

## Wie Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter optimal entfalten – Interview mit Thomas Kiefer



[Home](#) » [Gespräche](#) » [Interviews](#) » *Wie Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter optimal entfalten – Interview mit Thomas Kiefer*

Neugier und die Gründe verstehen wollen sind Kräfte, die uns zuverlässig vorantreiben, doch häufig ist im beruflichen Alltag sehr wenig davon zu spüren. Dabei sind es gerade diese, die uns zu Höchstleistungen bringen können. Das gilt für den Job noch mehr als für anderes: Gerade das Persönlichkeitsinventar spielt dabei eine maßgebliche Rolle und beantwortet mehr als nur die Frage, ob jemand gut ins Team passt. Die Persönlichkeit sollte allerdings nicht allein betrachtet, sondern durch eine Motivationsstrukturanalyse ergänzt werden. Warum, und wie das funktioniert, erfahren Sie im heutigen Interview mit [Thomas Kiefer](#).

### Entdeckung Persönlichkeitsinventar: Wie bedeutend sind Ihre Motivatoren? – Thomas Kiefer im Interview

Herr Kiefer, auf Ihrem Blog stellen Sie im Beitrag [Tools für die Mitarbeiterentwicklung](#) das Persönlichkeitsinventar Trait-Map® und die Motivationsstrukturanalyse vor. Was verbirgt sich hinter Trait-Map®?



Trait-Map® steht für Five Trait Inventory™, zu Deutsch Fünf Persönlichkeitszüge-Inventar. Der Name bezieht sich auf die sogenannten Big 5, die „Großen 5“. Das ist eine Theorie, die besagt, dass man mit den fünf Hauptdimensionen Emotionale Stabilität, Extraversion, Umgänglichkeit, Fokus und Offenheit alle entscheidenden Persönlichkeitsvariationen erfassen kann. Jede Hauptdimension besteht aus fünf Teildimensionen, sodass wir mit Trait-Map®

25 Gruppen persönlichkeitsbezogener Verhaltenstendenzen ausgewertet werden. Die Trait-Map® zeichnet als Breitband-Persönlichkeitsinventar ein sehr umfassendes Bild der Verhaltensneigungen einer Person in bestimmten Situationen. Darüber hinaus liefert sie Berichte zu Führungs-, Vertriebs-, Team- und Konfliktverhalten.

Trait-Map® ist eine Selbstbewertung und hilft, sich Klarheit zu verschaffen über die eigene Situation, die eigenen Rollen und Zielvorstellungen. Sie sagt nicht aus, wie jemand ist, sondern stellt die Frage: „Wie verhältst du dich?“, je nach Kontext und Rollen; auch und gerade je nach Verständnis der jeweiligen Rolle. Der Nutzer der Trait-Map® wird genau dort abgeholt, wo er gerade steht, und erkennt für sich Entwicklungspotenziale, mit denen er sich gemäß seiner Fähigkeiten weiterentwickeln kann.

Im Auswertungsgespräch schauen wir uns aus der betrieblichen Perspektive an, welche Verhaltenstendenzen die Person bei sich sieht. Gemeinsam wird interpretiert, wo bestimmte Verhaltensweisen korrigiert werden sollten. Als Beispiel möchte ich hier die emotionale Kontrolle anführen. Ist jemand ruhig oder gelassen oder fährt er schnell aus der Haut? Selbstverständlich geht es auch darum, den Erfolg förderndes Verhalten zu stärken: Wenn ein Vertriebler sieht, dass er sich in der Kommunikation eher als stillen Gesprächspartner einschätzt, dann kann darauf bewusst geachtet und bei Bedarf fokussiert daran gearbeitet werden, offener auf andere zuzugehen.

Dem Nutzer liefert die Trait-Map® eine tiefere Selbsterkenntnis und fördert dadurch ein stabileres Selbstvertrauen. Sie zeigt Wege auf zu optimaler persönlicher Leistung. Gleichzeitig schärft sie die Wahrnehmung der eigenen Einschätzung – und der Einschätzung des Verhaltens anderer. Für die Zusammenstellung von Teams ist die Trait-Map® eine zentrale Entscheidungshilfe, weil sie äußerst transparent arbeitet. Unternehmen nutzen sehr gerne die Instrumente zur Optimierung der Job-Passung. Schließlich hilft es dem Unternehmen wie dem Mitarbeiter, wenn möglichst jeder Mitarbeiter genau den Job macht, der seinen Fähigkeiten entspricht und den er gerne macht.

### **Was ist die Motivationsstrukturanalyse?**

Wissenschaftliches Fundament der Motivationsstrukturanalyse ist [die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow](#). In den Entwicklungsstufen Sicherheit, Gemeinschaft, Selbstwert und

Selbstverwirklichung werden insgesamt 15 Motivatoren ausgewertet. Der Nutzer beantwortet Fragen zu seiner aktuellen Bedürfnislage, also konkret zur Frage: „Was motiviert mich?“ Im zweiten Schritt schätzt er für sich ein, wie er seine aktuellen Bedürfnisse befriedigt sieht. Aus der Gegenüberstellung der für den Nutzer zentralen Motivatoren und deren Erfüllungsgrad lassen sich motivationale Spannungen schnell und einfach transparent machen und auflösen. Die Analyse liefert auch Hinweise für mögliche Überlastung, Stress und ein eventuell vorhandenes [Burnout-Risiko](#).

Der Mensch versteht sich selbst besser, lernt daraus, bedürfnisgerechter zu agieren, seine Fähigkeiten optimaler zu entfalten und stärkt damit fast automatisch seine Selbststeuerung. Führungskräfte erlernen den Blick für das, was den Mitarbeiter motiviert und diesem wichtig ist. Damit können sie besser auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters eingehen. Die Auswertung gibt somit auch der Führungskraft entscheidende Hinweise, was der jeweilige Mitarbeiter konkret braucht, um seine optimale Leistung dauerhaft, nachhaltig und auf einer gesunden Grundlage abzurufen. Es macht schließlich schon einen gewaltigen Unterschied, ob jemand nur [extrinsisch motiviert](#) die nächste Gehaltserhöhung im Kopf hat oder aus sich selbst heraus die Freude an der Arbeit sucht.

Wenn Mitarbeiter ernst genommen werden, sich auch so fühlen und idealerweise die jeweils individuellen Bedürfnisse mit den Erwartungen des Unternehmens weitgehend synchron und harmonisiert sind, steigen Leistungsbereitschaft und auch die Leistung selbst.

### **Wie hängen die beiden Ansätze zusammen? Lassen sie sich gut kombinieren?**

Die beiden Tools ergänzen sich optimal. Mein Motiv steuert mein Verhalten. Das eine erklärt sich oft durch das andere. Deshalb gehören diese beiden Auswertungen für mich zusammen. Im Gespräch mit dem Nutzer liefert die Motivationsanalyse oft ergänzende Informationen, warum ein Mensch in bestimmten Situationen sich eben gerade so und nicht anders verhält.

Gerade in der Kombination der Verhaltensanalyse mit dem Blick auf in den persönlichen Motiven begründete motivationale Spannungen erhält der Nutzer einen tiefen Einblick in die Hintergründe seines täglichen Handelns und die Gründe seiner aktuellen Gemüts- und Gefühlslage. Vereinfacht könnte man vom individuellen Wohlfühlfaktor sprechen. Ein hoher Wohlfühlfaktor ist zentraler Erfolgsfaktor für Zufriedenheit mit der Arbeit, für hohe Leistungsbereitschaft und damit für mehr Erfolg im Unternehmen.

### **In welchen Bereichen kommen diese am besten zum Einsatz?**

Mit der Trait-Map® und der Motivationsstrukturanalyse blicken wir auf die Möglichkeiten und Potenziale eines Menschen. Aus der Perspektive der Unternehmensführung ist das auch der Blick auf die im Unternehmen schlummernden Potenziale. Die lernende Organisation wächst gemeinsam in der Entfaltung und Freisetzung dieser Reserven.

Wir nutzen die Werkzeuge zur Persönlichkeitsentwicklung in der Führungskräfteentwicklung, in der Teamentwicklung und in der Organisationsentwicklung. Dabei ist es unerheblich, ob sie

sich, der [Philosophie des Kaizen folgend](#), in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder mitten in einer Restrukturierung, in einem Change-Prozess befinden.

Trait-Map® und Motivationsstrukturanalyse sind wertvolle Standardinstrumente im Coaching wie auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

### **Wie zuverlässig und aussagekräftig sind die Ergebnisse?**

Die Ergebnisse sind sehr zuverlässig. Ein Team von Wissenschaftlern überprüft nach jeder Neuerung / Weiterentwicklung der Tools die Reliabilität und Validität. Die [Forced-Choice-Fragetechnik](#) (erzwungene Wahl) bei Trait-Map® stellt sicher, dass die Ergebnisse nicht beeinflusst werden können. Bei der Motivationsstrukturanalyse kommt die [Likert-Skala](#) zur Anwendung. Hier wiederholen sich Fragen, werden aber unterschiedlich gestellt und erschweren eine bewusste Beeinflussung des Ergebnisses.

### **Welche Vorteile haben das Persönlichkeitsinventar und die Motivationsstrukturanalyse gegenüber anderen Tools zur Persönlichkeitsdiagnose?**

Trait-Map® und die Motivationsstrukturanalyse wurden speziell für den betrieblichen Einsatz entwickelt und der Einsatzbereich ist im Unterschied zu anderen Tools vielfältig: Coaching, Führungskräfte- und Teamentwicklung, Nachfolgeplanung oder Personalauswahl sind nur einige Anwendungsbeispiele. Motivationsstrukturanalyse und Trait-Map® dienen der Klärung arbeitsbezogener Verhaltenstendenzen und Motivatoren für den bewussteren Umgang mit diesen, sowohl durch den Nutzer als auch durch Vorgesetzte und Kollegen. Dieses Portfolio steht im Gegensatz zu sogenannten Typentests, die typische Reaktionsmuster des Verhaltens identifizieren.

### **Meist gibt es gegenüber Tools und deren Einsatz Bedenken. Wie motivieren Sie Mitarbeiter in Unternehmen und nehmen diesen die Angst?**

Ich bin überzeugt davon, dass jene Unternehmen vorne mitspielen, in denen sich Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter auf Augenhöhe in einem Kraftfeld des Vertrauens begegnen und bewegen. Darauf arbeite ich in der Begleitung meiner Kunden auch hin. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter spüren, dass sie als Mensch, genau so wie in ihren individuellen Zielen und Bedürfnissen, ernstgenommen werden und es dem Unternehmen auch wichtig ist, dass die Mitarbeiter zufrieden sind und gerne zur Arbeit gehen, dann sind diese in der Regel auch offen für Neues.

Für den Nutzer sind Trait-Map® und die Motivationsstrukturanalyse wertvolle Instrumente zur Selbstreflexion. Wer bereit ist, in den Spiegel, der ihm vorgehalten wird, auch hineinzusehen, sieht vieles klarer, kann bewusster und zielgerichteter agieren und seine eigene Weiterentwicklung vorantreiben. Die Führungskraft als Coach ist wiederum aktiv und nachhaltig eingebunden in der Mitarbeiterentwicklung. Sie erhält wichtige Hinweise zu Potenzialen und Motivatoren. Die potenzialorientierte positive Sicht auf Mitarbeiter und

Führungskräfte wird forciert und motiviert die Teilnehmer, sich mit sich selbst und ihrem Umfeld auseinanderzusetzen. Die persönliche, soziale und methodische Kompetenz wird gesteigert.

Viele, die Erfahrung mit Trait-Map® und der Motivationsstrukturanalyse machten, arbeiten regelmäßig mit den Tools, um ihre Fortschritte in der Entwicklung ihrer Potenziale für sich selbst zu reflektieren und immer wieder neue Wachstumsfelder zu erschließen. Das gilt für Unternehmen genauso wie für den einzelnen Nutzer.

**Auch das Thema Datenschutz bei der Erhebung von persönlichen Daten wird von Mitarbeiterseite meist kritisch gesehen. Wie lösen Sie dieses Thema auf?**

Der Server steht in Deutschland und wir erfüllen auch alle erforderlichen Kriterien, wie das Landesamt für Datenschutz uns bestätigt. Auf Kundenseite werden vor Projektstart der Datenschutzbeauftragte und der Betriebsrat eingebunden. Alle Nutzer werden informiert, welche ihrer Daten wie verarbeitet werden. Mit dieser Vorgehensweise konnten wir bisher auch die größten Datenschutz-Skeptiker mitnehmen.

**Was ist aus Ihrer Sicht ein guter Einstieg für das Thema Trait-Map® Persönlichkeitsinventar und Motivationsstrukturanalyse?**

Führungskräfte und Unternehmen, die regelmäßig reflektieren und neugierig darauf sind, welche Potenziale sie für sich noch heben können und weiter vorankommen wollen, sind meist sehr dankbar für die Ergebnisse unserer Tools. Ich verwende diese gerne zum Einstieg in Coaching-Prozesse mit Führungskräften.

Geht es um einen Change-Prozess im Unternehmen, starten wir in der Regel mit einem Diagnose-Workshop. Dort werden Zeitfresser, Energiebremsen und sonstige Hindernisse für die tägliche Arbeit identifiziert und gesammelt. Dann wird im nächsten Schritt gemeinsam überlegt, wie diese Zeitfresser aufgelöst und Energiebremsen in Energiequellen verwandelt werden können. Diese Maßnahmen auf dem Weg zum Ziel werden ebenfalls in geeigneten Workshop-Formaten, kombiniert mit Kleingruppen- oder Einzelcoachings, über einen mehrstufigen Lernprozess hinweg bearbeitet. Den für nachhaltige Veränderung erforderlichen Tiefgang schaffen wir mit der Trait-Map® und der Motivationsstrukturanalyse, die in Einzelgesprächen mit jeder Führungskraft und jedem Mitarbeiter besprochen werden.

Trait-Map® und Motivationsstrukturanalyse sind ideale Werkzeuge, um in Veränderungsprozessen oder der Team- und Unternehmensentwicklung den einzelnen Mitarbeiter ergänzend in seinem Lernprozess zu begleiten. So unterstützen Sie die Transformation auf Unternehmensebene optimal.

Trait-Map® und Motivanalyse bringen die Nutzer gerade dann oft weiter, wenn sie – auf persönlicher Ebene genauso wie im gesamten Unternehmen – auf der Stelle treten, sich im Kreis drehen und nicht so richtig weiterkommen. In solchen Situationen konnten wir mit den Tools schon so manchen Knoten lösen und deutlich höhere Levels erreichen.

**Vielen Dank, Herr Kiefer, für die spannenden Einsichten und die zahlreichen Gedankenanstöße im Gespräch! Gerade in Sachen Motivation und Persönlichkeitsinventar dürfte in vielen Unternehmen noch reichlich aufzuarbeiten sein. Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg bei dieser Arbeit!**

*Das Interview führte Oliver Foitzik, Herausgeber des Wirtschafts- und Mittelstandsmagazins [AGITANO](#) sowie Geschäftsführer der [FOMACO GmbH](#).*

## **Zusätzliche Informationen für AGITANO-Leser**

Bei Interesse an den verschiedenen Angeboten von Thomas Kiefer finden Sie im [Downloadbereich seiner Website](#) weitere Informationen, sowie eine [kompakte Übersicht hier](#). Im Zusammenhang mit diesem Interview gibt es zudem ein Leser-Kennenlern-Angebot für ein kostenfreies 15-Minuten-Telefon-Coaching. Nehmen Sie zur Beratung zu einem persönlichen Anliegen entweder direkt über +49 72 22 / 40 17 011 oder per Nachricht via E-Mail ([info@thomas-kiefer.de](mailto:info@thomas-kiefer.de)) mit Thomas Kiefer Kontakt auf. Bereits in diesem kostenfreien Gespräch erhalten Sie erste Impulse und Ideen, die auf Ihr Anliegen abgestimmt sind.

### **Über Thomas Kiefer:**

Dass Sie Ihre Zeit weise nutzen, macht sich Thomas Kiefer gern zur Aufgabe. Wenn Ihr Ressourcen-Einsatz nicht immer die gewünschten Ergebnisse bringt, Sie abends nicht zufrieden mit Ihrer Leistung sind und Sie daran etwas ändern möchten, sind Sie bei Thomas Kiefer richtig. Ob Unternehmen, Teams, Führungskräfte oder Privatpersonen: Nach seiner Tätigkeit als Banker und Unternehmensberater unterstützt er heute als Optimierer und Begleiter Sie dabei, den eigenen Weg zu finden und die dafür nötigen Ziele zu erreichen. Er zeigt Ihnen anhand seiner seit 20 Jahren bewährten Erfolgsprinzipien, wie Sie besser ins Tun kommen und wirksamer werden.



Mehr über [Thomas Kiefer](#) auf unserem AGITANO-Expertenprofil. Besuchen Sie auch seine Website: [www.thomas-kiefer.de](http://www.thomas-kiefer.de).