

Kuhl, Scheffer, Mikoleit, Strehlau

Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen

Anwendung der PSI-Theorie
in Personalauswahl und -entwicklung



Kohlhammer

Julius Kuhl, David Scheffer,
Bernhard Mikoleit und Alexandra Strehlau

Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen

Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl
und -entwicklung

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

1. Auflage 2010
Alle Rechte vorbehalten
© 2010 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart
Gesamtherstellung:
W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart
Printed in Germany

ISBN 978-3-17-021470-5

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-029568-1

Inhalt

Vorwort	9
1 Motivation und Persönlichkeit: Basiskonzepte	11
1.1 Flow: Die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten	11
1.2 Die Korrelationsfalle: Hängt Verhalten von der Situation oder der Person ab?	16
1.2.1 Zur Bedeutung von Persönlichkeitsunterschieden in der Wirtschaftswelt	18
1.2.2 Gibt es einen konsistenten Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf das Verhalten?	19
1.2.3 Der Aggregationsansatz: Korrelation und Faktorenanalyse	23
1.2.4 Synthese: Situatives Modell und Trait-Modell	24
1.2.5 Wann sind Persönlichkeitstests keine guten Prädiktoren für Arbeitsverhalten?	25
1.3 Vom Aggregationsansatz zur Funktionsanalyse persönlicher Kompetenzen	27
1.3.1 Starke und schwache Situationen	27
1.3.2 Gründe für die Wiederentdeckung der Persönlichkeit	28
1.3.3 Forschung zur Persönlichkeit	30
1.3.4 Funktionsanalyse persönlicher Kompetenzen	30
2 Vom Flow zur Interaktion psychischer Systeme	37
2.1 Funktionsanalyse des Flow-Erlebens	38
2.2 Job-Charakteristika	39
2.2.1 Das Entwicklungsquadrat	40
2.2.2 Verstand versus Gefühl	43
2.3 Die PSI-Theorie: Vier motivationale Erkenntnisssysteme und deren Verschaltung	44
2.3.1 Die resultatorientierte Motivationsform (R)	52
2.3.2 Die entwicklungsorientierte Motivationsform (E)	55
2.3.3 Die integrative Motivationsform (I)	56
2.3.4 Die wirkungsorientierte Motivationsform (W)	60

3	Anwendungsbeispiele: Die vier Motivationstypen in Aktion	63
3.1	Zusammenfassung der Motivationstypen	64
3.1.1	Welche Aufgaben motivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am meisten?	64
3.1.2	Was sind die Stärken der verschiedenen Motivationstypen?	65
3.1.3	Welche Managementmethode passt am besten?	70
3.1.4	Motivation und Führung	71
3.2	Die praktische Anwendung auf eine Berufsgruppe – Eine Verkäufertypologie	72
3.2.1	Allgemeine Beschreibung des resultatorientierten Verkäuferprofils (R-Typ)	72
3.2.2	Allgemeine Beschreibung des entwicklungsorientierten Verkäuferprofils (E-Typ)	75
3.2.3	Allgemeine Beschreibung des integrativen Verkäuferprofils (I-Typ)	77
3.2.4	Allgemeine Beschreibung des wirkungsorientierten Verkäuferprofils (W-Typ)	79
4	Vertiefung der PSI-Theorie: Erkenntnissysteme, Affekte und Bedürfnisse	83
4.1	Die vier handlungsrelevanten Erkenntnissysteme	84
4.1.1	Intentionsgedächtnis (IG)	84
4.1.2	Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS)	84
4.1.3	Extensionsgedächtnis (EG)	85
4.1.4	Objekterkennungssystem (OES)	86
4.2	Die Modulationsannahmen	86
4.2.1	Erste Modulationsannahme	87
4.2.2	Zweite Modulationsannahme	87
4.3	Bedürfnisse: Stimulation und Sicherheit	90
4.3.1	Das Bedürfnis nach Stimulation	91
4.3.2	Das Bedürfnis nach Sicherheit	96
4.4	Systemkonfigurationen im Berufsleben	99
4.4.1	Sensibilität und Interesse für Mitarbeiter-/Kundenbelange	101
4.4.2	Interesse an Kommunikation und Mitarbeiter-/Kundenkontakten	102
4.4.3	Zwischenmenschliche Anpassungsfähigkeit	102
4.4.4	Entscheidungsfreude	103
4.4.5	Interesse an der Kontrolle von Vorgaben	103
4.4.6	Interesse an Führungsverantwortung	104
4.4.7	Interesse an strategischer Planung	104
4.4.8	Interesse am Umsetzen von Projekten	105
4.4.9	Interesse an Struktur und Ordnung	105
4.4.10	Risikobereitschaft	105
4.4.11	Unternehmerische Orientierung und Übersicht über das Branchenumfeld	106

4.5	Die Wirkung von impliziten Motiven	106
4.5.1	Der Gestalter im Hintergrund(Resultatorientierter Stil)	107
4.5.2	Der personalisierende Gestalter(Integrativer Stil)	108
5	Entwicklungsorientierte Systemdiagnostik	111
5.1	Entwicklungsorientierte Systemdiagnostik (EOS):	
	Die Suche nach dem Angelpunkt	113
5.1.1	Der Motiv-Umsetzungs-Test (MUT)	115
5.1.2	Der Operante Motiv-Test (OMT)	116
5.1.3	Skalen für die explizite und implizite Befindlichkeit (BEF und IPANAT)	119
5.1.4	Das Persönlichkeits-Stil-und-Störungs-Inventar (PSSI) und die Skalen für emotionale und kognitive Stile (SEKS)	121
5.1.5	Das Selbststeuerungs-Inventar (SSI)	123
5.2	Ausführliche Fallbeispiele	125
5.2.1	Fallbeispiel 1: Herr A., 65, Geschäftsführer im Ingenieur- bereich (resultatorientierter Stil)	128
5.2.2	Fallbeispiel 2: Herr M., 24, Student (entwicklungsorientierter Stil)	136
5.2.3	Fallbeispiel 3: Frau B., 41, Unternehmensberaterin (integrativer Stil)	145
5.3	EMOSCAN [®] : Ein objektives Verfahren	151
5.3.1	Leistungsmotivation	154
5.3.2	Machtmotivation	156
5.3.3	Beziehungsmotivation	157
5.3.4	Fallbeispiel 4: Herr S., 52, Unternehmer (wirkungsorientierter Stil)	159
6	Zusammenfassung: Motivation und Persönlichkeit in der Personalauswahl und -entwicklung	164
Literatur	167
Stichwortverzeichnis	173

Vorwort

Die Mitarbeitermotivation ist in modernen Wissensgesellschaften das wichtigste Kapital von Unternehmen. Ohne Motivation gibt es keine Leistung und Zufriedenheit – auch nicht bei ausgesprochen qualifizierten Mitarbeitern. Ganz besonders gilt dies in allen kreativen und stark wissensbasierten Berufen. Die Motivation ist hier für den Erfolg entscheidend (wie auch immer man diesen definiert).

Mit den immer flacher werdenden Strukturen in den Unternehmen und der Ausweitung der Aufgabenbereiche aufgrund einer schrumpfenden Personaldecke verändert und erweitert sich das Aufgabenprofil von Fach- und Führungskräften. Die für einen Arbeitsplatz bisher zentrale Aufgabe wird ergänzt um neue, vielfältige Management- und Steuerungsaufgaben. Dabei spielt beispielsweise die konzeptorientierte Leitung von Teams und die Koordination eines interdisziplinären Netzwerkes eine zentrale Rolle. Zunehmend wichtiger wird die Kompetenz, Abteilungen oder ganze Unternehmen in kurzer Zeit auf ein neues Ziel, eine neue Aufgabe auszurichten.

In diesem Buch möchten wir eine Vorgehensweise aufzeigen, mit der sich die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig steigern lässt. Unser Beitrag versteht sich als Fortführung und Erweiterung unserer Gedanken, die wir in dem Buch „Erfolgreich Motivieren“ formuliert haben (Scheffer & Kuhl, 2006). Wir möchten dabei unsere zahlreichen Erfahrungen und Rückmeldungen zu unserer Vorgehensweise, die wir aus der Unternehmenspraxis erhalten haben, einfließen lassen. Insbesondere wollen wir den Wunsch vieler Praktiker aufgreifen, die Modelle und Theorien zur Persönlichkeit und Motivation von Menschen aus einer ganzheitlichen Perspektive zu integrieren und damit anwendbarer zu machen. Wie schon in unserem letzten gemeinsamen Werk lassen wir uns dabei von dem Ausspruch Kurt Lewins, dem Begründer der modernen Psychologie, inspirieren: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“.

Während wir bei unserer Arbeit mit der hier beschriebenen Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (Kuhl, 2001) und den auf dieser Theorie basierenden Instrumenten normalerweise auf sehr differenzierte Weise individuelle Entwicklungspotentiale suchen, ist es in diesem Buch nun unser Ziel, ganz bewusst eine für die Personalentwicklung praktikable Vereinfachung in Form einer Typologie darzustellen. Der Unterschied zu den üblichen typologischen Ansätzen liegt darin, dass sich die hier beschriebene Typologie nicht an Strukturparametern orientiert (wie zum Beispiel Extraversion/Introversion), sondern Interaktionen zwischen den für persönliche Kompetenzen relevanten psychischen

Systemen berücksichtigt. Auf diese Weise entsteht ein dynamisiertes typologisches Konzept, das Praktikern der Personalentwicklung die Anwendung einer integrativen Persönlichkeitstheorie auf ökonomische Weise ermöglicht und wertvolle Hinweise zur Passung zwischen Jobmerkmalen und Persönlichkeit gibt.

In der Persönlichkeitspsychologie finden Typenansätze seit einem halben Jahrhundert wenig Zuspruch. Das liegt daran, dass man Typenansätze für unvereinbar hält mit den wissenschaftlich attraktiveren „dimensionalen“ Ansätzen, die Menschen nicht in „Schubladen“ stecken (Kategorien oder Typen), sondern davon ausgehen, dass Persönlichkeitsmerkmale auf kontinuierlichen Dimensionen abbildbar sind (d. h. jemand ist z. B. nicht entweder extra- oder introvertiert, sondern hat eine bestimmte Ausprägung der Extraversion, die irgendwo zwischen den Polen „hohe Extraversion“ vs. „hohe Introversion“ liegt).

Heute können wir davon ausgehen, dass sich Typen und Dimensionen nicht ausschließen. Mit der Theorie nichtlinearer Systeme lässt sich zeigen: Veränderungen einer Variablen in einer kontinuierlichen (oft nicht beobachtbaren) Dimension („Genotyp“) können ab einer kritischen Intensität zu qualitativen Sprüngen im beobachtbaren Erscheinungsbild („Phänotyp“) führen (Haken & Schiepek, 2006). Aus diesem Grund wenden wir in diesem Buch die Bezeichnungen „Stil“ und „Typ“ für dieselben Persönlichkeitsmerkmale an. Das Wort Stil verweist dann auf die latente(n) Dimension(en), die gemäß der hier angewendeten Persönlichkeitstheorie (PSI-Theorie) zu den phänotypischen Eigenschaften eines bestimmten Persönlichkeitstyps führen. So bildet sich z. B. ab einer Mindeststärke an Selbstberuhigungskompetenz (latente Dimension) der Typus des Handlungsorientierten heraus. Auch wenn man einen „Typus“ nicht als chronisch auf ein bestimmtes Verhaltensmuster festgelegt auffassen muss, so lässt sich doch gut begründen, dass ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale auf der phänotypischen Ebene (d. h. in ihrem Erscheinungsbild) eine sich selbst stabilisierende Dynamik entwickeln und dadurch ihre Konturen schärfen. Dies entspricht dem bekannten Phänomen, wenn eine Figur sich von ihrem Hintergrund herauszulösen scheint und die Konturen verstärkt werden, sodass die Figur stärker hervortritt, als es den objektiven Verhältnissen entspricht. Die erwähnten nichtlinearen Modelle (z. B. Selbstorganisations-Theorie) erklären, wie diese Trennung von Phänotyp und Genotyp geschehen kann: Die Typenbildung kann im Erscheinungsbild stattfinden, ohne dass sich die Ausprägung des entsprechenden Persönlichkeitsmerkmals auf der latenten Dimension verändert.

Die Anwendung dieses typologischen Konzepts im Bereich der Person-Job-Passung veranschaulichen wir anhand von Fallbeispielen. Bei deren Beschreibung zeigen wir außerdem, welchen zusätzlichen Nutzen eine komplexere, über das Typenkonzept hinausgehende Betrachtung der Persönlichkeit bei der Frage nach der Person-Job-Passung schaffen kann.

1 Motivation und Persönlichkeit: Basiskonzepte

Unternehmen brauchen für ihren Erfolg motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das ist allgemein bekannt. Die Frage ist nur: Wie bekommt man sie? Ist es möglich, schon im Prozess der Personalauswahl die motiviertesten Bewerber herauszufiltern? Kann man unmotivierte Mitarbeiter, die sich bereits im Unternehmen befinden, zu motivierteren machen? Die Antwort ist: Ja, man kann die Personalauswahl und die Personalentwicklung so gestalten, dass die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte maximiert wird. Allerdings ist es dafür notwendig, die Fragen zu präzisieren. Soll der motivierteste Bewerber ausgesucht werden, ist zu hinterfragen: Für welchen Job suchen wir jemanden, und welche Person wird durch die Merkmale dieses Jobs zu Höchstleistungen angetrieben? Gilt es, eine Führungskraft zu motivieren, sollte die Frage lauten: Welche Aufgaben oder Bedingungen vermögen genau diese Führungskraft zu beflügeln?

Um die Motivation im Unternehmen nachhaltig zu steigern, müssen die Persönlichkeitsunterschiede beachtet werden. Denn Motivation entsteht dort, wo die richtige Person am richtigen Platz ist. Hierfür ist es essenziell, die Motivation und Persönlichkeit der Bewerber, Mitarbeiter und Führungskräfte genau zu beleuchten. Nur, wenn die Persönlichkeitsunterschiede berücksichtigt werden, kann eine Person im Unternehmen so platziert werden, dass sie dauerhaft motiviert ist.

In diesem Kapitel beschreiben wir diese wesentliche Determinante der Job-Motivation: die Passung zwischen den Anforderungen des Jobs und den relevanten persönlichen Fähigkeiten.

1.1 Flow: Die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten

Mit einer guten und umfassenden Theorie der Persönlichkeit und Motivation können Human-Resources-Abteilungen auch ohne teure Seminare, in denen selbst ernannte Motivationsexperten einer staunenden Gemeinde Zaubermörter und Wunderstrategien anpreisen, die Motivation und Leistung von Fach- und Führungskräften stärken. Ein wissenschaftlich fundierter Ansatz, um Menschen dauerhaft zu motivieren, ist, sie in ein Arbeitsumfeld zu bringen, das optimal zu

ihnen passt. Oder anders ausgedrückt, eine *Passung* zu ermöglichen (Holland, 1997; Scheffer & Kuhl, 2006). In der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie wurden in den letzten Jahren wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, was diese *Passung* fördert. Für ein Unternehmen lohnt es sich, diese Erkenntnisse zu berücksichtigen, weil es an allen Stellen mit *Menschen* zusammenarbeitet, die von *Passung* profitieren: Kunden, Fachkräfte, Führungskräfte und Kooperationspartner.

Bei einer guten *Passung* entsteht *Flow* – der wohl wichtigste Anreiz des Menschen, um zu arbeiten (Csikszentmihalyi, 1997; v. Cube, 2003; Rheinberg, 2006). Werden Menschen optimal beansprucht, also weder über- noch unterfordert, dann geraten sie in einen Zustand des Glücks und der Leistungsfähigkeit. *Flow* kann als der Goldstandard der Motivationspsychologie in Organisationen gelten, denn nichts scheint Menschen nachhaltiger zur Arbeit zu bewegen. Diesen Zustand zumindest phasenweise zu erreichen, ist eines der wichtigsten Ziele auf individueller wie auf Team-Ebene. Das *Flow*-Konzept integriert auf einzigartige Weise die idealistischen Visionen einer humanistischen Psychologie und das auf Profit ausgerichtete betriebswirtschaftliche Denken.

Zwei Hauptmerkmale zeichnen Menschen im *Flow* aus:

- Sie fühlen sich mit ihrer Arbeit eins und haben große Freude an ihr; sie glauben, die Arbeit unter Kontrolle zu haben und fühlen sich durch sie gleichzeitig angeregt und sicher.
- Unabhängig von der Berufsrolle scheinen Menschen im Zustand des „*Flow*“ ihre Arbeit mit höchstem nachhaltigem Erfolg zu erledigen.

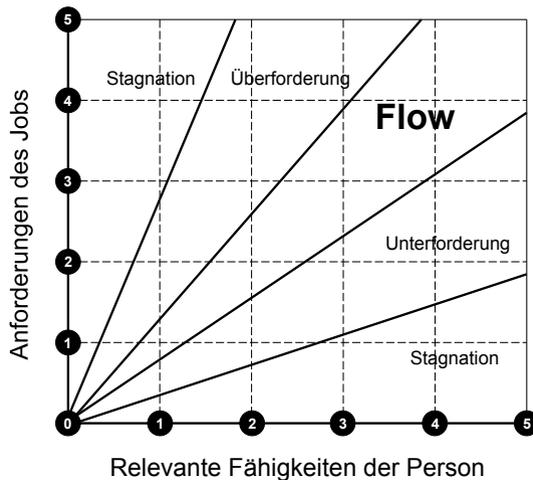


Abb. 1.1: Modell der Person-Job-Passung

Abbildung 1.1 verdeutlicht das Gesagte. Bei guter Übereinstimmung zwischen den Merkmalen der Person und den Anforderungen des Jobs bzw. der Arbeit entsteht *Flow*, und zwar umso mehr, je stärker die Person-Job-Merkmale aus-

geprägt sind, d.h. je stärker die Anforderungen des Jobs und die dazu passenden („relevanten“) Fähigkeiten sind. Haben sowohl Job- als auch Personenmerkmale eine starke Ausprägung (beispielsweise den Wert 4), so besteht die Möglichkeit, in den stark ausgeprägten Flow-Kanal zu gelangen (s. **Abb. 1.1**). Die Person erlebt damit längere Phasen, in denen konzentriertes, interessantes und als erfüllend empfundenen Arbeiten möglich ist. Haben beide Merkmale dagegen nur eine schwache Ausprägung (beispielsweise den Wert 1), dann entsteht bei hinreichender Passung zwar auch Flow, jedoch nur in begrenztem Ausmaß. Die ganze Bandbreite an Verhaltensweisen, die mit Flow einhergehen, kann man nur bei starken Ausprägungen sowohl auf der Job- als auch auf der Personenachse erwarten (d.h., wenn die Anforderungen hoch und die relevanten Fähigkeiten entsprechend gut ausgeprägt sind). (Die Skalierungen der Achsen von 0 bis 5 sind natürlich nur Beispiele. Man hätte genauso gut auch Werte von 0 bis 100 nehmen können. Die Skalierungen variieren, je nachdem, welches Instrument man für die Messung der beiden Achsen verwendet.)

Bei mangelnder Passung impliziert dieses Modell Über- bzw. Unterforderung, die im Extremfall schließlich in das Gegenteil von Motivation, in Stagnation, übergeht. Wer aus den Abweichungen vom optimalen Flow-Korridor nicht mehr „herauskommt“, verfällt in Stagnation – gerät in einen Teufelskreis, aus dem er allein nur noch schwer zurück zum Flow-Kanal findet. Ein Beispiel für eine ungenügende Passung ist eine sehr analytische und sachliche Person mit einem starken Bedürfnis nach konkreten Zielvorgaben, die in einem Call-Center ständig mit zum Teil ganz unvorhersagbaren und emotionalen Kundenbeschwerden konfrontiert ist. Die Fähigkeiten dieser Person passen nicht zu den Anforderungen des Jobs, die Person ist überfordert. Ähnlich ist die Situation für einen emotional-empathisch orientierten Controller, der langsam, aber sicher in ein Burn-out-Syndrom gerät, wenn er den ganzen Tag seine ganze Emotionalität an zu kontrollierenden Zahlenkolonnen auszuleben versucht. Auch hier passen die Fähigkeiten des Controllers nicht zu dem, was in seinem Job gefragt ist. Im Gegensatz dazu läge eine Passung vor, wenn die sehr analytische und sachliche Person mit einem starken Bedürfnis nach konkreten Zielvorgaben aus dem ersten Beispiel in einem Job arbeiten würde, der klare Strukturen bietet, und wenn eine emotional-empathisch orientierte Person ihre Fähigkeiten in einer Aufgabe ausleben könnte, die genau diese Orientierung fordert. Unter solchen Bedingungen ist Flow durch Person-Job-Passung möglich.

Eine allgemeine Definition von Motivation bei der Arbeit

Die Motivation, die Menschen aus ihrer Arbeit schöpfen, ist darauf ausgerichtet, Flow zu erleben. Dieses Ziel gibt dem Verhalten nachhaltig Energie, Richtung und Ausdauer.

Unsere Erfahrungen und die Rückmeldungen aus der Praxis zeigen deutlich: Alle Menschen in den Unternehmen wollen Flow erleben. Selbst diejenigen, die vordergründig nur auf Geld verdienen und Macht aus sind, genießen durchaus die Phasen, in denen ihr zielgerichtetes Handeln wie von selbst und mit höchster Effizienz abläuft. Sie spüren, dass dieser Zustand umso stärker erlebt wird, je stärker ihre Motive und Eigenschaften aktiviert sind und je stärker die Heraus-

forderungen vonseiten der Umwelt ausfallen. Passt beides auch nur kurzzeitig perfekt zusammen, dann will man dieses Flow-Gefühl immer wieder erleben und schöpft daraus Kraft für den Alltag. Aus **Abbildung 1.1** lassen sich die zwei folgenden, wichtigen Motivationskonzepte ableiten.

Wie kann Flow erreicht werden?

- Motivation (Flow) braucht nicht durch wundersame Techniken mühsam induziert zu werden. Ganz im Gegenteil: Die Menschen sind von selbst motiviert, Flow zu erleben, d. h. eine Passung zwischen der eigenen Persönlichkeit und den Anforderungen des Jobs herzustellen. *Motivieren heißt daher, Menschen dabei zu helfen, für sich und die Team-Mitglieder eine optimale Passung zu den Anforderungen des Jobs zu finden.*
- Eine optimale Person-Job-Passung und damit Flow herzustellen, setzt notwendigerweise die *Diagnostik* der Persönlichkeitsmerkmale *und* der Jobmerkmale voraus. Personen zu motivieren bedeutet demnach zuallererst, Motivationsdiagnostik zu betreiben, d. h. herauszufinden, was eine Person motiviert, um dann auf dieser Basis zu erarbeiten, was sie in ihrem Job konkret zur Motivierung benötigt.

Zur Diagnostik persönlicher Motivationsquellen werden Tests, Methoden und Instrumente eingesetzt. Wer diese sicher anwendet, kann ein wirksamer Motivator werden. Zusammen mit einer guten Diagnostik können „Zauberwörter“ und „Wunderstrategien“ sogar regelrecht von falschen Versprechungen hin zu unterstützenden Maßnahmen mutieren. So kann der Hinweis auf die Allmacht des „positiven Denkens“ oder der „Selbstwirksamkeitsüberzeugungen“ („Just believe in yourself“) zwar einerseits die fehlenden Kompetenzen nicht ersetzen (Kuhl, 1981; Martens & Kuhl, 2008). Andererseits kann jedoch schon die Suggestionskraft solcher Schlüsselkonzepte die Wirkung neu gewonnener Kompetenzen verstärken, wenn diese zusammen mit einer umfassenden Diagnostik eingesetzt werden, die die entwicklungsfähigen Kompetenzen identifiziert und den Arbeitsschwerpunkt einer darauf aufbauenden Intervention festlegt (Beratung, Coaching, Training oder Therapie). Analoge Erfahrungen gibt es auch in anderen Berufen: Der gute Ruf einer Heilpflanze, eines Medikaments oder einer Behandlungsmethode kann durchaus deren Wirkung verstärken, wenn er mit einer sicheren Diagnostik und den darauf aufbauenden Maßnahmen zusammentrifft. *Entscheidend ist, dass unterstützende Maßnahmen zur Motivierung einer Person auf deren individuelle Persönlichkeit zugeschnitten sind. Menschen benötigen unterschiedliche berufliche Rahmenbedingungen und Anforderungen, um motiviert zu sein – Motivationsmaßnahmen, die nach dem Gießkannenprinzip auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogen werden, sind daher wenig sinnvoll.*

Ohne eine Diagnostik der relevanten Person- und Jobmerkmale besteht die Gefahr, dass es zwischen den Merkmalen einer Person und ihrem Job zur Nicht-Passung kommt. Ein eher analytischer und rationaler Mitarbeiter kann beispielsweise in einem Job mit klaren Strukturen und konkreten Zielvorgaben sehr motiviert und erfolgreich sein. Wird dieser Mitarbeiter jedoch in ein völlig unstrukturiertes Umfeld versetzt, in dem es keine klaren Arbeitsaufträge, kein eindeutiges Feedback und auch keine Zielvereinbarungen gibt, ist keine Passung

mehr zwischen Person- und Jobmerkmalen gegeben. Auch wenn diese Person noch so gut für ihre Aufgabe qualifiziert ist, wird Demotivation die Folge sein. Entsprechend wird es einem Mitarbeiter ergehen, der es gewohnt ist, objektiv und logisch zu entscheiden, von dem aber im Job subjektive Gefühlsarbeit abverlangt wird. Es gibt im Alltag viele solcher Beispiele, von denen wir einige in diesem Buch anhand konkreter Fallbeschreibungen diskutieren werden.

Das Erkennen und Beseitigen von Demotivation kann sich schwierig gestalten, da deren Bedingungen oft unbewusst sind. So mag eine Person davon überzeugt sein, in ihrem Arbeitsumfeld subjektive Gefühlsarbeit zu verrichten und mit ihrer Persönlichkeit auch zu diesem Job zu passen. Zuweilen kann dies jedoch durchaus ein Irrtum sein: Es gibt heute klare Hinweise darauf, dass Menschen nicht selten dazu neigen, sich hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitseigenschaften falsch einzuschätzen. Dies liegt letztlich daran, dass das bewusste Selbstkonzept eines Menschen nur eines von mehreren Erkenntnisssystemen im „Universum“ des menschlichen Geistes ist. Neben den bewussten Konzepten, die Menschen über sich und die Welt bilden, gibt es andere Systeme im Gehirn, die überwiegend „nicht bewusst“ arbeiten. Immer wenn die Erkenntnisse eines Systems nicht expliziert werden können (d.h. nicht sprachlich oder nonverbal ausgedrückt werden können), dann sprechen wir heute von *impliziten* Prozessen. Hierzu gehören vor allem Motive, und überhaupt viele Prozesse, von denen die Art und Weise abhängt, wie wir Informationen wahrnehmen, beurteilen und Handlungen initiieren (Kuhl, 2001; McClelland, 1985; Scheffer, 2005). Wir werden uns später noch eingehend mit der Diagnostik von Motiven befassen. Motive sind besonders wichtig für das Coaching und die Beratung, da sie unbewusste Kraftquellen der Motivation darstellen (Cox & Klinger, 2004; Schultheiss & Brunstein, 2005). Eine Person, der ihr hohes implizites Machtmotiv bislang nicht bewusst war, kann, indem sie sich ihrer unbewussten Machtmotivation bewusst wird und die positiven Seiten ihrer Machtmotivation entdeckt, lernen, sich Möglichkeiten zu schaffen, um zu führen und zu entscheiden und somit ihre Machtmotivation als unbewusste Kraftquelle viel besser nutzen. Als vorläufige Begriffsbestimmung können wir festhalten: Motive entstehen als Reaktion auf Sozialisationsbedingungen, die immer im Rahmen der Persönlichkeitsdispositionen von Individuen variiert, d. h. die Ausprägung persönlicher Motive ist zum Teil angeboren, aber zum Teil auch Ausdruck der individuellen frühkindlichen Erfahrung mit der Art und Weise, wie Bedürfnisse (zum Beispiel nach Beziehung, Leistung und Macht) befriedigt oder frustriert wurden. Sie sind in einer vorbegrifflichen, bildhaften Sprache gespeichert und wirken sich besonders auf die spontane Wahrnehmung der Möglichkeiten aus, in einer konkreten Situation ein vorherrschendes Bedürfnis zu befriedigen.

1.2 Die Korrelationsfalle: Hängt Verhalten von der Situation oder der Person ab?

Bevor wir die theoretischen und diagnostischen Grundlagen im Einzelnen besprechen, ist es sinnvoll, einige Missverständnisse zu klären, die auch heute noch viele Praktiker davon abhalten, die Fortschritte der modernen Persönlichkeits- und Motivationspsychologie zu nutzen. Wo steht die Diagnostik von Persönlichkeit und Motivation heute und warum steht sie dort?

Wenn wir diese Frage ehrlich beantworten wollen, dann kommen wir nicht umhin zu konstatieren, dass die Diagnostik von Persönlichkeit und die daran gekoppelten Anwendungen in der Praxis häufig einen erstaunlich geringen Stellenwert haben. Das ist in anderen Lebensbereichen anders: Wer meint, von einer Ernährungsberatung zu profitieren, wer zum Arzt geht oder sein Auto in die Werkstatt bringt, erwartet eine fundierte Diagnose und nicht blindes Herumprobieren. Warum ist dies anders, wenn es um die eigene Persönlichkeit geht? Wie kommt es, dass das, was in anderen Bereichen selbstverständlich ist, nicht genutzt wird, wenn es um die Motivation und andere persönliche Kompetenzen geht, deren Bedeutung für den beruflichen Erfolg nicht angezweifelt wird? Es lohnt sich, einige Gründe für diese Situation etwas näher zu betrachten.

Bei unseren Diskussionen in den Unternehmen sind uns drei Sorgen besonders oft begegnet: Eindringen in den Privatbereich der Person (Grenzüberschreitung), Reduktion der Person auf einige starre Kategorien (Schubladendenken) und Aufdecken der eigenen Schwächen (Defizitorientierung). Diese drei Sorgen mögen auf manche Tests (oder den Umgang damit) zutreffen, passen aber nicht auf die hier gemeinten neuen Methoden einer entwicklungsorientierten Diagnostik (Entwicklungsorientierte Systemdiagnostik: EOS und Visual Questionnaire: ViQ). Nehmen wir die Sorge um die Grenzüberschreitung: Viele Menschen verbinden Persönlichkeitsdiagnostik mit einem Eindringen in die zu schützende Privatsphäre. Als die Entwicklungsorientierte Systemdiagnostik (EOS) zum ersten Mal der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, titelte eine Münchner Boulevardzeitung mit „Der gläserne Mensch“ und traf damit eine Grundangst vieler Menschen vor einer Durchleuchtung des Seelenlebens. Diese Sorge beruht jedoch auf einem Missverständnis: Die Systemdiagnostik untersucht – im Unterschied zu manchen klassischen Persönlichkeitstests – nicht persönliche Überzeugungen, sondern Kompetenzen, die man zur Umsetzung der eigenen Fähigkeiten in erfolgreiches Handeln braucht. Dabei ist weder EOS noch ViQ auf die Feststellung statischer Strukturmerkmale der Person ausgerichtet, sondern auf die Ermittlung *entwicklungsfähiger Kompetenzen*. Damit ist auch die Gefahr der Defizitorientierung gebannt. Die Diagnostik ist in dem Sinne *ressourcenorientiert*, dass gezielt nach den latenten Kompetenzbereichen gesucht wird, bei denen das größte Entwicklungspotential der Person zu vermuten ist.

Die Tatsache, dass das Denken in Persönlichkeitskategorien historisch noch sehr jung ist, mag zum Teil auch mit den genannten drei Gründen zusammenhängen. Sicherlich gibt es weitere Gründe, die in der Unternehmenskultur und in

gesellschaftlichen Grundüberzeugungen verwurzelt sind. Die Persönlichkeitsdiagnostik hat zwar im Personalbereich seit den 1980er Jahren durchaus eine zunehmende Verbreitung gefunden, insgesamt aber in der Wirtschaftswelt einen nach wie vor marginalen Einfluss. In der Marktforschung und im Marketing, aber auch in der Produktentwicklung werden so gut wie nie Persönlichkeitsvariablen berücksichtigt. Dabei läge es nahe, die unterschiedliche Wahrnehmung und Motivation verschiedener Zielgruppen in diese Entscheidungsprozesse einzubeziehen. So achten manche Menschen bei Produkten mehr auf Details und spezifische Informationen, während andere Menschen sie mehr intuitiv und ganzheitlich wahrnehmen und durch Details eher irritiert oder sogar abgestoßen werden.

Das zuletzt genannte Beispiel konnten wir auch auf unsere eigene Arbeit anwenden. Eine der wichtigsten Rückmeldungen, die wir beim praktischen Einsatz unserer Theorie in den Unternehmen erhielten, war der Hinweis, dass manche Praktiker zwar die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) hervorragend verstanden, ihre Relevanz ganz klar erkannt hatten und auch mit den Instrumenten der PSI-Theorie bestens umgehen konnten, die erhoffte Wirkung in ihrem Unternehmen aber dennoch nicht erzielten (während andere Praktiker rasche Anwendungserfolge berichteten). Wir fragten uns, woran dieses Transferproblem liegen könnte und kamen zu dem Schluss: Oft argumentierten wir zu sehr aus dem Detail heraus, und zwar aus einer sehr spezifischen persönlichkeitspsychologischen Perspektive, die vieles voraussetzt, was bei den Mitgliedern von Wirtschaftsorganisationen nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.

Eine solche Grundvoraussetzung, über die wir gar nicht gesprochen hatten, weil sie uns selbstverständlich erschien, ist die Annahme, dass individuelle Unterschiede und damit Persönlichkeit wirklich wichtig ist im Arbeitsleben. Zwar wird dieser Aussage prinzipiell niemand direkt widersprechen, aber gelebte Wirklichkeit ist die Beachtung von Persönlichkeitsunterschieden deswegen noch lange nicht – weder in Unternehmen noch in der Gesellschaft als Ganzes.

Zum Abschluss dieses Kapitels wollen wir daher folgende Frage ausführlich untersuchen: „Ist die Beachtung von Persönlichkeitsunterschieden eigentlich wichtig?“ Erst wenn diese Frage nicht nur als Lippenbekenntnis, sondern aus voller Überzeugung positiv beantwortet wird, kann damit gerechnet werden, dass Entscheider in den Unternehmen die Fortschritte der Motivations- und Persönlichkeitsforschung nutzen und die Job-Person-Passung optimieren. Auf diese Unterstützung durch die Unternehmensführung kommt es natürlich an, damit der hier beschriebene Ansatz wirklich gelebt und nachhaltig wirksam werden kann.