

Reiss Profile

Kritik der „Theorie“ der 16 Lebensmotive

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

([THM Business School](#))

Inhalt

1. [Entstehung](#) des Reiss-Profiles
2. Wissenschaftliche „Qualität“ ([Validität](#))
3. Das Reiss-Profil in der aktuellen und historischen [Forschung](#)
4. Anmerkungen zur [Verbreitung](#): Ausbildung zum „Reiss-Profil Master“
5. Der [Unterhaltungswert](#) des Reiss-Profiles
6. Die heutige Bedeutung von „[Motivationstheorien](#)“
7. [Zusammenfassende](#) Übersicht
8. [Ausblick](#) und Stand der Forschung

1. Reiss-Profile: Entstehung der Theorie der 16 Lebensmotive

Das Konzept der Motivation von Steven Reiss besteht aus der *Theory of 16 Basic Desires* und dem darauf aufbauenden *Reiss Profile*, einem Inventar (Test durch Selbstbeschreibung) mit 16 Skalen. Nach Aussagen von Steven Reiss in seinem Buch „*Who Am I?*“ und in zwei weiteren Publikationen ist das Konzept wie folgt entstanden:¹ Mit Studenten und Bekannten erstellte er (bzw. seine Assistentin Susan Haverkamp) eine Liste von 400 Items (Motiven, Zielen oder Werten) und reduzierte diese dann auf 328 Items (beispielsweise wurde Durst als nicht relevant gestrichen). Anschließend wurden 401 Erwachsene aus Ohio und Pennsylvanien befragt, “how much they like or dislike each of the remaining 328 items” (Reiss a, S. 27). Mit Hilfe der Statistik (Faktorenanalyse) fasste Reiss diese Items zu 16 Kategorien zusammen und bezeichnete sie als *basic desires*, deren Ausprägung das Reiss-Profil ergibt. Es handelt sich folglich um eine reine

¹ (a) S. Reiss: *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*, New York 2000; (b) S. Reiss, S. Haverkamp, *Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profiles*, in: *Psychological Assessment*, Vol. 10 (1998), No. 2; (c) S. Reiss, *Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires*, in: *Review of General Psychology*, Vol. 8 (2004)

Typologie. In der deutschen Fassung des Buches heißt es: „Diese 328 Aussagen wurden in insgesamt neun internationalen Studien mit rund 7.000 Versuchspersonen aus den USA, Kanada und Japan streng getestet.“²

Mit dem Reiss-Profil (bzw. den 16 Lebensmotiven) kann man nach seiner Aussage das Verhalten sowohl von Menschen als auch von Tieren erklären und voraussagen³. Jedes dieser Motive kann entweder neutral, stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Daraus resultiert ein individuelles Motivprofil. Dabei hat Steven Reiss zahlreiche „Schlüssel motive“ (z. B. Streben nach Einfluss, Erfolg, Leistung und Führung) zu den 16 „Lebensmotiven“ (z. B. Macht) zusammengefasst:⁴

1. Anerkennung: Bedürfnis danach, Kritik und Ablehnung zu vermeiden
2. Beziehungen: Bedürfnis nach Freundschaft
3. Macht: Bedürfnis danach, andere dem eigenen Willen zu unterwerfen
4. Ehre: Bedürfnis danach, sich moralisch integer zu verhalten
5. Eros: Bedürfnis nach Sexualität
6. Essen: Bedürfnis nach Nahrung
7. Familie: Bedürfnis danach, seine eigenen Kinder großzuziehen
8. Idealismus: Bedürfnis nach sozialer Gerechtigkeit
9. Körperliche Aktivität: Bedürfnis danach, seine eigenen Muskeln zu bewegen
10. Neugier: Bedürfnis nach Kognition
11. Ordnung: Bedürfnis nach Struktur
12. Rache: Bedürfnis danach, mit jemandem abzurechnen
13. Ruhe: Bedürfnis nach innerem Frieden
14. Sparen: Bedürfnis danach, materielle Güter zu sammeln und anzuhäufen
15. Status: Bedürfnis nach Prestige
16. Unabhängigkeit: Bedürfnis nach Autarkie.

2. Wissenschaftliche „Qualität“ (Validität) des Reiss-Profils [↑](#)

Es ist wichtig zu betonen, dass die 16 Lebensmotive des Reiss-Profils nicht durch neue Erkenntnisse aus der Motivationsforschung, sondern durch Statistik entstanden sind. Mit der Faktorenanalyse könnte man auch 6 oder 60 Lebensmotive „erzeugen“ bzw. beliebig viele Typologien (und somit Profile) erstellen. Der Autor macht keine Angaben darüber, wie er konkret vorgegangen ist und auf welchen (erklärenden) Theorien sein Konzept beruht. Er hat auf eine ungeklärte Weise mit schwammigen Begriffen psychologische und philosophische Aspekte kombiniert. Wörtlich heißt es dazu: “By combining the methods of psychology with ideas of philosophy, we hoped to develop a new approach of the search for meaning and happiness“.⁵ Offensichtlich hat er die

² H. Fuchs, A. Huber, Die 16 Lebensmotive, München 2002, S. 45

³ S. Reiss (2000) , S. 19

⁴ S. Reiss (2009), Das Reiss Profile, Offenbach, S. 47 f.

⁵ S. Reiss: Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities, New York 2000, S. 9

meisten Motive von William McDougall (1871-1939) übernommen. Beispiele sind: saving/collecting, order, play, sex, curiosity, construction/achievement, family, hunting/food, shame, contact, exhibition/attention, pain avoidance, vengeance/aggression etc. Reiss bezeichnet seinen Fragebogen als "wissenschaftliches Messinstrument" mit 16 Skalen (Grundbedürfnissen) und 128 Items.⁶ Diese werden nicht beschrieben (auch nicht exemplarisch). Es fehlen auch Angaben zur Trennschärfe, die angesichts des hohen Abstraktionsgrades (siehe Barnum-Effekt) von entscheidender Bedeutung für die kritische Beurteilung der Vorgehensweise wären. Diese mangelnde kritische Überprüfbarkeit in Verbindung mit den Wortspielereien verschieben dieses Konzept in den Bereich des Modellplatonismus nach Hans Albert. Es bleibt festzuhalten: Entgegen seiner Behauptung liefert Reiss keine (!) Theorie, sondern lediglich eine Typologie, mit der er alt bekannte, willkürlich ausgewählte Motive bloß anders „sortiert“.

Der Test, der auf dieser „Theorie“ aufbaut, also der Fragebogen (Inventar bzw. Reiss-Profil), wurde in sieben Studien mit 2.548 Probanden durchgeführt um dessen Reliabilität zu bestätigen (test-retest-reliability). Das sagt nichts über die „Qualität“ (vor allem die inhaltliche und kriteriumsbezogene Validität) oder den Informationsgehalt seiner „Theorie“ aus.⁷ Zum Verständnis: Die Aussagen „alle Menschen müssen atmen“ oder „alle Menschen brauchen Zuwendung“ haben sehr hohe Reliabilität, die man durch unzählige Befragungen mit beliebig großen Stichproben „validieren“ könnte.

Unter Validität versteht Reiss die Korrelation der 16 Motive mit verschiedenen Konstrukten.⁸ Beispiele:

- Das Motiv „Essen“ korreliert positiv mit der Teilnahme an Gruppen zum Abnehmen; Studierende mit kulinarischen Neigungen hatten dabei überdurchschnittlich hohe Werte
- Das Motiv „Familie“ korreliert mit Religiosität
- Das Motiv „Idealismus“ korreliert überdurchschnittlich hoch mit den Werten von Studierenden der Evangelischen Theologie
- Philosophen hatten sehr hohe Werte für die Korrelation mit dem Motiv „Neugier“
- Das Motiv „Macht“ korreliert positiv mit der Skala „Dominanzstreben“
- Das Motiv „Körperliche Aktivität“ ist positiv korreliert mit der Teilnahme am Hochschulsport
- Das Motiv „Eros“ ist negativ korreliert mit Religiosität.

⁶ S. Reiss (2009), S. 48

⁷ Siehe dazu: H.-J. Fisseni, Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, 3. Auflage, Göttingen 2004, S. 46 ff.

⁸ S. Reiss (2009), S. 47 ff.

Neben solchen Fällen werden sehr häufig Korrelationen mit Skalen des Big Five genannt (ebenfalls ohne operationale Definitionen). Damit stellt sich die Frage, wie wurden Konstrukte wie zum Beispiel „Religiosität“, „kulinarische Neigungen“, „Studierende der Evangelischen Theologie“, „Teilnahme am Hochschulsport“ oder „Dominanzstreben“ operationalisiert? Offensichtlich sind sie genauso schwammig wie die Motive selbst (Stichwort Barnum Effekt, der noch zu erläutern ist). Bedürfnisse nach Nahrung, Freundschaft, Sexualität, Rache, Güter anhäufen, Andere dem eigenen Willen unterwerfen, inneren Frieden finden, eigene Kinder großziehen oder das Bedürfnis nach sozialer Gerechtigkeit korrelieren mit beliebig vielen synonymen Begriffen oder „Konstrukten“. Abgesehen davon, handelt es sich um ein seltsames Verständnis von Validität. Es erinnert vielmehr an die Korrelation von Storchennestern und Geburtenrate oder an (statistische) Zusammenhänge vom Typ: „die Helligkeit korreliert sehr stark mit dem Sonnenstand“. Das ist typisch für nicht falsifizierbare Aussagen, denen die theoretische Fundierung oder der Informationsgehalt fehlt.⁹

3. Das Reiss-Profil in der aktuellen und historischen Forschung [↑](#)

Um sein wichtigstes Versprechen einzulösen, mit Hilfe seiner „Theorie“ das Verhalten vorhersagen zu können, wären konkrete Kennzahlen zur prädiktiven Validität notwendig. Diese findet man leider nicht. Diese wäre aber von zentraler Bedeutung und Nützlichkeit für die Praxis der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Wenn man die Vorgehensweise und die Methodik analysiert, kommt man zu dem Schluss, dass angesichts der schwammigen, kritisch nicht prüfbar konstruierten Konstrukte und der fehlenden theoretischen Fundierung es gar nicht möglich ist, weder eine prädiktive noch andere praxisrelevante Validitäten zu ermitteln. Der Anspruch, das Verhalten von Menschen (und Tieren) vorhersagen zu können, ist somit völlig unglaubwürdig.

In der Geschichte gab es mehrere gescheiterte Versuche, aus Typologien im Stil von Steven Reiss praxisrelevante Empfehlungen abzuleiten. Den Grund haben die amerikanischen Psychologen Gordon Allport und Henry Odbert bereits im Jahr 1936 geliefert. Sie fanden heraus, dass es rund 18.000 Persönlichkeitsmerkmale und Motive (darunter rund 6.000 „Instinkte“) gibt. Diese kann man mit statistischen Methoden nahezu beliebig in verschiedene Gruppen aufteilen und ihnen bestimmte Überschriften geben (z. B. „Lebensmotive“). Daher haben die Fachwelt und der National Research Council der Vereinigten Staaten den wissenschaftlichen und praktischen Nutzen derartiger Untersuchungen in Frage gestellt.¹⁰ Folglich findet man in den wichtigsten wissenschaftlichen Datenbanken (Stand April 2017) keine unabhängigen Validierungsstudien zur „Theorie“ von Steven Reiss. Das ist auch nicht verwunderlich, weil man aus Typologien keine seriösen Empfehlungen für die Praxis ableiten kann. Dazu David Myers: "It was like

⁹ K. R. Popper, Logik der Forschung, Tübingen 1984, S. S. 77 ff.

¹⁰ D. Myers, Psychology, 7th Edition, New York 2003, S. 592

'explaining' a bright child's low grades by labeling the child an 'underachiever'. To name (or classify, d. V.) a behavior is not to explain it."¹¹

4. Zur Verbreitung: Ausbildung zum „Reiss-Profile Master“ [↑](#)

Warum wird das Reiss-Profile aber von so vielen Beratern und Trainern verwendet, und warum investieren sie in eine kostspielige Ausbildung als „Reiss-Profile-Master“? Neben der Naivität und Ausnutzung der Unkenntnis wissenschaftlicher Prinzipien dürfte der Grund der so genannte *Barnum-Effekt* sein (benannt nach dem Zirkus-Pionier und Politiker Phineas Barnum (1810-1891) aus Connecticut, der seine Auftritte so gestaltet hat, dass für jeden Zuschauer etwas Interessantes dabei war). Bertram Forer hat diesen Effekt im Jahr 1949 wissenschaftlich untersucht.¹² Demnach neigen Menschen dazu, in vage Beschreibungen ihrer Person, konkrete Merkmale hineinzudeuteln und diese für wahr zu halten, auch wenn sie völlig falsch sind. Diese Tendenz ist umso stärker, je positiver die Formulierung ausfällt.

Den Barnum-Effekt kann man besonders gut bei Horoskopen, Sternzeichen und in der Wahrsagerei beobachten.¹³ Bertram Forer ließ seine Studenten einen Persönlichkeitstest ausfüllen und händigte ihnen einige Tage später die Ergebnisse aus. Tatsächlich handelte es sich bei den Ergebnissen nicht um die Auswertung des Tests, sondern um Auszüge aus Horoskopen der Tagespresse. Diese Auszüge waren für alle (!) Studenten gleich. Auf die Frage, wie treffend der Test die jeweilige Persönlichkeit der Studenten beschreibt, gaben die Probanden im Mittel einen Wert von 4,3 auf einer Likert-Skala von 0 (nicht zutreffend) bis 5 (voll zutreffend) an. Beispiele für Persönlichkeitsmerkmale in diesem „Test“ waren:

- “Security is one of your major goals in life”.
- “You have a great need for other people to like and admire you”.
- “You have a tendency to be critical of yourself”.
- “You have a great deal of unused capacity which you have not turned to your advantage”.
- “You prefer a certain amount of change and variety and become dissatisfied when hemmed in by restrictions and limitations”.
- “You pride yourself as an independent thinker and do not accept others' statements without satisfactory proof”.

Man kann mit diesen Aussagen in einer Faktorenanalyse beliebig viele verschiedene Typologien erzeugen. Und das versteht Steven Reiss unter einer wissenschaftlichen Validie-

¹¹ Ebenda.

¹² B. R. Forer: The fallacy of personal validation, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 44 (1949)

¹³ G. Cladridge et. al., Schizotypy and the Barnum Effect, in: Personality and Individual Differences, 44 (2008)

rung“(!).¹⁴ Mit anderen Worten: Auf diese Weise kann man jeglichen Unfug „wissenschaftlich validieren“.

Der Barnum-Effekt wird in der Wissenschaft in verschiedenen Disziplinen untersucht. Als Stichworte (für wissenschaftlich interessierte Leser) seien an dieser Stelle die Begriffe Placebo-Effekt, Hypochondrie, Ideomotorik, Priming (Bahnung), Cold Reading oder Phänomene im Zusammenhang mit dem Retikulärem Aktivierungssystem genannt.¹⁵ Dazu einige vereinfachende Beispiele: Manche Menschen lesen einen Artikel über eine bestimmte Krankheit und entdecken plötzlich die „gleichen“ Symptome an sich selbst; wenn Testpersonen die Worte „Möbel“, „Wohnen“ oder „Essen“ hören, „entdecken“ sie in einem späteren Experiment mehr als doppelt so viele Küchengegenstände hinter einer nahezu undurchsichtigen Glasscheibe als Probanden, die diese Worte vorher nicht gehört haben; manche Menschen entscheiden sich für ein bestimmtes PKW-Modell und sehen ab diesem Moment im Straßenverkehr „plötzlich“ dieses Fahrzeug wesentlich häufiger. Und wenn man morgens im Horoskop liest, dass Jupiter dafür sorgt, dass man interessanten Leuten begegnet, wird man das „tatsächlich“ erleben.

5. Der Unterhaltungswert des Reiss-Profiles [↑](#)

Der skizzierte Barnum-Effekt kann das Reiss-Profil (und ähnliche Konzepte wie zum Beispiel den DISG-Test oder den MBTI) in einem Training zur Unterhaltung der Teilnehmer beitragen. Wegen der fehlenden Validität ist es aber auf keinen Fall als Instrument der Personalentwicklung geeignet. Im Kern behauptet diese „Theorie“ von Reiss, dass man die Motive aller Menschen in 16 Gruppen (Kategorien) einteilen kann und dass diese Kategorien von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt sind (Profil). Genauso kann man behaupten, dass man die Eigenschaften der Menschen in 12 Gruppen (z. B. Sternzeichen) einteilen kann, und dass diese Eigenschaften bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Das Reiss-Profil erfüllt die gleiche Funktion wie das tägliche Horoskop in der Boulevard-Presse: unterhaltsam, aber nutzlos, weil es konkretes Verhalten aufgrund der Kontextabhängigkeit und der mangelnden Unterscheidung zwischen primären, sekundären und tertiären Motiven weder erklären noch voraussagen kann.¹⁶ Die große Verbreitung dieses (und ähnlicher Konzepte) in der Weiterbildung erklärt Fredmund Malik mit fehlenden wissenschaftlichen und fachlichen Kompetenzen in Personalabteilungen vieler Unternehmen. Dies ermögliche eine konfuse Mischung aus Halbwahrheiten, Aberglauben und anderem Unfug.¹⁷

¹⁴ Reiss (2009), S. 45 ff.

¹⁵ Siehe zum Beispiel: Kossak, H-C., Hypnose, Lehrbuch für Psychotherapeuten und Ärzte, 4. Auflage, Basel 2004; Bear, M. F., u. a., Neurowissenschaften, 3. Auflage, Heidelberg 2009; Damasio, A. R., Ich fühle, also bin ich, Die Entdeckung des Bewusstseins, 9. Auflage, Berlin 2011; Kroeber-Riel, W. u. a., Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München 2009

¹⁶ Zur Kontextabhängigkeit und zur Unterscheidung primärer, sekundärer und tertiärer Emotionen siehe: Lammers, C.-H., Emotionsbezogene Psychotherapie, Stuttgart 2007 und Isebaert, L., Kurzzeittherapie, Stuttgart 2005

¹⁷ F. Malik (2014): Führen, leisten, leben. Frankfurt/Main: Campus, S. 37 ff.

6. Die heutige Bedeutung von „Motivationstheorien“

Eine nützliche Theorie sollte die Realität zuverlässig beschreiben und Vorhersagen über zukünftiges Verhalten ermöglichen. Das ist in der Personal- und Führungskräfteentwicklung besonders wichtig. Hier geht es um die Auswahl und Qualifizierung von Kandidaten, die für wachsende Verantwortung als neue Generation von Führungskräften übernehmen sollen. Mit anderen Worten: Es geht häufig existenzielle Entscheidungen. Hier muss man Fredmund Malik voll zustimmen, wenn er es für völlig verantwortungslos hält, dabei mit äußerst fragwürdigen Mitteln zu arbeiten. Genauso kritisch sehen es andere Autoren wie zum Beispiel Peter Kanning¹⁸ oder Viktor Lau¹⁹. In zahlreichen Unternehmen setzt sich diese Erkenntnis durch. Das erklärt den Trend hin zur Kompetenzorientierung (und weg von philosophisch-spekulativen „Theorien“).

Eine der wichtigsten Bestrebungen im Leben ist der Wunsch nach Respekt und Anerkennung durch überzeugende Leistungen für sich selbst, andere Menschen eine Organisation oder die Gesellschaft.²⁰ Welche Rolle können dabei Motivationstheorien spielen? Dieser Frage ist Albert Bandura von der Stanford University nachgegangen. Seinen Untersuchungen zufolge existiert nahezu kein Zusammenhang zwischen der (gemessenen) Stärke des Leistungsmotivs und der tatsächlichen Leistung im Berufsleben. Und jemand, der ein ausgeprägtes Machtmotiv hat, kann zugleich eine extrem schlechte Führungskraft sein.²¹ Viele Menschen streben nach Haustieren, schönen Blumen; sie essen gern Schokolade oder erfreuen sich an gut gepflegten Rasenflächen. Folglich könnte man – der Logik von Steven Reiss folgend – ein Profil mit Haustier-, Blumen-, Schokoladen- oder Rasen-Motiven generieren. Vermutlich könnte man damit das Verhalten der Betroffenen besser voraussagen und „erklären“ als mit den 16 „Lebensmotiven“.

Statt andere Menschen zu klassifizieren oder in Typen einzuteilen sollten Teilnehmer in der Weiterbildung oder in der Personalentwicklung lieber lernen, ein aufrichtiges Interesse an anderen Menschen zu entwickeln und ihre Empathie-Fähigkeit trainieren.²² Dies ist die wichtigste Voraussetzung für die Schaffung vertrauensvoller zwischenmenschlicher Beziehungen. Es kommt nicht auf die Einordnung in Schubladen, sondern vielmehr auf die Gestaltung dieser Beziehungen an. Und dazu kann das Reiss-Profil keinerlei Beitrag leisten. Mit anderen Worten: Das Reiss Profile kann das Verhalten weder erklären noch voraussagen oder gar gestalten und ist somit für eine seriöse Personalentwicklung völlig nutzlos. Es gaukelt einen Weg zum Verstehen anderer Menschen bloß vor. Die weite Verbreitung verdankt es, genauso wie die Sterndeutung, dem *Barnum-Effekt* und fehlenden fachlichen wissenschaftlichen Kenntnissen vieler Trainer und Personalentwickler.

¹⁸ U. P. Kanning (2013): Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung. Lengerich: Pabst

¹⁹ V. Lau (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung. Stuttgart: Steinbeis Edition

²⁰ D. McClelland (2009): Human Motivation. Cambridge University Press

²¹ A. Bandura, Social cognitive theory of self-regulation, in: Organizational behavior and human decision process, 50 (1991)

²² J. LeDoux: Das Netz der Gefühle, München 2006, S., 322 ff.

7. Zusammenfassende Übersicht

Die nachfolgende Grafik fasst die wichtigsten Aspekte zum „Reiss-Profile“ zusammen:

Das „Reiss-Profile“: Definitionen, Methodik und Kritik

Profile		
o	o	o
o	o	o
o	o	o
o	o	o
o	o	o
o	o	o

- **Methodik** (laut S. Reiss: „Who Am I?“. New York, 2000)
 - ▶ Mit Studenten und Bekannten eine Liste mit 400 häufig vorkommenden Zielen erstellt und dann auf 328 Items reduziert (z. B. Durst als Bedürfnis entfernt)
 - ▶ 401 Erwachsene befragt, „how much they like or dislike each of the remaining 328 items“
 - ▶ Durch statistische Auswertung (Faktorenanalyse) zu 16 Kategorien (Gruppen) zusammengefasst
 - ▶ Diese Kategorien als „the theory of 16 basic desires“ genannt
- **Verbreitung** (laut S. Reiss: „Who Am I?“. New York, 2000)
 - ▶ Start: Pressemeldung der Ohio State University am 15. Juni 1998, Reiss und seine Assistentin hätten 16 „neue“ Grundmotive entdeckt, die unser Verhalten steuern
 - ▶ Rundfunk und Presse verbreiten die Nachricht weltweit
 - ▶ Journalisten empfehlen Steven Reiss, ein Buch zu schreiben. Titel: „Who Am I?“
- **Kritik**
 - ▶ Es handelt sich um eine Typologie und nicht um eine die Wirklichkeit erklärende Theorie
 - ▶ Die Motive wurden im Wesentlichen von William McDougall (1871-1939) übernommen
 - ▶ Diese „Theorie“ ist nicht falsifizierbar und beruht auf den Barnum-Effekt, der nach Bertram Forer auch in der Astrologie und in der Wahrsagerei genutzt wird
 - ▶ Aussagekraft: Die Motive aller Menschen lassen sich in 16 Gruppen einteilen (typisieren)

Abbildung: Reiss Profile: Definition, Methodik und Kritik

8. Ausblick und Stand der Forschung

Nach dem derzeitigen Stand der Forschung gilt die Motivation als Handlungsbereitschaft. Für die Praxis wichtiger ist der Prozess von dieser Bereitschaft hin zum Handlungserfolg, also zu den messbaren Ergebnissen (Resultaten) menschlicher Aktionen. Diese Umsetzung von Motiven, Absichten oder Zielen in Resultate nennt man Volition oder Umsetzungskompetenz (oder Willenskraft). Weitere Informationen dazu befinden sich auf der Seite www.willenskraft.net. Die Ergebnisse des zugrunde liegenden Forschungsprojektes wurden veröffentlicht.²³

Die Motivation (Handlungsbereitschaft) ist wichtig als grundlegender Antrieb. Er speist sich aus verschiedenen Quellen. Man nennt sie Extrinsische und Intrinsische Motivation. Die Kennzahlen zur Validität und Reliabilität zeigen zufriedenstellende Werte.

²³ Pelz, W.: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag 2017 (PDF Download [Umsetzungskompetenz](#))

Ausführliche Informationen dazu unter [Extrinsische & Intrinsische Motivation](#) auf den Seiten des [Management Test Centers](#).

Waldemar Pelz, Gießen, im Mai 2017

Anmerkung: Unser Institut wurde gebeten, auch zum Thema „Systemisches Coaching“ und „Systemische Beratung“ ein wissenschaftliches Gutachten zu erstellen. Die Ergebnisse finden Sie unter dem folgenden Link (pdf download):

[Systemisches Coaching – eine Kritische Analyse](#)