



Heinz Schuler

Fähigkeiten und Fachkenntnisse einer Person sind wichtige Voraussetzungen beruflicher Leistung - mangelt es jedoch an beruflicher Motivation, gelangen sie erst gar nicht zu vollem Einsatz. Neben Intelligenz kommt daher der beruflichen Leistungsmotivation eine zentrale Rolle zu. Wie sie im Rahmen der Personalauswahl erfasst werden kann, ist Gegenstand dieses Beitrags.



Andreas Frintrup

Der Wille zählt: Leistungsmotivation

Prof. Dr. Heinz Schuler, wissenschaftlicher Leiter der S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH und Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim

Dipl. oec. Andreas Frintrup, Geschäftsführer der S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH

Viele Berufe sind durch eine hohe Normgebundenheit gekennzeichnet. Ein bestehendes Regelwerk ist zu beachten, Handlungsanweisungen zu befolgen. Dort, wo Mitarbeiter über wenig Handlungsspielraum in ihrer beruflichen Tätigkeit verfügen und sie einer direkten Kontrolle unterworfen sind, spielt die berufliche Motivation hinsichtlich der Erreichung vorgegebener Ziele keine große Rolle. Dort aber, wo große Freiräume und autarke Entscheidungssituationen das Bild der beruflichen Anforderungen prägen, also wenig externe Zwänge bestehen, das eigene Handeln auf die Zielgröße „Leistung“ auszurichten, kommt der beruflichen Leistungsmotivation eine überragende Bedeutung zu. Dort, wo eigene Entscheidungen zu treffen sind und der unmittelbare Vorgesetzte wenig Einblick in die Arbeitsweise und die erbrachte Leistung hat, sind motivierte Mitarbeiter gefragt.

Motivationsmessung

Interesse, zu erfassen, wie stark die Leistungsmotivation einer Person ausgeprägt ist, sollte daher v. a. bei

der Besetzung von Positionen bestehen, bei denen ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum besteht, z.B. bei Führungspositionen, qualifizierten Beratungstätigkeiten oder bei Polizeibeamten.

Was aber ist „Leistungsmotivation“? Aus welchen Merkmalen setzt sie sich zusammen und wie kann man die Leistungsmotivation eines Bewerbers messen? Kann man die Motivation einer Person bereits vor Tätigkeitsbeginn solide und verlässlich und gleichwohl für die Bewerber akzeptabel erfassen? Man kann, aber nur auf Basis eines validen Messverfahrens.

Leistungsmotivationsinventar (LMI)

Mit dem „Leistungsmotivationsinventar (LMI)“ (Schuler & Prochaska, 2001) liegt erstmalig ein umfangreiches Instrument zur Erfassung beruflicher Leistungsmotivation vor. Mit insgesamt 170 Fragen werden 17

Stichworte in diesem Beitrag:

- Motivation
- Personalentwicklung
- Psychologische Tests

verschiedene Facetten beruflicher Motivation gemessen (vgl. Abb. 1). Die Testteilnehmer markieren auf einer siebenstufigen Skala das Ausmaß ihrer Zustimmung zu den dargebotenen Aussagen. Obwohl sie zunächst vielleicht trivial klingen, differenzieren derartige Fragen stark zwischen motivierten und weniger motivierten, erfolgreichen und nicht erfolgreichen Mitarbeitern – z. B. erzielen innerhalb der gesamten Normgruppe des Testverfahrens Arbeitslose das mit Abstand niedrigste Gesamtergebnis und Unternehmensgründer bilden die Spitzengruppe. Interessant ist auch eine Analyse der Detailergebnisse – so zeichnen sich Spitzensportler gegenüber allen anderen Gruppen durch eine extrem hohe Wettbewerbsorientierung aus – unter Wissenschaftlern ein Beleg für die Konstruktvalidität des Verfahrens.

Die Bearbeitungszeit des LMI beträgt ca. 35 Minuten, für eiligere Anwendungen kann auch die Kurzform des Verfahrens zum Einsatz gelangen, deren 30 Fragen in weniger als 10 Minuten zu beantworten sind, wobei hier auf die ausführliche Auswertung der 17 Facetten verzichtet wird. Der Verwendungszweck sollte die Wahl zwischen der differenzierten Langform und der effizienteren Kurzform bestimmen: Für den Einsatz im Kontext der Personalauswahl dürfte die Kurzform angemessen sein, sie bildet den Gesamtwert des Verfahrens verlässlich ab und ermöglicht so die zeitgünstige Erfassung beruflicher Leistungsmotivation. Richtet sich das diagnostische Interesse hingegen auf die Zwecke der Personalentwicklung, liefert das vollständige Verfahren ein differenziertes Ergebnisprofil (vgl. Abb. 2) mit umfangreichen Hinweisen für die Ausgestaltung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen. Die berufliche Motivation von Mitarbeitern kann so zielgerichtet und bedarfsgerecht trainiert und der Trainingserfolg, mithin auch das Trainingssystem, überprüft werden – ein Vorzug, der Motivationstrainern, die ihre Teilnehmer über Kohlen laufen oder laut „Chakachaka!“ brüllen lassen, das Fürchten lehrt, da deren langfristiger Trainingserfolg sich nicht nachweisen lässt.

Abb. 1: Die 17 Facetten beruflicher Leistungsmotivation

Beharrlichkeit	Ausdauernder und zielgerichteter Kräfteinsatz bei der Bewältigung von Aufgaben
Dominanz	Bestreben, Macht und Einfluss auf andere auszuüben; andere anleiten und beeinflussen wollen
Engagement	Persönliche Anstrengungsbereitschaft und hoher zeitlicher Einsatz; hohe Arbeitsleistung und Wertschätzung der Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen
Erfolgszuversicht	Erwartung, bevorstehende Aufgaben auch im Falle von Schwierigkeiten zu meistern.
Flexibilität	Bereitschaft, sich in unbekanntem Situationen und unter neuen Rahmenbedingungen zu bewähren, Aufgeschlossenheit gegenüber neuen beruflichen Aufgaben
Flow	Selbst- und Weltvergessenheit bei der Tätigkeit; positiv erlebte Konzentration auf eine Aufgabe
Furchtlosigkeit	Geringe Versagensängste und keine Angst haben, von anderen bewertet zu werden; hohe emotionale Stabilität
Internalität	Das Gefühl haben, die eigenen Erfolge gehen auf eigene Leistung und Können zurück, nicht auf Glück oder andere
Kompensatorische Anstrengung	Bewältigung von Prüfungsangst durch gute Vorbereitung und hohen Einsatz
Leistungsstolz	Freude über selbstbrachte Leistung; positives Selbstwertgefühl nach Erfolgen
Lernbereitschaft	Wille, sich permanent weiterzuentwickeln; wissbegierig und interessiert sein
Schwierigkeitspräferenz	Bevorzugung anspruchsvoller Ziele und Aufgaben, bei denen man herausgefordert wird und ein höheres Risiko des Scheiterns besteht als bei leichten Aufgaben
Selbstständigkeit	Unabhängigkeit von anderen; eigenständiges Entscheiden und Handeln wird der Gebundenheit an Weisungen vorgezogen; selbst verantwortlich sein wollen
Selbstkontrolle	Organisierte Arbeitsweise und die Bereitschaft, Belohnungsaufschub zu ertragen; eine Form von Gewissenhaftigkeit – Pflichten werden nicht aufgeschoben
Statusorientierung	Bestreben, durch berufliche Leistungserfolge Geltung zu erlangen
Wettbewerbsorientierung	Bereitschaft, gegen andere zu konkurrieren und die Herausforderung zu suchen; Wille, besser als andere zu sein
Zielsetzung	Strategische Orientierung des eigenen Handelns auf zu erreichende Ziele; zukunftsorientiert sein; wissen, was man erreichen möchte

Leistungsmotivationstraining

Ein auf das Leistungsmotivationsinventar (LMI) abgestimmtes Leistungsmotivationstraining (vgl.

Abb. 3) befindet sich bereits im Praxiseinsatz und hat sich bewährt: Arbeitslose, Führungskräfte und sogar Teilnehmer an Drachenschlittenmeisterschaften waren nach der ein- bis zweitägigen Trainingsmaßnahme nachweislich motivierter. Durch seinen Modulcharakter kann das individuelle Trainingsprogramm zur Förderung der Leis-

Abb. 2: Ergebnisprofil des Leistungsmotivationsinventars



Aus: Manual zum Leistungsmotivationsinventar – LMI. 2001. Göttingen: Hogrefe

Für das LMI liegen verschiedene Normdaten vor; bisher wurde das Verfahren an ca. 3500 Personen angewendet. Die größte vorliegende Normgruppe besteht aus 1008 Berufsschülern verschiedener kaufmännischer Ausbildungsberufe. Es liegen jedoch auch Normwerte für Abiturienten, Studenten, Berufstätige und Hochleistungssportler vor. Eine separate Norm für Arbeitslose sowie für Gründungsunternehmer (erhoben im Rahmen eines Projekts des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg zur Feststellung der Eignung von Existenzgründern – „S&F Gründerdiagnose“), sind in Vorbereitung. Im Rahmen internationaler Besetzungsentscheidungen dürfte es von größtem Interesse sein, dass das LMI bereits in zwei internationalen Versionen – englischsprachig und hebräisch – verfügbar ist; weitere Sprachversionen sind in Vorbereitung.

Abb. 3: Trainingsmodule zur Förderung der Leistungsmotivation

Basismodul: Zielsetzung, Schwierigkeitspräferenz, Lernbereitschaft, Erfolgszuversicht		
Modul 1: Erfolgstreben	Modul 2: Selbständigkeit	Modul 3: aufgabenbezogene Motivation/Fleiß
a. Zielsetzung, Leistungsstolz, Kompensatorische Anstrengung, Schwierigkeitspräferenz	a. Erfolgszuversicht, Furchtlosigkeit, Flexibilität	a. Selbstkontrolle, Internalität, Beharrlichkeit
b. Lernbereitschaft, Engagement, Flow	b. Selbstständigkeit, Dominanz	

Gütemaßstäbe eignungsdiagnostischer Instrumente

An eignungsdiagnostische Instrumente sind verschiedene Gütemaßstäbe zu stellen; von besonderer Bedeutung sind:

- **Objektivität:** Ausmaß der Unabhängigkeit eines Verfahrensergebnisses vom Durchführenden,
- **Reliabilität:** Messgenauigkeit eines Verfahrens, v. a. vergleichbare Ergebnisse bei wiederholter Durchführung eines Instruments,
- **Validität:** Gültigkeit der Schlüsse, die aus einem Verfahrensergebnis gezogen werden können.

Das LMI hat sich diesbezüglich in verschiedenen Untersuchungen (vgl.: Diagnostica 2/2000) als valides, in hohem Maße objektives und reliables Verfahren erwiesen.

Testergebnisse

Eine Frage, der man im Rahmen der Potenzialfeststellung bei Verwendung von Fragebogen zur Selbstbeschreibung häufig begeg-

tungsmotivation genau auf die Bedürfnisse des Einzelnen zugeschnitten werden, was eine effektive, zielgerichtete Personalentwicklung ermöglicht. So steht ein Basismodul zur Verfügung, das die wichtigsten Facetten der Leistungsmotivation enthält. Drei weitere Module orientieren sich an der Faktorenlösung des LMI und sind grob mit „Ehrgeiz“, „Selbständigkeit“ und „Aufgabenbezogene Motivation bzw. Fleiß“ umrissen. Optionale Ergänzung erhält das Training auch durch Maßnahmen mit Incentivecharakter.

Testdaten

Die Vorgabe des Tests erfolgt in Papierform. Ein Auswertungsprogramm übernimmt die Markierungen der Teilnehmer; die vollautomatische Auswertung erfolgt inklusive der Erstellung eines Netzdiagramms (vgl. Abb. 2) und eines kurzen Textgutachtens zur Erleichterung des Feedbacks an die Kandidaten. Die Software bietet darüber hinaus die Möglichkeit, mehrere Kandidaten im Vergleich darzustellen (vgl. Abb. 4) und die angeschlossene Datenbank zu verwalten.

