persönlichkeitsmerkmalen und den Antriebsmustern/Motiven. Zwei davon sind veränderbar: die Kompetenzen und Erfahrungen; zwei davon sind relativ stabil: die Persönlichkeitsmerkmale und Motive. Am Beispiel der Personalentwicklung an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, geleitet von Imke Täufer-Krebs (Personalleitung der Personalentwicklung und des Gesundheitsmanagements), wird deutlich, warum die Fokussierung auf die vierte Dimension, die Anreiber/Motive, sinnvoll und lohnend für die Universität und ihre Mitarbeitenden ist. Ganz bewusst fiel die Entscheidung der Personalentwicklung auf diesen vierten, relativ unveränderbaren Bereich.

| | | |
|--------------------|--|--|
| | <p>KOMPETENZEN</p> <p>» Beobachtbare Fähigkeiten und Verhaltensweisen für erfolgreiches Handeln.</p> <hr/> <p>ZUM BEISPIEL</p> <p>» Entscheidungsqualität, strategisches Denken, globale Perspektive, Geschäftseinblicke.</p> | <p>ERFAHRUNGEN</p> <p>» Aufgaben oder Rollen, die eine Person für zukünftige Chancen/Herausforderungen vorbereiten.</p> <hr/> <p>ZUM BEISPIEL</p> <p>» Funktionale Erfahrungen, internationale Aufgaben, Veränderungen und Verbesserungen.</p> |
| WAS DU TUST | | |
| WER DU BIST | <p>PERSÖNLICHKEITSMERKMALE</p> <p>» Neigungen, Eignungen und natürliche Tendenzen einer Person und deren intellektuelle Kapazität.</p> <hr/> <p>ZUM BEISPIEL</p> <p>» Durchsetzungsvermögen, Risikofreudigkeit, Selbstvertrauen und eine Begabung für logisches und rationales Denken.</p> | <p>ANTREIBER</p> <p>» Werte und Interessen, die den Karriereweg beeinflussen, Motivation und Engagement.</p> <hr/> <p>ZUM BEISPIEL</p> <p>» Power, Status, Selbstständigkeit und Herausforderungen.</p> |

Profile Dynamics® als ein Instrument zur Motivanalyse soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, sich durch die Reflexion bewusst zu werden, was sie antreibt und was ihnen schwerfällt oder Widerstände auslöst. Mit dem Ziel, sich anzunehmen wie sie sind, das heißt was sie möchten und denken und wie sie damit einen adäquaten Umgang im beruflichen Umfeld finden.



Menschen entwickeln sich, wenn sie es wollen, und nicht, weil ihr Umfeld sie dazu auffordert. Profile Dynamics® setzt der Tendenz des „Höher, Schneller, Weiter“ die Reflexion und Besinnung auf das, was da ist, entgegen und stärkt dadurch die Mitarbeitenden in ihrer Selbstverantwortung. Zudem ist für den Einsatz von Profile Dynamics® die Annahme wichtig, dass durch Erkennen der eigenen Motive auch die Bereitschaft gestärkt wirkt, andere in ihrer Unterschiedlichkeit anzunehmen, anzuerkennen und respektvoll damit umzugehen. In der Beratungspraxis der Universität Kiel hat dieser Ansatz zu einem deutlich spürbaren, entspannenden Effekt beigetragen. Beratung darf in Anspruch genommen werden und wird nicht verordnet.

Bei Beratungs-, Coaching- oder Mediationsanfragen lädt die Personalentwicklung – so es zu dem Anliegen passt – zunächst ein, eine Motivanalyse durchzuführen, freiwillig und anonym zwischen der/dem Ratsuchenden und der/dem Beratenden. Inzwischen kommen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von selbst auf die Personalentwicklung zu, weil sie von dem Instrument gehört haben, und fragen eine Motivanalyse für sich selbst an. Die Anliegen reichen von dem Beratungsbedarf befristet beschäftigter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanger, um mögliche Karrierewege besser antizipieren zu können, über Anfragen von Führungskräften, die nach einer eigenen Motivanalyse Profile Dynamics® nutzen, um sich ein anonymes oder offenes Feedback von ihren Mitarbeitenden und/oder Kollegen einzuholen. Auch in der Verwaltung wird das Instrument eingesetzt, um die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren und zu verbessern.

Drei Aspekte tragen dazu bei, dass das Instrument akzeptiert wird:

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen sich in der Beschreibung ihrer Persönlichkeit gut wieder,
- die Rückmeldung hat wertschätzenden, nicht wertenden Charakter (auch im schriftlichen Bericht) und
- das Instrument erreicht einfach, schlicht und klar eine starke Tiefgründigkeit und ermöglicht individuelle Aussagen.

Tipp

Die Arbeitshilfe „Profile Dynamics® – Antriebsmuster und Widerstände erkennen“ zeigt den unterstützenden Ansatz des diagnostischen Tools auf. Das Erkennen der eigenen Beweggründe ermöglicht die Akzeptanz, warum Sie und andere in bestimmten Situationen so und nicht anders handeln. Nutzen Sie die Erkenntnis „So bin ich – motiviert“ und hadern Sie nicht mit ihren Widerständen. Sie brauchen beides für Ihre Handlungsfähigkeit. Das Wissen um Ihrer Beweggründe lässt Sie viel bewusster handeln und auch die Beweggründe anderer wertschätzen.