

# **Die Holistische Persönlichkeit**

## **- Chancen und Grenzen der Personalmotivation -**

Hans-Peter Wimmer

Dipl. Betriebswirt u. Wirtschaftspsychologe

HRM-Berater

FOCUS <M> Managementberatung und -entwicklung

Wienhellerweg 2, 51545 Waldbröl

## 1 Prolog

Zur Liste inflationär verwendeter jedoch wenig eindeutiger Phänomene zählt das Wort „Motivation“. Die magische Aura, welche die Motivation in der Welt des Managements umgibt, stempelt jeden schnell zum Häretiker, der sich dem Enthusiasmus entziehen kann und dem Schlagwort den vorschnellen Applaus verweigert. Man ist deshalb gut beraten, zügig ein festes Bekenntnis abzulegen: Motivation bestimmt entscheidend das Leistungsvermögen eines Menschen. Motivation ist eine Quelle für ein zufriedenes, sinnerfülltes (Arbeits-)Leben. Und ohne einen moralisch unterfütterten Blick einzunehmen, geht es in der Arbeitswelt dabei um Fluktuationsraten und Krankenstände, Produktivität, Innere Kündigung, Burnout und nicht zuletzt um Gewinn (materiell wie zwischenmenschlich).

Doch damit genug der Verbeugung. Der unreflektierten Leichtfertigkeit, die im Umgang mit dem Thema Motivation vielerorts vorherrscht, ist entgegenzutreten. Es sind berechnete Zweifel an der gängigen Motivationskultur anzumelden. Und es ist die kritische Frage zu stellen, ob die erhebliche Energie gerechtfertigt ist, die immer wieder aufs Neue in die ausgetretenen Motivations-Pfade investiert wird.

Kritik zu üben gehört dann zu den menschlich wertvollen Eigenschaften, wenn sie zum Ausgangspunkt konstruktiver Lösungsvorschläge genutzt wird. Überdies vertraue ich der positiven Kraft des kritischen Denkens und nähere mich dem Phänomen zunächst deshalb von seiner Schattenseite.

## 2 Worte und Begriffe

Wie so häufig nützt es auch in diesem Zusammenhang der Sprache zu lauschen. Das Wort „Motivation“<sup>1</sup> beschreibt einen Zustand. Dabei handelt es sich um die innere Bereitschaft eines Menschen (seines „Motiviertseins“) nach Zielen oder Zielobjekten zu streben und Energie zur Zielerreichung einzusetzen. Diese Leistungsbereitschaft (Wollen) unterliegt der Freiwilligkeit<sup>2</sup>. Sie ist an die Bedingung geknüpft, dass implizite Motive adressiert und letztlich befriedigt werden. Wenn wir das Wort „Motivation“ begreifen (zum Begriff machen), dann fordert es zu allererst unsere Einsicht, dass es sich dabei ganz und gar um eine Sache der Selbststeuerung sowie Selbstverpflichtung handelt. Dieser Erkenntnis wird sprachlich in den Formulierungen „Selbstmotivation“ oder „intrinsische Motivation“ Rechnung getragen.

---

<sup>1</sup> Sprachgeschichtlich: movere (lat.) = bewegen;

grammatikalisch: Verbalsubstantive mit dem Suffix „-(t)ion“ sind zustandsbeschreibend

<sup>2</sup> Wenn Menschen nicht wollen, dann kann sie nichts im Leben davon abhalten!

Streng genommen handelt es sich bei diesen Ausdrücken also um einen Pleonasmus, denn

***alle Motivation ist Selbstmotivation!***

Wenn diese Erkenntnis eines Beweises bedarf, dann ist er schnell zur Hand. Wie sonst ließe sich der freizeitleich aufopfernde und unentgeltliche Einsatz erklären, den Millionen von Menschen in Vereinen, bei der Feuerwehr und in den vielen sozialen Einrichtungen Tag für Tag leisten? All das funktioniert ohne Stechuhr und Zeitkonten, Boni und Gehaltsdiskussionen. Es ist derselbe Mensch, der nicht selten seine Arbeitsumgebung als belastendes Mittel zum Zweck des Geldverdienens betrachtet und das unbedingt Notwendige mit Widerwillen exekutiert.

Der wahre Wesenskern des Menschen liegt in der Suche nach sinnvoller Beschäftigung. Anthroposophisch sind wir auf Aktivität getrimmt.

Ergänzend zu empfehlen:

The surprising truth about what motivates us:

<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

Dan Pink - The puzzle of motivation:

<http://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

Zugegeben, das Wort „Motivation“ besitzt eine definitorische Unschärfe und die vieldeutige Verwendung kann dem Missbrauch keinen Widerstand bieten.

Der Sprachnebel verstellt die Offensichtlichkeit und führt geradewegs zu der verbreiteten und leider vielfach akzeptierten Sichtweise, dass der Zustand des „Motiviertseins“ erst von außen herbeigeführt werden muss. Als schlummere im Menschen eine Feuerstelle, die nur extern zu entflammen ist. Und wenn wir der Logik dieses gedanklichen Ansatzes weiter folgen, muss das Feuer ständig geschürt werden, damit es nicht verlischt und erkaltet.

Diese Denkschule hat zwischenmenschliche Konsequenzen. Sie bedient ein fragwürdiges Menschenbild, das an den Grundfesten des Humanismus rüttelt, in dem es die Selbstbestimmung und damit Würde des Menschen in Frage stellt. Dieses Menschenbild unterstellt, dass ohne Anreize von außen der Mensch nicht bereit und willens ist, sich eigene Ziele zu setzen und diese mit Energie und Einsatz zu verfolgen. Im Zirkelschluss führen diese Erkenntnisse dazu, dem Menschen leistungsscheue Genusssucht zu unterstellen, die auf stetige Vorteilsnahme gerichtet ist.

Wie kanalisiert und festgefahren diese Sichtweise ist, erlebe ich immer wieder in meinen Führungstrainings. Auf die Frage, warum Mitarbeiter motiviert werden müs-

sen, purzeln die Worte aus dem Unterbewussten mit unverdeckter Schärfe und Deutlichkeit:

- damit Mitarbeiter mehr leisten
- damit Mitarbeiter überhaupt das machen, was sie sollen
- damit Mitarbeiter ihre Potenziale besser ausschöpfen
- damit Mitarbeiter das machen, was sie im Arbeitsvertrag unterschrieben haben
- damit Mitarbeiter bessere Ergebnisse erzielen
- damit Mitarbeiter mit mehr Freude arbeiten
- damit ....

Die Liste vergleichbarer Aussagen ist beliebig erweiterbar. Der Ton, der hinter dieser Haltung steht, verkündet das negative, pessimistische Menschenbild. Der abwertende Sinn: Der Mensch ist von Natur aus faul und bequem, er versucht mit möglichst geringem Aufwand für sich den größten Nutzen zu erreichen. Dabei schreckt er vor keiner Schlitzohrigkeit zurück, die ihm hilft, Arbeit zu vermeiden.

Die Einstellung wird bekanntlich zum Verhalten. Somit ist es nicht verwunderlich, wenn sich die gängigsten Motivationsstrategien in den fünf großen „B“ abbilden lassen:

**Bedrohen - Bestrafen - Bestechen - Belobigen – Belohnen**

Das Phänomen der „Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung“ [1] rundet das Bild dann ab und sorgt dafür, dass Erwartungen auch erfüllt werden. Vor über 40 Jahren beschrieb J. Sterling Livingston den „Pygmalion-Effekt“ der Führung. Dabei geht es um die Macht der Erwartungen. Viele entsprechende Studien, die Sie zum Begriff „Pygmalion-Effekt“ finden können, bestätigen, dass Mitarbeiter dazu neigen, ihre Leistungen von den Erwartungen ihrer Vorgesetzten abhängig zu machen.

„Kommen Sie mal in meine Abteilung, dann werden Sie die träge, unkreative Masse meiner Mitarbeiter erleben“, wird mir in Trainings mit der Überlegenheit der Wissenenden häufig entgegnet. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter für antriebslos, unselbstständig und arbeitsscheu halten, dann verhalten diese sich auch entsprechend. Zumindest sorgen die interessenorientierten und erwartungsgeprägten WahrnehmungsfILTER für die unausweichliche Bestätigung der Sichtweise.

Eine im Kern deprimierende, vielfach jedoch auch tröstliche Feststellung lautet:

Jeder Vorgesetzte bekommt die Mitarbeiter, die er verdient! Diese Erkenntnis etikettiert zugleich Ursache und Wirkung.

Dem kritischen Denker drängen sich spontan Fragen auf: Ab welcher Hierarchieebene verliert das negative Menschenbild seine Gültigkeit? In der Kaskade nach oben muss es zwangsläufig jemand geben, der nicht motiviert werden muss. Welche Kardinaltugend führt zur Befreiung vom Motivationszwang? Diese Fragen legen die grotesken Züge frei, die das gängige Motivationsmodell besitzt.

Das beschriebene Motivationsmodell funktioniert wie ein Bumerang. Es schlägt mit Wucht zurück und trifft die Protagonisten. Ein Mitarbeiter verhält sich nur vertrauenswürdig, wenn man ihm vertraut! Vertrauen ist eine Vereinbarung auf Gegenseitigkeit. Wer sie bricht, bekommt die Höchststrafe: Misstrauen! Damit ist die toxische Saat gelegt, aus der die Kontrolle keimt. Kontrolle bindet produktive Energie, die dann meist im Wettbewerb fehlt. Kontrollsysteme (in welchem schmeichelnden Kleid sie auch auftreten mögen) fordern reflexartig Ausweichmanöver heraus. Der Notausgang aus der zwanghaften Enge der Überwachung wird gesucht und gefunden. Der Ausweg führt in die freien Interpretationsräume, besetzt mit Rechtfertigungen und Scheinargumenten. Das „Warum-nicht“ lässt sich immer begründen.

Das Netz der Überwachung wird dann noch engmaschiger. Dies fordert die Kreativenergie zur Kontrollvermeidung erneut heraus. Die Spirale der gegenseitigen Aufrüstung endet in der neurotischen Vollüberwachung<sup>3</sup>.

„Wer viel misst, misst Mist!“, kündigt ein salopper Spruch und verkündet damit das *End-gültige*. Reportingsysteme produzieren riesige Datenmengen, die von einer Armada von Stabsleuten<sup>4</sup> und hochgerüsteten Computern nach Auffälligkeiten durchstöbert werden. Mit mechanischer Sicherheit werden sie irgendwo und irgendwie fündig. Mit großer Selbstzufriedenheit lässt sich dann feststellen, wie nützlich die Kontrollzwangsjacke doch ist<sup>5</sup> und wie schlecht die Welt ohne sie wäre. Was betriebswirtschaftlich zur Steuerung eines Unternehmens oder eines Projektes wichtig und nützlich ist, verkommt im Licht des Misstrauens zu einem kalten Überwachungswerkzeug, das sich selbständig aufbläht. Zeit ist bekanntlich die einzige Ressource, die nicht vermehrt werden kann. Wie viel dieses werthaltigen Gutes muss eingesetzt werden, um den datengeilen Kontroll-Moloch zu füttern?

Doch nicht genug der schädlichen Nebenwirkungen:

Das negative Menschenbild legt weitere Gewichte auf die Schulter derer, die für die Motivation Anvertrauter verantwortlich sind. In den Gängen der Unternehmen hallen tausendfach die Sätze: Sie müssen Ihre Mitarbeiter besser motivieren! Da haben Sie wohl Ihre Mitarbeiter nicht richtig motiviert! Dann motivieren Sie mal schön! Motivationsfähigkeit wird zum Synonym für Führungsfähigkeit und zur einzigen Messgröße für Führungskompetenz.

Der praktische Geländegewinn dieser Denkschule ist jedoch äußerst bescheiden. Es müssen die stillen Reserven geweckt werden, damit die Geschwindigkeit auf dem Irrweg erhöht werden kann. Der Bücher-, Trainings- und Coaching-Markt quillt förm-

---

<sup>3</sup> Die Videoüberwachungsskandale sind uns noch in lebhafter Erinnerung.

<sup>4</sup> Der zusätzliche Personalaufwand, der durch Kontrollsysteme verursacht wird, belastet die Kostenseite und damit die Produktivität.

<sup>5</sup> Wie fühlen sich Polizeibeamte, die stundenlang hinter einer Radarfalle lauern und noch keinen Verkehrssünder fest machen konnten? Dominiert zum Feierabend die Freude über die Verkehrsdisziplin der Autofahrer und deren Sicherheitsbewusstsein?

lich über und verspricht mit marketingträchtigen Titeln gar Wundersames: Motivieren aber richtig! Motivieren in zehn Schritten! Erfolgreiche MotivAction! So motivieren Sie jeden Mitarbeiter!

Der massiven Motivations-Bücherfront steht eine wachsende Zahl von Anti-Literatur gegenüber. Sie zeichnet ein wahrlich deprimierendes Zustandsbild in den Unternehmen. Ihre schonungslosen Titel verkünden die inhaltliche Abrechnung mit den gängigen Motivationslehren: „Mein Chef ist ein Arschloch – Ihrer auch?“ [2], textet Margit Schönberger. Sie rechnet ab mit den Machtmenschen, den Feiglingen und Wichtigtuern auf den Chefsesseln. Carmen Schön verrät in ihrem Werk die geheimen Tricks der Arbeitgeber und zeigt, wie man als Mitarbeiter bespitzelt, überwacht, manipuliert, belogen und gemobbt wird. Ihre Darstellungen sollen Mitarbeiter davor schützen, den Hinterhältigkeiten und Verführungskünsten ihrer Vorgesetzten auf den Leim zu gehen. Das klingt nach Klassenkampf: Mitarbeiter wehrt euch! Martin Wehrle schreibt über das Irrenhaus, in dem Arbeiter ihr Geld verdienen (müssen). Er liefert einen freimütigen Bericht aus dem Katastrophengebiet Firma [3]. Über 2000 Leser-Zuschriften rauschten in kurzer Zeit in sein Mailfach. Bei soviel neuem Stoff war ein zweiter Band zwingend erforderlich, ja sogar (über-)fällig [4]. Der Titel des Folgebuches kündigt die Kontinuität der Zustände: „Ich arbeite *immer noch* in einem Irrenhaus.

Mehr als die Motivationsliteratur haben die Schmähschriften das Zeug zum Bestseller. Wehrles erstes Buch ratterte in 20 Auflagen durch die Druckmaschinen. Soziale Unterstützung nach dem Motto: Schau her, anderen geht es auch so schlecht, wird zum Verkaufsschlager. Und wer das Scheitern gängiger Führungslehren immer noch nicht glauben mag, der muss die Ernüchterung akzeptieren, die durch die Gallup-Studien erzeugt wird. Jahr für Jahr wird das Bild der (zwischenmenschlichen) Zustände in den Unternehmen in düsteren Prozentzahlen festgeschrieben. Besserung nicht in Sicht!

Typische Ergebnisse sind (Auszug):

- nur 15 Prozent haben das Gefühl, dass in ihrem Unternehmen viel Vertrauen herrscht
- nur 17 Prozent sind der Meinung, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördert, bei der auch abweichende Meinungen geachtet werden
- nur 13 Prozent haben sehr kooperative, von großem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehungen zu anderen Gruppen des Unternehmens
- nur 20 Prozent kennen die Ziele ihres Unternehmens, sind für sie begeistert und wissen, warum diese Ziele verfolgt werden
- nur 14 Prozent haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen

Zur bildhaften Unterlegung bitte ich Sie die Zahlen auf eine Fußballmannschaft zu übertragen:

Nur 2 von 11 Spielern vertrauen ihren Mitspielern. Nur ein Spieler hat eine genaue Vorstellung davon, welche Aufgabe andere haben. Nur 3 Teammitglieder wissen, wo das gegnerische Tor steht. Für allen anderen ist das auch nicht wichtig. Und nur ein oder zwei Spieler haben eine emotionale Bindung an ihr Team, so dass sie eine Niederlage wirklich schmerzen könnte.

Unsere Überlegungen haben jetzt einen Punkt erreicht, an dem es Zeit ist, die Motivation aus dem hartnäckigen Würgegriff des Aberglaubens zu befreien, der Mensch sei ein Reiz-Reaktionsmechanismus<sup>6</sup>, der nur stimuliert werden muss. Schluss mit der Antreiber-Mentalität. Wenden wir den Blick in die entgegengesetzte Richtung und schauen durch die Brille des positiven Menschenbildes. Dabei handelt es sich keineswegs um einen verklärten, romantischen und idealisierten Blick, der Gutgläubigkeit voraussetzt und Blindheit vor den schlechten Eigenschaften des Menschen fordert. Das positive Menschenbild ist eine Grundhaltung, nicht weniger!<sup>7</sup> Das optimistische Menschenbild setzt einen Rahmen der Werthaltigkeit, Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortlichkeit um eine Person. Es akzeptiert den Menschen in seiner Einzigartigkeit und weist ihm die Verantwortung für sein eigenes Wohlergehen zu. Jeder Mensch hat das Recht auf Glück und ist zugleich seines Glückes Schmied!

Schon Henry Ford (1863 - 1947), der den Tayloristischen Organisationsansatz konsequent in die Fließbandarbeit umgesetzt hat, kam zur erstaunlichen Erkenntnis, die sich in folgender Aussage bündelt: „Eigentlich brauche ich nur zwei fleißige Hände, doch leider bekomme ich immer den ganzen Menschen!“<sup>8</sup> Diese Aussage belegt nicht zwangsläufig das positive Menschenbild. Jedoch belegt sie die Einsicht, dass der erfolgreiche Umgang mit einem Menschen nur möglich ist, wenn er in seiner Ganzheitlichkeit betrachtet wird. Diese Betrachtungsweise stelle ich unter die Bezeichnung „**Holistische Persönlichkeit**“. Alles das, was diese Begrifflichkeit ausmacht, möchte ich nachfolgend entfalten.

### 3 Die Holistische Persönlichkeit

Die Analyse der menschlichen Natur beschäftigt uns seit Jahrtausenden.

Wie die körperliche Anatomie ein Forschungsgebiet geblieben ist, so interessiert uns bis heute gleichermaßen auch die psychologische Anatomie. Hippokrates von Kos

---

<sup>6</sup> Die Maslow'sche Bedürfnispyramide ist nicht totzukriegen und geistert immer noch durch die Motivationsseminare

<sup>7</sup> „Wenn Du Menschen verurteilst, hast Du keine Zeit Sie zu lieben!“, Mutter Theresa

<sup>8</sup> Wer will schon ernsthaft bestreiten, dass sich der Mensch des beginnenden 20sten Jahrhunderts bis heute nicht radikal verändert hat.

(um 460 v.Chr. bis um 370 v. Chr.) beschäftigte sich mit dem Einfluss der Körpersäfte auf die Gesundheit und den Zustand des Menschen. Mit seinen Erkenntnissen bildet er gewissermaßen das Scharnier zur Temperament- und Typenlehre von heute. Auf die Typenlehre von C.G. Jung (1875 bis 1961) gründen sich die meisten aktuellen Persönlichkeitstestverfahren.

In einer Leistungsgesellschaft rückt zwangsläufig das Thema „Leistungsvermögen“ in den Mittelpunkt. Bataillone von Psychologen, Soziologen, Organisationswissenschaftlern und Philosophen hat es bisher auf den Plan gerufen. Es gehört heute zu den Konstanten, dass menschliches Handeln nicht auf äußere Anreize reduziert werden kann. Übereinstimmung besteht auch darin, dass die individuelle Psychodynamik für die Handlungskompetenz eines Menschen entscheidend ist. Die Differenzen beginnen dort aufzubrechen, wo die operativen Details sichtbar werden. Vor dem Hintergrund der Komplexität des Individuums sind die teils diametralen Standpunkte auch nicht verwunderlich. Es würde den Umfang meines Beitrages sprengen, die wichtigsten Modelle hier vorzustellen sowie ihre Vor- und Nachteile zu diskutieren.

Vielmehr wage ich eine Reduktion, die sich aufgrund meiner praktischen Erfahrungen anbietet, ja geradezu aufdrängt. Das Ergebnis ist ein Persönlichkeits-Modell, das ich entsprechend seiner Schichtenstruktur als „Zwiebelmensch ©“ bezeichne<sup>9</sup>.

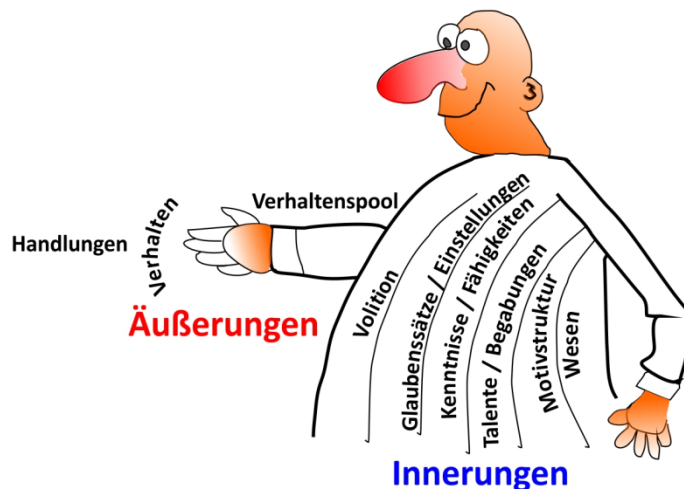


Abb. 1: Modell Zwiebelmensch

Bevor die einzelnen Persönlichkeitsschichten näher dargestellt werden, beschreibe ich kurz das Prinzip, das dem Modell zu Grund liegt.

<sup>9</sup> Auch wenn andere Modelle der Persönlichkeitsbeschreibung eine vergleichbare Systematik aufweisen und zum Teil einen wissenschaftlichen Anspruch geltend machen, so wage ich mit meinem Modell keinen Seitenblick auf die Wissenschaft. Mich interessiert in erster Linie, ob ein Modell in der Praxis funktioniert und nicht im gleichen Maße, inwieweit es einer wissenschaftlichen Überprüfung Stand halten kann. Das Modell hat sich in der Eignungsdiagnostik bewährt. Es zeigt die wichtigen Einflussgrößen auf die Umsetzungskompetenz einer Person. Zur Erfassung und Bestimmung können den Einflussfaktoren geeignete testpsychologische Instrumente zugeordnet werden. Bitte betrachten Sie meine Ausführungen unter diesem Gesichtspunkt.



Die **Handlungs- und Umsetzungskompetenz** eines Menschen ist zweifellos die entscheidende Messgröße für Erfolg. Der Erfolg ist jedoch immer eine Folge von etwas. Erfolg **erfolgt** aufgrund von Aspekten, die im Menschen liegen und sich in bestimmten Situationen „äußern“. Wenn wir die Handlungen und Verhaltensweisen eines Menschen als „Äußerung“ bezeichnen, dann können wir die dafür ursächlichen Aspekte sinnvoller Weise „Innerung“ nennen. Der Zusammenhang, der zwischen Außen und Innen besteht, wird durch das Zwiebelmensch-Modell abgebildet. Es ist die Antwort auf die zugespitzte Frage: „Warum geschieht (eigentlich) was?“ Während das „Was“ meist offensichtlich ist und sich durch die Gegebenheiten einer Situation oder Handlung beschreiben lässt, bleiben die Ursachen oft im Dunkeln und deshalb weitgehend unberücksichtigt.

An der Frage nach dem „Warum“ und den fälligen Antworten kommt niemand vorbei, dessen Aufgabe darin besteht, die Potenziale seiner Mitarbeiter zum Wohle des Ganzen einzusetzen. Die Antworten auf das „Warum“ erklären und prognostizieren das „Was“ und sekundieren bei der Frage nach dem „Wie“.

Manager fragen vor dem Hintergrund des „Was“ zu Recht händeringend nach dem „Wie“: „Wie gehe ich mit einem bestimmten Mitarbeiter um?“ „Wie schaffe ich Bedingungen, unter den ein bestimmter Mitarbeiter motiviert ist?“ „Wie bekomme ich die beste Arbeitsleitung von meinem Mitarbeiter?“

Die Schichten (Schalen), aus denen sich der „Zwiebelmensch“ zusammensetzt, beschreiben mit hinreichender Differenziertheit die Anatomie der Persönlichkeit. Es gibt Persönlichkeitsschichten, die den stabilen Kernbereich einer Person bilden und andere, welche bedingt veränderbar sind oder gar durch Umwelteinflüsse disponiert werden. Über die detaillierte Festlegung der Schichtenfolge und die Begriffsdefinitionen<sup>10</sup> kann vortrefflich diskutiert und gestritten werden. Dies schmälert jedoch keineswegs den praktischen Wert und die Aussagekraft des Modells, da die einzelnen Schichten sich gegenseitig beeinflussen. In der Darstellung der Spektren des Zwiebelmensch-Modells ergibt sich von innen nach außen:

## **Das Wesen**

... ist die psychische Grunddisposition eines Menschen. Sie ist genetisch bestimmt. Es handelt sich um stabile und unveränderbare Charaktereigenschaften.

Wesentliche unveränderbare Grundprägungen sind:

- Introvertiert / Extrovertiert
- Emotional stabil, belastbar / Emotional störrisch, unsicher
- Konservatismus, Stabilitätsdenken / Veränderungsbereitschaft, Flexibilität

---

<sup>10</sup> Es handelt sich überwiegend um Worte, die je nach Fachrichtung und Zweck der Betrachtung unterschiedlich definiert sind. Die vorgelegten Begriffsbestimmungen haben sich wesentlich aus der Kontextbetrachtung der ausgewählten testpsychologischen Instrumente ergeben.

- Dominanz, Machtstreben / Unterordnung, Anpassung
- gelassen / perfektionistisch

### **Die Motivstruktur**

... stellt die individuelle Ausprägung verschiedener latenter, überdauernder, emotionsbedingter Präferenzen dar. Motive sind Rezeptoren für Anreize, bestimmte Ziele erreichen zu wollen. Motivausprägungen wirken selbstverstärkend und drängen nach Erfüllung (Befriedigung). Motive entscheiden darüber, ob und wie weit sich eine Person einer Sache freiwillig zuwendet oder diese ablehnt, bzw. Willenskraft (Disziplin) einsetzen muss, um die Erfordernissen erfüllen zu können.

Professor Steven Reiss nennt in seinem verbreiteten Motivmodell 16 Lebensmotive.

Wir gehen davon aus, dass die individuelle Motivstruktur eines Menschen von drei bis vier prägenden Motiven bestimmt ist.

### **Die Talente und Begabungen**

... sind Veranlagungen, die eine positive Leistungsvoraussetzung für bestimmte Aufgabengebiete darstellen. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von Stärken und Potenzialen gesprochen. Die Entdeckung und Nutzung von Talenten muss als wesentliche Voraussetzung für den Lebenserfolg eines Menschen betrachtet werden.

Der bekannte Spruch: „Stärken stärken heißt Schwächen schwächen“, deutet darauf hin, dass bei Menschen, die ihre Stärken nutzen sowie ausbauen das Selbstvertrauen und Selbstzutrauen wächst.

### **Die Kenntnisse und Fähigkeiten**

... umfassen das von einer Person erworbene, erlernte Wissen (Kenntnis) sowie den Grad der Umsetzung in die Praxis (Anwendungskompetenz). Von Fähigkeiten sprechen wir, wenn Kenntnisse in der Praxis positiv wirksam werden (Können).

### **Die Glaubenssätze (Einstellungen, Überzeugungen)**

... sind Annahmen über die Wirklichkeit, die eine Person über eigene Erfahrungen, Erlebnisse und / oder Einflüsse anderer erlangt hat. Diese Programmierung bestimmt die Sichtweisen und Haltungen einer Person bestimmten Ereignissen gegenüber.

Diese Persönlichkeitsschicht hat maßgeblichen Einfluss auf die nachfolgenden Aspekte.

Beispiel: Ändert sich die Einstellung, ändert sich das Verhalten. Die Psychologie spricht dann von einem Paradigmawechsel.

### **Die Volition**

... ist die Willenskraft und die Willensausdauer, die eine Person zur Überwindung von Handlungsbarrieren, Unlustgefühlen, Zielkonflikten, fehlender intrinsischer Motivation aufbringt muss, um gewünschte oder geforderte Ergebnisse zu erzielen. Im Gegensatz zur psychologischen Definition wird im Management Volition häufig als die Fähigkeit verstanden, Absichten und Motive umzusetzen (Umsetzungskompetenz). In unserem Verständnis ergibt sich die Umsetzungs- und Handlungskompetenz aus der Einheit der bisher dargestellten Persönlichkeitsschichten, die wir als Innerung bezeichnen. Die Umsetzungskompetenz definieren wir folgerichtig als Äußerung.

### **Das Verhalten**

... ist bildlich gesprochen der Händedruck der Persönlichkeit. Unter dem Verhalten einer Person verstehen wir die Art und Weise, in der sich eine Persönlichkeit beobachtbar und beschreibbar äußert oder darstellt.

Verhalten löst immer eine Wirkung (auch emotional) aus. Auf eine Wirkung gibt es in der Regel eine Reaktion. Die Reaktion schließt den Zirkel. Sie wirkt auf die Person zurück und bedingt letztlich erneut eine Verhaltens-Äußerung! Was einem Menschen widerfährt, ist im interpersonellen Bereich oft eine Spiegelung des eigenen Verhaltens.

### **Wesen, Motivstruktur, Talente, Fähigkeiten, Einstellungen, Volition und Verhalten, beschreiben die Holistische Persönlichkeit.**

Die Wesensprägung eines Menschen ist nach übereinstimmender Ansicht verschiedener wissenschaftlicher Fakultäten im Kindesalter abgeschlossen. Die Ausprägung der individuellen Motivstruktur wird durch das Wesen beeinflusst. Welche Talente genutzt und zu entsprechenden Fähigkeiten ausgebaut werden, hängt maßgeblich von Wesen und Motivstruktur ab. Die Erfahrungen, welche sich in Einstellungen, Überzeugungen und Glaubenssätzen manifestieren, sind wiederum eine Folge vorgenannter Persönlichkeitsaspekte. Alles nimmt Einfluss auf Willenskraft und Selbstdisziplin und wird für andere sichtbar und erlebbar durch Verhalten und Handlungen.

Die ganze Arbeitskraft bekomme ich nur vom ganzen Menschen!

## 4 Die Personalmotivation

### - Chancen und Grenzen -

Die Erfassung der Persönlichkeit in den beschriebenen Spektren hat sich in der eignungs- und potenzialdiagnostischen Anwendung vielfach bewährt. Diese Praxiserfahrung bestätigt, dass Persönlichkeit nicht nur beschrieben sondern auch eingeschätzt werden kann. Sie führt auch Beleg darüber, dass sich über die Analyse der Innerung (Warum), Äußerungen (Was) prognostizieren und daraus Empfehlungen (Wie) ableiten lassen, welche Arbeits- und Führungssituation einem Mitarbeiter ideal entsprechen können.

Die Kardinalfrage, die sich auf der Suche nach den Chancen und Grenzen der Personalmotivation stellt, ist damit jedoch noch nicht beantwortet. Inwieweit kann das Modell der Holistischen Persönlichkeit und ihrer modellhaften Abbildung im Zwiebelmensch einen praktischen Anwendungsnutzen im Führungsalltag generieren?

Kann eine Führungskraft überhaupt der Individualität seiner Mitarbeiter gerecht werden oder wird sie in den Mühlen der bedingungslosen Individualisierung zermahlen? Können Vorgesetzte den situationsbezogenen Verwerfungen und Stimmungslagen der Mitarbeiter überhaupt gerecht werden und einführend gegensteuern?

„Nein, unmöglich!“ höre ich die Mehrheit der Vorgesetzten rufen, „wir sind doch keine Eignungsdiagnostiker!“ „Warum eigentlich nicht?“, wage ich reflexartig zu antworten. Die spontane Direktheit meiner Antwort soll als Ermunterung verstanden werden.

Wie immer Mitarbeiterführung auch definiert wird, die Schnittmenge in den Begriffsverständnissen findet sich dort, wo es um einen Prozess der Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten mit der Absicht geht, zum gegenseitigen Nutzen Ziele zu erreichen. Dieser Interaktionsprozess setzt voraus, dass sich die Führungskraft für ihre Mitarbeiter interessiert und sie einschätzen kann. Die dazu erforderliche Wirkkraft heißt „Kommunikation“<sup>11</sup>. Die Art und Weise der Kommunikation ist gleichsam der Klebstoff der Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter. Erst das Kriterium der Akzeptanz ermöglicht die Unterscheidung zwischen Vorgesetztem und Führungskraft<sup>12</sup>. Auf den erfolgskritischen Punkt gesetzt, heißt das:

Der Erfolg der Führung wird immer im Geführten deutlich!

Das beschriebene Führungsverständnis mündet in die Aussage:

**„Ich kenne meine Mitarbeiter und führe sie sicher!“**

---

<sup>11</sup> Verschiedene Kommunikationsmodelle beschreiben den Ablauf der zwischenmenschlichen Kommunikation mindestens auf zwei Ebenen: Sachebene und Beziehungsebene. Übereinstimmend wird die Beziehungsebene als die tragende Ebene bezeichnet. Wenn die Beziehungsebene nicht belastbar ist, wird Kommunikation nicht erfolgreich sein. Kommunikation ist somit in erster Linie „Beziehungsarbeit“.

<sup>12</sup> Bei der weiteren Verwendung der Begrifflichkeiten setzte ich diese als Synonyme ein.

Anders gewendet bedeutet die Aussage: Wer seine Mitarbeiter nicht einschätzen kann, kann sie auch nicht (erfolgreich) führen!

Das Zwiebelmensch-Modell konkretisiert und operationalisiert die Aspekte, die es beim Mitarbeiter zu (er-)kennen und einzuschätzen gilt. Der Fragenkatalog ist aufgeschlagen:

- Kenne ich die Wesenszüge meines Mitarbeiters?
- Habe ich ein Gefühl für die Dinge, die meinen Mitarbeiter bewegen?
- Weiß ich, was mein Mitarbeiter kann (beherrscht)?
- Sind mir die grundlegenden Haltungen und Überzeugungen meines Mitarbeiters bekannt?
- Kenne ich die Selbstdisziplin meines Mitarbeiters? Weiß ich, wo er diese einsetzen muss und wie ich ihn dabei unterstützen kann?
- Kann ich das Verhalten meines Mitarbeiters einschätzen und voraussehen?

„Woher soll ich die Zeit dafür nehmen? Ich kann mich ja nicht den ganzen Tag mit meinen Mitarbeitern beschäftigen? Da brauche ich einen 28-Stunden-Tag!“, so lauten die Beschwerden.

Zugeben, Zeit ist ein knappes Gut, kann nicht reproduziert und beliebig vermehrt werden. Zeit fordert die sinnvolle Nutzung. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens sein wertvollstes Kapital darstellt, dann zwingt uns die Logik dazu, für Mitarbeiter die meiste Zeit einzusetzen. Und wer dann immer noch Beschwerde führt, der sollte die Stunden addieren, die durch unterlassene Mitarbeitergespräche verloren gehen und später zur Reparatur der Verhältnisse eingesetzt werden müssen. In vielen Fällen ist der Reparaturzirkus nicht nur zeitintensiv, sondern auch kräfte- und kostenzehrend.

Betrachten wir die Schichten des Persönlichkeitsmodells unter dem Aspekt der Chancen und Grenzen der Personalmotivation, dann ist eine Erkenntnis zwingend:

Wesen, Motivstruktur und Talente sind stabil und unveränderbar. Einflussnahmen des Vorgesetzten mit dem Ziel, den Mitarbeiter grundlegend ändern zu wollen, müssen scheitern! Schlimmer noch, die Eingriffe in das Wesentliche des Menschen demotivieren. Jeder dieser Versuche ist begleitet durch die Abwertungsbotschaft „Du bist nicht-ok“. Die Spitze des Unfugs wird dann sichtbar, wenn Vorgesetzte der Meinung sind, dass ein entsprechendes Trainings- oder Coachingprogramm die Veränderung bewirken wird.

Die positiv wirkende Einflussphäre beginnt bei den Fähigkeiten. Der Grad, in dem Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben werden, hängt zu einem gewissen Maße von den Begabungen ab. Bei der Entwicklung von Fähigkeiten gilt es die Talente immer zu berücksichtigen. Ein besonders wirksamer Motivationshebel ergibt sich bei den Einstellungen, Überzeugungen und Glaubenssätzen. Sie bedingen direkt das Verhalten eines Menschen. Die Willenskraft einer Person ist trainierbar und kann durch

entsprechende Unterstützung gestärkt werden. Um diesen Punkt verständlich zu machen, ist ein Blick auf die Motive unumgänglich.

## 5 Die Bedeutung der Motive für die Ausprägung des Leistungsvermögens

Das menschliche Leistungsvermögen setzt sich aus drei Leistungskomponenten zusammen:

- Der Leistungsfähigkeit (Können)
- Der Leistungsmöglichkeit (Dürfen)
- Der Leistungsbereitschaft (Wollen)

Der Grad der Einflussnahme auf die drei Komponenten ist unterschiedlich ausgeprägt. Werfen wir einen genaueren Blick darauf:

Die **Leistungsfähigkeit** (Können) eines Menschen beschäftigt sich mit den Kompetenzen, die zur erfolgreichen Bewältigung einer Aufgabe erforderlich sind. Dies setzt sich im Wesentlichen aus der Berufsausbildung, fachspezifischen Weiterbildungen und bisher erworbenen berufspraktischen Erfahrungen zusammen. Da für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung nicht nur „harte Faktoren“ entscheidend sind, werden auch gewisse Kriterien der Sozialkompetenzen zur Leistungsfähigkeit addiert (zum Beispiel: Kommunikationsverhalten, Kontaktverhalten, Teamverhalten, Durchsetzungsverhalten). Die Arbeitsergebnisse, welche ein Mitarbeiter erzielt, geben dem Vorgesetzten meist gute Hinweise, wie die Leistungsfähigkeit optimiert werden kann. Dazu zählen Weiterbildung, Job-enrichment, Job-enlargement, Job-rotation, etc.

Die **Leistungsmöglichkeit** (Dürfen, manchmal auch Müssen) besteht aus geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, Normen sowie Anforderungen, die durch das Unternehmen und/oder die Führungskraft für den Mitarbeiter in einen Handlungsrahmen gefasst wird, in dessen Grenzen er sich bewegen und Leistung erbringen muss. Nicht selten wird dieser Handlungsrahmen vom Mitarbeiter als Restriktion empfunden.<sup>13</sup> Jenseits unverrückbarer Rahmenbedingungen existieren jedoch Spiel- und Freiräume. Einengungen werden von Mitarbeitern häufig als mangelnde Perspektive und beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten bewertet. Als fehlend empfundene oder zeitlich verzögerte Förderung und Entfaltungsmöglichkeiten wirken sich immer auch hemmend auf die Leistungsbereitschaft aus. Betroffen von diesen negativen Empfindungen ist in erster Linie die Willenskraft. Die Bereitschaft, sich gegen innere Widerstände für eine Aufgabe oder Zielerreichung einzusetzen, wird durch

---

<sup>13</sup> Wie die Gallup-Studien zeigen, sind viele Mitarbeiter der Meinung, dass ihre Potenziale nicht genutzt oder richtig eingesetzt werden.

Demotivatoren<sup>14</sup> erheblich und nachhaltig geschwächt. Es sind meist die besonders gut qualifizierten und motivierten Mitarbeiter, die dann ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt testen und der Versuchung wenig Widerstand entgegensetzen, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Lücke, die durch den Weggang von Leistungsträgern entsteht, kann sich nicht selbst ersetzen: Produktivität kommt immer aus produktiven Köpfen!

Gehen wir davon aus, dass Vorgesetzte in ihrem Verantwortungsbereich - unabhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur - bei der Gestaltung und Ausformung von Aufgaben über Spielräume verfügen. Gehen wir weiterhin davon aus, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter im Sinne der Effektivität und Effizienz mit Aufgaben betrauen, die diese gut, gerne und erfolgreich erfüllen. Unter den genannten Bedingungen kann die Einflussnahme auf die Komponente „Leistungsmöglichkeit“ durch die Chefs als hoch eingeschätzt werden.

Die **Leistungsbereitschaft** (Wollen) eines Menschen wird maßgeblich durch seine individuelle Motivstruktur<sup>15</sup> und durch seinen Willen<sup>16</sup> geprägt, Handlungsbarrieren zu überwinden. Der Wille dient dazu, Handlungsabsichten gegen innere Widerstände durchzusetzen. Implizite Motive<sup>17</sup> und Willenskraft addieren sich zur Leistungsbereitschaft. Wie an anderer Stelle schon erwähnt, ist das Wollen immer freiwillig. Sein Bestes zu geben ist ein Geschenk und zugleich der Beleg für ein funktionierendes Arbeits- und Führungsmodell.

Die Zusammenhänge zwischen der Motivstruktur eines Menschen und seiner Willenskraft lässt sich durch das „Schnittmengen-Modell“ [6] veranschaulichen:

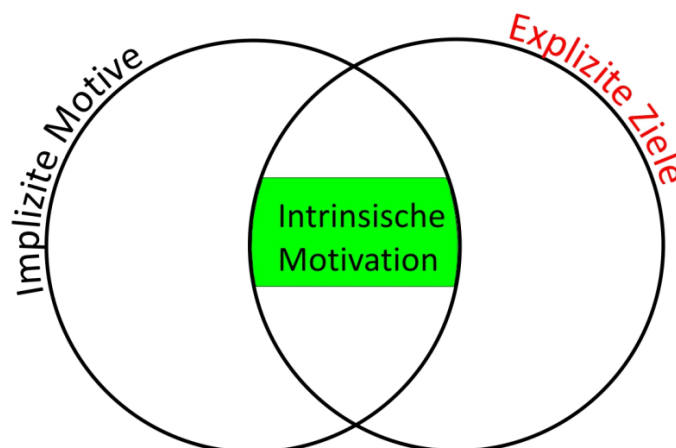


Abb. 2: Das Schnittmengen-Modell

<sup>14</sup> „Motivationskiller“

<sup>15</sup> Sinnvolle und allgemein anerkannte Motivmodelle sind das sogenannte Multimotiv-Gitter von McClelland und die Lebensmotive von Prof. Steven REISS. Die Darstellung der Grundlagen dieser Modelle ist in unserem Zusammenhang nicht weiter relevant.

<sup>16</sup> Nietzsche: „Es ist das erste Zeichen, dass das Tier Mensch geworden ist, wenn sein Handeln nicht mehr auf das augenblickliche Wohlbefinden, sondern auf das dauerhafte gerichtet ist.“

<sup>17</sup> Implizite Motive bezeichnen stabile Prägungen, die Menschen antreiben und die Wahrnehmung beeinflussen. Häufig werden sie als unspezifisches Bauchgefühl wahrgenommen.

Das Schnittmengen-Modell macht deutlich, dass intrinsische Motivation dann besteht, wenn die impliziten Motive mit expliziten Zielen<sup>18</sup> übereinstimmen. Da im grauen Feld der Abbildung kein Wille erforderlich ist, bezeichnen wir diesen Bereich als ideal. Jeder Eingriff in die intrinsische Motivationslage ist kontraproduktiv. In diesem Fall trifft die Aussage zu: Alle Motivation ist Demotivation!

Ein Mitarbeiter, der intrinsisch motiviert ist, benötigt keine Fremdimpulse. Er erreicht aus sich selbst heraus schwierigste Ziele, ohne dies als anstrengend und kräftezehrend zu erleben. Csikszentmihalyi (1990) nennt den Zustand völligen Einseins mit der Aufgabe **Flow**.

Die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters kann durch Vorgesetzte dann erweitert werden, wenn die gesetzten Ziele und Aufgabeninhalte mit den inneren Motiven des Mitarbeiters zur Deckung gebracht werden. Diese Einflussnahme hat enggesteckte Grenzen: Die Praxis ist kein „Wunschkonzert“. Diese saloppe Feststellung darf jedoch nicht zur Generalrechtfertigung missbraucht werden.

Eine völlige Deckungsgleichheit von Motiven und Aufgaben ist unwahrscheinlich. Die Arbeitswelt, mit ihren vielfältigen Anforderungen und dynamischen Prozessen kann immer nur eine mehr oder minder große Schnittmenge anbieten. Das Kehr-Modell zeigt, dass es immer drei, von Aufgabe zu Aufgabe sich verändernde Bereiche geben wird.

Neben dem Schnittmengenbereich existiert ein Feld, in dem die Aufgabe keine Möglichkeit bietet, die inneren Motive zu befriedigen (auszuleben). Der Mitarbeiter muss Kraft aufwenden, um seine impliziten Motive zu unterdrücken. Die Aufgabe wird vom Mitarbeiter umfänglich nicht als befriedigend empfunden. In einem zweiten Feld liegen die Ziele und Anforderungen außerhalb seiner Motivstruktur. Um die Tätigkeit auszuführen muss sich der Mitarbeiter überwinden. Die Aufgabe wird ihm wenig Freude machen und im Zweifel sogar als Belastung empfunden.

---

<sup>18</sup> Explizite Ziele werden oft extern vorgegeben, vereinbart und/oder bewusst selbst gesteckt (auch selbstgewählte Ziele müssen nicht zwangsläufig mit den Motiven übereinstimmen).



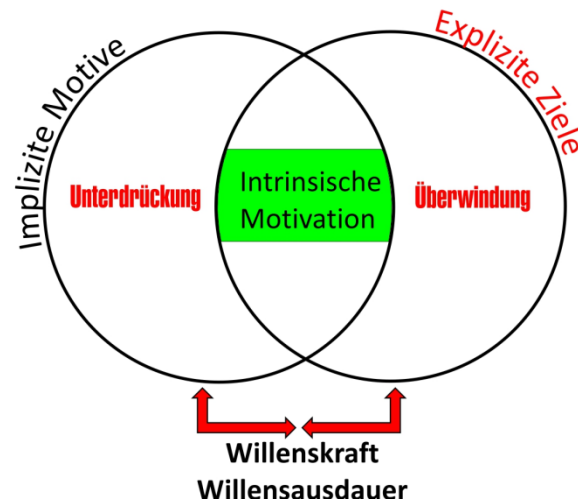


Abb. 3: Willenskraft

Beide Felder besitzen eine hohe Infektionsdynamik. Die Immunisierung gegen die Ansteckungsgefahr „kostet“ dem Mitarbeiter Willenskraft und Durchhaltevermögen (Volition). Der Treibstofftank der Willenskraft ist endlich. Aus dem Tankvorrat saugt das ganze Leben. Vertiefende Erkenntnisse zu diesem Thema liefern Roy Baumeister/John Tierney in ihrem Buch „Die Macht der Disziplin“ [5].

Die aggregierten Aussagen lauten [5]:

- Unsere Willenskraft hat Grenzen und wird bei Benutzung geschwächt.
- Wir benutzen dieselbe Willenskraft für alle möglichen Aufgaben.

Die Aufbringung von Willenskraft reduziert die Leistungsfähigkeit. Oder anders ausgedrückt: Die bewusste Kontrolle (Gedanken-, Emotions-, Impuls-, Leistungskontrolle) reduziert die Handlungsfähigkeit. In diesem Zusammenhang sprechen Baumeister/Tierney von Ego-Depletion oder Selbsterschöpfung. Der Begriff der Ego-Depletion gehört heute zum festen Repertoire in der Sozialpsychologie.

Es gilt kurz inne zu halten um sich die Erkenntnis von Henry Ford ins Gedächtnis zu rufen: „... doch immer bekomme ich den ganzen Menschen!“

Mitarbeiter legen Privates nicht vor den Toren der Unternehmen ab. Wer durch private Probleme belastet ist, muss einen großen Teil seiner Willenskraft dort investieren. Er kommt mit einem Grad an Selbsterschöpfung zur Arbeit. Sein Leistungsvermögen ist eingeschränkt. Eine Reihe von Führungskräften vertritt die Meinung, dass Privates nicht ins Arbeitsleben passt. Wer so denkt, der interessiert sich nicht für den ganzen Menschen und damit nicht für den Zustand seines Leistungsvermögens.

Der Verantwortungskatalog des Vorgesetzten wird damit keinesfalls aufgerüstet. Für die privaten Probleme seiner Mitarbeiter trägt er keine Verantwortung und es liegt nicht in seinem Aufgabenbereich diese zu lösen. Zu seiner Pflicht gehört es, auch den privaten Teil seines Mitarbeiters kennen zu lernen. Die Grenzen steckt der ge-

sunde Menschenverstand. Er gebietet Halt dort, wo intimes Gelände betreten wird. Und er ruft zur Achtsamkeit, wenn ein Mitarbeiter sein „Privates“ abschottet.

Das positive Menschenbild betrachtet den Mitarbeiter in seiner Selbstverantwortung: Jeder ist seines Glückes Schmied! Wenn ein Mitarbeiter auf Grund von Gegebenheiten seine Leistung nicht bringt, die außerhalb der Einflussosphäre der Führungskraft liegen und nicht bereit ist, über Gründe zu sprechen, dann hat er die Konsequenzen dafür zu tragen.

Die Leistungsbereitschaft (Wollen) ist der Dreh- und Angelpunkt bei der Betrachtung des Leistungsvermögens<sup>19</sup> eines Mitarbeiters. Die Bereitschaft setzt Freiwilligkeit voraus. Sie kann von der Führungskraft nicht in Besitz genommen werden. Und dennoch bestehen Einflussmöglichkeiten<sup>20</sup>, die sich aus den Kenntnissen der individuellen Motivstruktur eines Mitarbeiters ergeben.

„Und wie erkenne ich diese Motivstruktur?“, höre ich fragen.

Unsere Wahrnehmung ist das Ergebnis eines Selektionsprozesses. Einer der wichtigsten Selektionsfilter ist unser Interesse. Das heißt: Was uns *nicht* interessiert, beachten wir *nicht*. Wir benötigen zusätzlich eine klare Vorstellung von dem, was uns interessieren soll. Bei der pilotgestützten Einführung eines motivorientierten Interviews zur Bewerberauswahl bestätigen die Teilnehmer der Pilotgruppe, dass alleine schon das Wissen von der Existenz und Bedeutung der Motive zu neuen, wichtigen Erkenntnissen geführt hat. Augen und Ohren ankern dann automatisch an Aspekten, die vorher unbeachtet geblieben sind.

In dieser Stelle nenne ich einige Indikatoren, die entsprechende Hinweise liefern können:

- Welche Formulierungen verwendet jemand, wenn er über ein Thema spricht?  
(Energieworte versus Defizitworte)  
Ist Begeisterung spürbar? Mit welcher Energie spricht jemand? Wie klingt seine Stimme? (fest, klar, betont oder brüchig, leise, monoton)
- Welche körpersprachlichen Signale (Mimik, Gestik, Haltung) begleiten seine Darstellung? (Offen – verschlossen; locker – angespannt; freundlich – unfreundlich, etc.)
- Welcher Atemrhythmus begleitet die Aussagen?  
(ruhige, gleichförmige oder gepresste, hektische, oberflächliche Atmung)
- Wie umfänglich (ausführlich, ausschweifend) erzählt jemand?  
(Klare Gedanken reden kurz!)
- Kommt die Antwort spontan oder zögerlich nach einer Überlegungsphase?
- Weicht jemand einer Frage aus und wechselt ggf. sogar das Thema?
- Spricht jemand konkret oder mit Relativierungen? Sind viele sprachliche Weichmacher zu hören?

---

<sup>19</sup> Neudeutsch häufig „Output“, „Performance“ genannt

<sup>20</sup> Den negativen Einflusskonzepten habe ich die ersten 6 Seiten dieses Textes gewidmet.

- Welche (auffälligen/bemerkenswerten) Persönlichkeitssignale sind erkennbar? (Kleidung, Schuhwerk, Schmuck, Uhr, Schreibgeräte)
- Welche Vorstellungen, Erwartungen und Wünsche äußert der Mitarbeiter?
- Welche Sorgen, Ängste kommen in den Fragen/Anmerkungen zum Ausdruck?

## 6 Fazit:

Wollen schlägt Können. Die Leistungsbereitschaft eines Menschen ist eine „*Conditio sine qua non*“. Das „Commitment mit sich selbst“ bestimmt wesentlich die Dimensionsausprägung der Leistungsfähigkeit. Inwieweit jemand sein Können einsetzt und ausschöpft sowie im Sinne gebotener Zielsetzungen zur Wirkung bringt, hängt jedoch maßgeblich von der Unterstützung des Vorgesetzten ab.

### **Motivierende Führung ist mitarbeiter-orientierte Führung**

„Was sonst!“, lautet der bündige Kommentar zur Überschrift. Dennoch wird man der Selbstverständlichkeit dieser Erkenntnis in der Praxis nicht immer gerecht. Aus diesem Grund lohnt ein tieferer Blick hinter die Fassade des Selbstverständlichen.

Im Umgang mit Menschen haben wir vier Themenfelder identifizieren können, die sich zu einem selbstregelnden System zusammensetzen und die alternativlose Voraussetzung dafür bilden, um Gefolgschaft und Commitment zu erreichen.

Das System nenne ich **Wohllollens- und Begründungsdreieck** ©<sup>21</sup>.

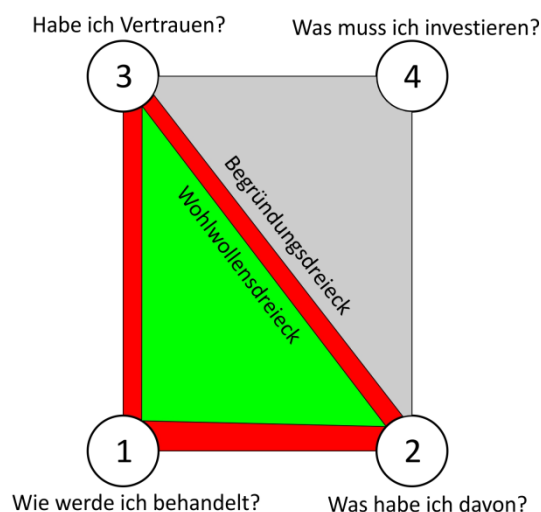


Abb. 4: Wohllollens- und Begründungsdreieck

<sup>21</sup> Copyright FOCUS <M> 2013

Menschen stellen sich bewusst oder unterbewusst stetig **vier** Fragen:

### **Wie werde ich behandelt?**

Diese Frage berührt das Selbstwertgefühl eines Menschen. Es hat raumgreifende Auswirkung. Das Selbstwertgefühl dominiert in der zwischenmenschlichen Kommunikation die Beziehungsebene. Wird das Selbstwertgefühl bedroht, angegriffen oder verletzt, kommt es zu Di-Stress-Reaktionen. So genannte Kampfhormone werden ausgeschüttet. Das Programm eines sehr alten Gehirnteils übernimmt die Führung. Die Folgen sind dann nicht immer situationsadäquat, die Konsequenzen meist unerfreulich.

Die Art, in der sich der Vorgesetzte im Umgang mit seinem Mitarbeiter verhält, hat entscheidenden Einfluss auf die Beziehung zu einander und auf die Bereitschaft des Mitarbeiters, den Ausführungen seines Chefs zu folgen. Es sind die Wirkung der Worte und die Signale der Körpersprache, die eine Atmosphäre der Verständigung herbeiführen oder diese verhindern. Körpersprache wird als Sprache der Gedanken und Gefühle bezeichnet. Verbal und nonverbale Kongruenz bedeutet Authentizität. Ohne positives Menschenbild wird Führungskommunikation nicht gelingen können. „Handlung wird durch Haltung begründet“, schrieb Alfred Herrhausen kurz vor seinem Tod 1989.

Das Grundbedürfnis nach aufrichtiger Zuwendung ist lange bekannt. Kein Mensch kann auf Anerkennung verzichten. Im Wort „An-Erkennung“ steckt die gebotene Umgangsformel. Erkennen, wahrnehmen, interessieren, zuhören, ernstnehmen, wertschätzen ... Vermissen sie in der Aufzählung ein Wort? Vielleicht das Wort „Lob“? Es fehlt mit Bedacht! Auf Lob kann jeder gern verzichten, wenn die Anerkennung fehlt. Lob ist Treibsand und verkommt häufig zur Lobhudelei.

Ich bin mir sicher, dass wir das Thema „Geld“ in diesem Zusammenhang nicht vernachlässigen dürfen. Bei bestimmten Vertragsverhältnissen sprechen wir vom Honorar. Geld honoriert eine Leistung und ordnet ihr einen schätzbaren Wert (Wertschätzung) zu. Leistung unterliegt einem subjektiven Verständnis. Es bietet den unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten freien Raum. Geld dagegen stellt eine gewisse Scheinobjektivität her. Mir scheint, dass Geld für Mitarbeiter eine übergewichtige Bedeutung<sup>22</sup> immer dann erhält, wenn die anderen (zwischenmenschlichen) Wertschätzungsmöglichkeiten als defizitär erlebt werden.

---

<sup>22</sup> Geld ist ein psychologisch hochgeladenes Thema. Es dient zu einem wesentlichen Teil Sicherheitsaspekten: der Existenzsicherung, dem Vermögensaufbau, der Ausbildung von Kindern und der Altersversorgung. Es dient jedoch auch der Befriedigung sozialer Statusmotive und der Selbstdarstellung.

## Was habe ich davon?

Diese Frage bedient ein evolutionäres Überlebensprinzip. Ohne den Egoismus, einen persönlichen Vorteil zu suchen, hätte unsere Spezies nicht überleben können. Die folgenden Fragen stecken in unseren Genen: Was bringt es mir? Was habe ich davon? Wo ist mein Nutzen? Wer einen anderen Menschen überzeugen will, der wird dies ohne Nutzenargumentation nicht schaffen. Das Nutzenthema mündet in die Motive, die Talente und die Fähigkeiten. Inwieweit kann man die Arbeitsbedingungen den impliziten Motiven des Mitarbeiters anpassen? Inwieweit entspricht das Aufgabengebiet und die damit verbundenen Anforderungen den Talenten und Fähigkeiten des Mitarbeiters. Inwieweit kann eine Teamsituation geschaffen werden, in der für den einzelnen Mitarbeiter ein Minimum an Motivunterdrückung und Überwindung erforderlich ist? Inwieweit können Themen, in denen einem Mitarbeiter die Talente oder (noch) die Fähigkeiten fehlen, durch Teammitglieder übernommen werden?

Der Punkt ist unvollständig behandelt, wenn das Thema Sinnerklärung nicht angesprochen wird. Meiner Beobachtung zufolge sprechen wir von einem stiefmütterlich genutzten Führungsinstrument. Ein wesentlicher Teil der Wertschätzung besteht darin, den Mitarbeiter durch geeignete Information ins Boot zu holen. Die Frage nach dem Sinn einer Zielsetzung<sup>23</sup>, Aufgabe oder Forderung bedient ein breites motivierendes Spektrum. Wer den Sinn kennt und die aufrichtigen Anstrengungen seines Vorgesetzten erlebt, die Hintergründe nachvollziehbar darzustellen, wird auch dann Bereitschaft zeigen, wenn er die Sache nicht voll akzeptiert.

## Kann ich Dir vertrauen?

**VerTrauen! ZuTrauen!** Traue ich dir (über den Weg)? Nennen wir es kurz „Freund-Feind-Kennung“. Die Frage wird von einer Reihe gefühlsbetonter Aspekte begleitet. Die emotionalen Antennen sind immer aufgestellt. Es dauert seine Zeit bis das Screening abgeschlossen ist. Der Befund des Checks stellt Kriterien gegenüber wie: authentisch – gekünstelt; aufrichtig – unaufrichtig; berechenbar – unberechenbar; glaubwürdig – unglaubwürdig; verlässlich – unzuverlässig; ehrlich – unehrlich;

Die einfache Lösungsformel lautet: Was Du sagst, das musst Du auch machen. Was du machst, das musst Du auch verantworten.

Vertrauen schafft Offenheit. Offenheit schließt die Kritikfähigkeit von unten mit ein. „Darf ich meinem Chef offen meine Meinung sagen?“, so lautet die entsprechende Schlüsselfrage.

---

<sup>23</sup> Das Thema „Zielvereinbarung“ gehört zu den Schlüsselthemen im Management. Die Art der Ziele, die Zielformulierungen, die Zielgrößen, etc. nehmen eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Mitarbeiterführung ein. Es würde den Rahmen meines Beitrages sprengen, die Aspekte in gebotener Ausführlichkeit darzustellen.

Nichts ist vergleichsweise so wirksam wie Begeisterung. Die eigene Identifikation mit Aufgaben und Zielen ist ansteckend<sup>24</sup>. Herzblut ist ein Bindemittel. *Zuversicht* schafft Vertrauen!

Die drei dargestellten Punkte beschreiben **das Wohlwollensdreieck**.

Wohlwollen entsteht, wenn wir einander wertschätzend behandeln, wenn wir eine Win-win-Beziehung herstellen, wenn wir uns aufrichtig und fair verhalten. Jede zwischenmenschliche Beziehung ist auf das gegenseitige Wohlwollen angewiesen. Zusammenleben und Zusammenarbeiten sind ohne ausgeprägtes Wohlwollen nicht funktionsfähig. Fehlendes Wohlwollen ist wie ein Säurebad, in dem alles aufgelöst wird.

„Du wirst es nie zu Tücht'gem bringen  
Bei deines Grames Träumerein,  
Die Tränen lassen nichts gelingen,  
Wer schaffen will, muss fröhlich sein.“

Theodor Fontane

### **Was ist meine Investition? Was muss ich in Kauf nehmen?**

Wenn wir Entscheidungen treffen, dann vergleichen wir immer Preise. Dabei geht es selten um Euro und Cent. Wir messen vielmehr, bei welcher Alternative und Option das Verhältnis von Aufwand und Nutzen optimal ist.

Die Art der Zumutungen, die wir ertragen müssen, die unsere Familie akzeptieren muss und die auf unsere sozialen Netzwerke wirken, tragen erheblich zur Zufriedenheit oder zum Unglück bei.

Unser Vorstellungsvermögen ist stiefmütterlich ausgeprägt. Oft wird erst durch das praktische Erleben deutlich, welchen Preis wir wirklich zahlen müssen. Wenn dieser Preis vorher unterschätzt, oder durch positivierte Beschreibungen anderer falsch eingeschätzt wurde, verschiebt sich der Entscheidungskompass radikal. Dann hat die einmal getroffene Entscheidung keinen festen Boden mehr.

Viele Kündigungen, die in den ersten Monaten nach Beschäftigungsbeginn durch die Mitarbeiter vorgenommen werden, sind Konsequenzen dieses Aspektes.

Drei Punkte markieren **das Begründungsdreieck**. Meine Entscheidung ist fest und nachhaltig stabil, wenn ich wertschätzend behandelt werde, den Nutzen für mich erkennen kann und die Aufwand-Nutzen-Relation für mich stimmig ist.

---

<sup>24</sup> Zu häufig sind Vorgesetzte zugleich Vorstand im Jammerclub!

## 7 Epilog

Führungskräfte sind Kulturträger<sup>25</sup>. Für die Mitarbeiter sind ihre Vorgesetzten die alles entscheidende Mess- und Orientierungsgröße. Leider ist der Satz nicht aus der Luft gegriffen: Mitarbeiter kommen zu Unternehmen und verlassen es, wegen ihrer Vorgesetzten! Und die Scharen demotivierter Mitarbeiter, die aufgrund bestehender Zwänge im Unternehmen bleiben, die Gruppe derer, die sich in die innere Emigration begeben hat und netten „Nieten“, die sich durch Wohlverhalten absichern, mindern die Produktivität und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens erheblich. Sie setzen aufs Spiel, was die Leistungsträger schaffen. Kernaufgabe von Vorgesetzten ist es, zu differenzieren, einzuschätzen, zu beurteilen, zu fordern, zu fördern, zu unterstützen und Konsequenzen zu ziehen.

Personalverantwortung zu übernehmen ist eine große und multiple Herausforderung. Sie erfolgreich zu erfüllen, verdient Anerkennung.

Es gilt die Chancen zu nutzen und die Grenzen zu akzeptieren, die das Feld der Personalmotivation abstecken.

Wer die Chancen als Führungskraft zur Personalmotivation nutzt, der berücksichtigt folgendes:

1. Motivierendes Führungsverhalten baut auf das positive Menschenbild.

Fehlt diese Grundeinstellung, lauert an jeder Ecke das Gespenst des Verdachts. Die Phänomene der „Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung“ und des „Pygmalioneffekts“ sorgen dafür, dass subjektive Wahrnehmung zur objektiven Wahrheit wird. Jeder Vorgesetzte bekommt schließlich die Mitarbeiter, die er verdient.

Es fragt danach, woran es einem Mitarbeiter mangelt, wenn dieser keine volle Leistung bringt. Es macht sich auf die Suche nach Demotivatoren und folgt der Erkenntnis: Die Beseitigung von Demotivation ist die ergiebigste Motivationsquelle!

2. Wer seine Mitarbeiter kennt, kann sie motivierend (unterstützend) führen.
3. Die holistische Betrachtung der Persönlichkeit ist der Schlüssel zur Zugangspforte eines Menschen. Das Modell der Holistischen Persönlichkeit beschreibt die Einflussfaktoren auf die Leistungs-, Handlungs- und Umsetzungskompetenz eines Mitarbeiters. Es operationalisiert die Schlüsselaufgabe einer Führungskraft: Ich kennen meine Mitarbeiter und führe sie sicher!
4. *Motiv*-ierende Führung ist *motiv*-orientierte Führung. Wer die Motive seiner Mitarbeiter kennt, kann ideale Arbeits- und Führungssituationen herstellen.

---

<sup>25</sup> Kultur ist immer das, was gelebt und erlebt wird. Auf Hochglanzpapier versprachlichte Firmenkulturen formulieren „einklagbare“ Standards, denen die Praxis entsprechen muss. Andernfalls wirken sie kontraproduktiv.

5. Eingriffe in die intrinsische Motivation demotivieren<sup>26</sup>.
6. Wollen schlägt Können.  
Wenn Menschen nicht wollen, dann kann sie nichts auf der Welt davon abhalten. Wollen ist freiwillig und kann nicht erzwungen werden.
7. Vertrauen ist der Klebstoff und das Bindemittel für eine gedeihliche Zusammenarbeit. Vertrauen ist ein Geschenk, das man sich durch persönliche Eigenschaften verdienen muss. Vertrauen scheut Kontrolle nicht. Übermäßige Kontrolle demotiviert und sät Misstrauen. Misstrauen gehorcht dem Trägheitsgesetz und bleibt nachhaltig im System.
8. Jeder Führungsanspruch ist auf das Wohlwollen der Geführten angewiesen.
9. Führungserfolg wird im Geführten deutlich.  
Der Mitarbeiter ist „Führungskunde“!
10. Die Schlüsselfrage einer Führungskraft zum Abschluss eines Arbeitstages muss lauten: Habe ich heute alles in meiner Macht stehende unternommen, um meine Mitarbeiter erfolgreich zu machen?

### **Machen Sie Ihre *Mit*-Arbeiter zu *Mit*-Denkern und *Mit*-Gestaltern!**

Der Themenabspann ist unvollständig, wenn ich die bedeutende Managementaufgabe der Personalrekrutierung und –auswahl unerwähnt lasse. Jack Welch<sup>27</sup> bringt die Sache auf den Punkt, wenn er sagt: „We hire for skills and then fire for personality!“

Weiche Faktoren werden immer zu harten Tatsachen!

Von Anfang an richtig

- Schützen Sie die Pforten Ihres Unternehmens -
- Schützen Sie Bewerber vor Fehlentscheidungen -

Die richtigen Mitarbeiter sind das größte Kapital eines Unternehmens. Ihre Qualitätshaltung, Kompetenz und Einstellung sind nicht kopierbar. Sie machen den Unterschied und sind erlebbares Alleinstellungsmerkmal.

Auch heute interessiert Personalentscheider in erster Linie die Umsetzungs- und Handlungskompetenz (Output, Performance). Kein Wunder, dass sich die klassischen Auswahlverfahren deshalb überwiegend auf das „Was“ konzentrieren. Die Bewerbungsunterlagen geben Auskunft über bisher erworbene Erfahrungen, die Vorstellungsgespräche klären und vertiefen auf verbaler Ebene (vom Ausdruck zum Eindruck) Fähigkeiten und Verhalten. Assessmentcenter simulieren Anforderungen

---

<sup>26</sup> Herbert von Karajan wurde einmal gefragt, woran man einen guten Dirigenten erkenne. Seine Antwort: Ein guter Dirigent weiß, wann er das Orchester nicht stören darf.

<sup>27</sup> War von April 1981 bis September 2001 CEO von General Electric. Er ist Autor vieler Managementbücher.



und vermitteln einen tagesformabhängigen Blitzlicht-Eindruck über die Art sowie Weise der Aufgabenerfüllung. Die Antworten auf das „Was“ und „Wie“ sind die Entscheidungsgrundlage und zugleich auch Ausgangspunkt für die Prognose, wie jemand mit zukünftigen Anforderungen zurechtkommen wird.

Rund 46 Prozent der Neueinsteiger scheitern in den ersten 18 Monaten.<sup>28</sup> Die Dunkelziffer, unbefriedigender Besetzung, die nicht oder viel später erst zur Kündigung führen, sind dabei nicht berücksichtigt. Da der Rekrutierungsprozess viel Zeit, Energie und Geld gekostet hat, werden die personellen Fehlentscheidungen zunächst oft getragen und von der Hoffnung gestützt, es könne (irgendwann und irgendwie) besser werden. Dieser Hoffnung wird häufig nachgeholfen, in dem man mit Trainings und Coachings ein zeit- und kostenintensives Reparaturprogramm installiert. Am Ende des Reparaturprozesses steht nicht selten die Erkenntnis, die sich in dem saloppen Spruch wieder findet: Aus Truthähnen macht man keine Adler!

Die Verzweiflung mündet in der resignativen Einsicht: Man kann Menschen eben nicht hinter die Stirn gucken. Die Wahrheit aber ist häufig, es wurde nicht versucht.

Die diagnostische Betrachtung der Holistischen Persönlichkeit, die diagnostische Sicht auf die Innerungen ist ein solides Fundament für Personalentscheidungen. Der Abgleich von Innerungen, erlebten Äußerungen und unternehmensspezifischen Anforderungen dient nicht ausschließlich dem Unternehmen, sondern trägt gleichermaßen der Verantwortung Rechnung, die wir für unsere Bewerber und neuen Mitarbeiter mittragen.

## Literatur

- [1] Merton, Robert K.: „Social Theory and Social Structure“, The Free Press, 1957
- [2] Schönberger, Margit: „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“, Goldmann Verlag, 2006
- [3] Wehrle, Martin: „Ich arbeite in einem Irrenhaus“, ECON Verlag, 2011
- [4] Wehrle, Martin: „Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus“, ECON Verlag, 2012
- [5] Baumeister, Roy F.; Tierney, John: „Die Macht der Disziplin“, CAMPUS Verlag, 2012
- [6] Kehr, Hugo M.: „Motivation und Volition. Theoretische Ansätze, empirische Studie und Konzepte zur Intervention“, Ludwig-Maximilians-Universität München, Fakultät für Psychologie und Pädagogik, 2000

---

<sup>28</sup> So eine Leadership IQ-Studie, für die 5247 Personalmanager aus 312 Unternehmen über einen Zeitraum von drei Jahren befragt wurden.