

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

INTERVIEW MIT PROF. DR. JULIUS KUHL (\*)

# Motivation als Ausdruck der Persönlichkeit

Dank der aktuellen Verbindung von Persönlichkeits- und Neuropsychologie wird immer klarer, welche komplexen Prozesse hinter der Motivation stehen. Wir beginnen immer besser zu verstehen, dass das, was Menschen zum Handeln motiviert, mit der ganzen Persönlichkeit verbunden ist. Unternehmen können sich dieses Wissen zunutze machen. *Interview: Rudolf Bähler (\*\*)*



Julius Kuhl: «Motivierung beginnt da, wo man die Regeln überwindet und hinzuschauen beginnt.»

### Herr Professor Kuhl, was motiviert Menschen im Alltag?

*Julius Kuhl: «In den letzten Jahren ist immer klarer geworden, dass wir Motivation noch stärker mit der ganzen Persönlichkeit verbinden müssen, als wir das bisher getan haben. Motivation ist nicht irgendein Modul, das ein- und ausgeschaltet werden kann. Ich fasse den Begriff weit. Für mich umfasst Motivation alle Prozesse, die an der Vorbereitung und Durchführung von Handlungen beteiligt sind und Bedürfnisse eines Menschen befriedigen. Bedürfnisse sind immer Melder von Ist-Sollwert-Diskrepanzen, beispielsweise zwischen tatsächlichem und erwünschtem Ausmass an zwischenmenschlicher Beziehung oder zwischen tatsächlichem und angestrebtem Wirkungsgrad von Einflussnahme in einem bestimmten Arbeitsbereich. Kann das zugrunde liegende Bedürfnis befriedigt werden, ist das mit guten Gefühlen verbunden, und man ist bestrebt, das Bedürfnis künftig in ähnlichen Situationen wieder auf ähnliche Weise zu befriedigen. Wird hingegen die Bedürfnisbefriedigung frustriert, ist das mit schlechten Gefühlen verbunden, und man wird künftig versuchen, das Be-*

*dürfnis auf irgendeine andere Weise zu befriedigen, die keine schlechten Gefühle aufkommen lässt, oder man gibt auf.»*

### Unternehmen wollen motivierte Mitarbeitende. Wie erreichen sie das am besten?

*«Ich fürchte, es gibt kein Rezept, das für alle Gültigkeit hat. Vorgesetzte und Personalverantwortliche wollen gerne Rezepte oder Regeln, um das Beste zu erreichen. Sie müssen sich aber entscheiden: Wollen sie Regeln oder wollen sie das Beste? Wenn sie tatsächlich das Beste wollen, müssen sie auf Regeln verzichten. Die Kunst der Motivierung beginnt da, wo man die Regeln überwindet und hinzuschauen beginnt. Eine Führungskraft, die genau hinschaut, spürt heraus, wie ein Mitarbeiter funktioniert: Ist er von sich aus motiviert, oder braucht er Anreize? Falls er Anreize braucht, welche? Welches sind seine tieferen Bedürfnisse? Je nachdem müssen die Anreize ganz anderer Art sein.»*

### Können Sie das etwas genauer ausführen?

*«Wenn ich es als Vorgesetzter mit einem leistungsorientierten Mitarbeiter zu tun habe, muss ich erst einmal darauf ach-*

*ten, dass er viel Selbständigkeit bekommt und ausreichend Gelegenheit hat, um seine Kompetenzen so einzusetzen, dass das Ergebnis seinem Gütemassstab genügt. Wenn ich einem solchen Mitarbeiter Anreize geben will, müssen diese somit einen ganz konkreten Bezug zu seinen Leistungen haben: Wo hat er sich verbessert, oder wo hat er etwas gemacht, was andere so vielleicht nicht geschafft hätten? Wenn meine Anreize nicht unmittelbar darauf Bezug nehmen, wirken sie nicht motivierend. Wenn jemand eher an Beziehungen interessiert ist, ist dieser direkte Bezug zu einer Leistung bei einem Incentive nicht so vordringlich. So jemand möchte vor allem als Person*

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

### THEMEN

- **Lohngrafik** S. 09  
Forstwesen
- **Hochschulen** S. 20  
Mit Tablets flexibler studieren
- **Sesselrücken** S. 20  
HR-Leader in neuen Positionen
- **Aktuelle Bildungsangebote** S. 20

(Fortsetzung von Seite 1)

gewürdigt werden. Nochmals anders verhält es sich mit Menschen, die das Bedürfnis haben, sich frei zu entfalten. Sie müssen bei der Ausübung ihrer Arbeit Wahlmöglichkeiten haben und für sich sinnstiftende Arbeitsinhalte finden. Die Motivation der Mitarbeitenden kann aber auch leiden, wenn Facetten der Persönlichkeit vernachlässigt werden, die wir im Alltag nicht direkt mit Motivation in Verbindung bringen.»

### Was sind das für Facetten?

«Ich nenne ein paar Beispiele: Eine Mitarbeiterin im Sekretariat etwa, die gut und gerne routinemässig arbeitet, ist schnell demotiviert, wenn die Abläufe geändert werden und sie ihre Gewohnheiten umstellen muss. Ein stark von seinem Temperament geprägter Aussendienstmitarbeiter wird rasch in seinem Tatendrang eingeschränkt, wenn er keine Ziele hat, die diesen Tatendrang auf die gewünschte Weise kanalisieren. Verspürt hingegen eine Mitarbeiterin grosse Lust, sich mit ganz bestimmten Produkten zu befassen, kommt ihr die Motivation abhanden, wenn man sie mit anderen Produkten betraut. Und ein selbstbestimmt motivierter Mitarbeiter kann durch detaillierte Leistungsvorgaben demotiviert werden, weil er diese als Fremdbestimmung auffasst. Wenn Vorgesetzte es nicht verstehen, jeweils genau hinzuschauen, und nicht realisieren, um welche Facette der Persönlichkeit es geht, werden sie auch nicht die richtigen Anreize schaffen können. Diese müssen nämlich für jeden Mitarbeitenden massgeschneidert werden. Nur wer sich als Vorgesetzter die Zeit für dieses Massschneidern nimmt, wird motivierte Mitarbeitende haben.»

«In den meisten Unternehmen wird das Anreizsystem viel zu pauschal gehandhabt.»

### Glauben Sie tatsächlich, dass Vorgesetzte genügend Zeit haben, um bei jedem Mitarbeitenden so genau hinschauen zu können?

«Wichtig ist in erster Linie, dass die ganze Person erfasst wird. Da gilt es nachzufragen und die Augen offen zu halten. Das ist ohnehin eine sinnvolle Übung für Führungskräfte, weil sie die Sensibilität erhöht. Zugegeben, es ist sicherlich ein anstrengender Weg, aber es ist gleichzeitig der effektivste. Nur das Hinschauen ermöglicht es mir, auch das ganze Umfeld zu berücksichtigen, in dem Menschen arbeiten. Ich sehe jederzeit, wie meine Massnahmen ankommen. Es ist ja nicht damit getan, einfach Anreize zu schaffen, sondern ich muss auch sehen können, was sie bei jedem einzelnen bewirken. Das ist der beste Weg, um mich gleichzeitig auch als Führungskraft weiterentwickeln zu können. Es gelingt mir mit dieser Methode immer besser zu differenzieren, was jeder einzelne Mitarbeitende braucht, und das wiederum gibt mir wertvolle Informationen darüber, wie ich immer besser optimieren und motivieren kann. So gesehen lohnt sich jede Stunde Zeit, die ich als Führungskraft in dieses Hinschauen investiere.»

### Es haben aber sicher nicht alle Führungskräfte die Fähigkeit, das zu tun?

«Das können alle, die sensibel genug sind, um eigene Schwächen auch einmal durchscheinen zu lassen und aus diesen Schwächen zu lernen. Allzu häufig meinen Führungskräfte jedoch, dass sie ständig Stärke zeigen müssen. Aus meiner Sicht ist es aber ganz klar Zeichen einer höheren Stufe von Souveränität, wenn jemand auch einmal eine Schwäche zugeben kann. Für die Führungskräfte selbst ist eine solche Konfrontation mit Fehlern und Schwierigkeiten der nachhaltigste Weg, um als Persönlichkeit zu reifen – ganz ohne teure Weiterbildungsseminare! Und diese selbstbestimmte Weiterentwicklung ist in sich dann auch wie-

der eine Motivationsgrundlage. Nur wenn eine Führungsperson einen guten Zugang ihrem Selbst hat, kann sie ihre Mitarbeitenden auch als Individuen wahrnehmen, mitsamt ihren je eigenen Bedürfnissen. Zur Unterstützung dieser Prozesse haben wir in Osnabrück auf der Grundlage unserer Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) eine Persönlichkeitsdiagnostik entwickelt.»

### Für welche Personen und Situationen eignet sich diese Persönlichkeitsdiagnostik?

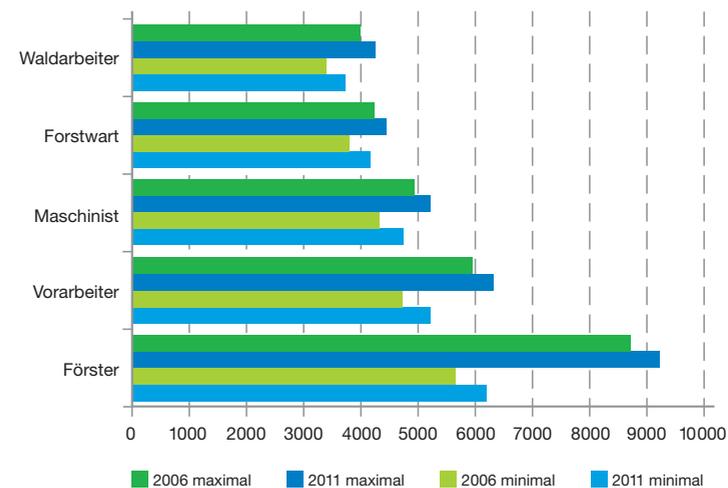
«Sie eignet sich für Führungspersonen ebenso wie für Mitarbeitende. Im Gegensatz zu vielen anderen Persönlichkeitstests zeigt unsere Diagnostik nicht nur den Status quo auf, sondern verweist auf Entwicklungsmöglichkeiten und brach liegende Ressourcen. Sie umfasst auch mehr Facetten der Persönlichkeit als andere Tests, angefangen von Gewohnheitshandeln, Temperament und Affekt über Stressbewältigungsstile bis hin zu vorherrschenden Motiven, Fähigkeiten der willentlichen Handlungssteuerung und weiteren Selbststeuerungskompetenzen. Im Bereich der Motive zeichnet sich die PSI-basierte Persönlichkeitsdiagnostik dadurch aus, dass sie diese einmal auf der bewussten und einmal auf der unbewussten Ebene erfasst und dabei mögliche Diskrepanzen zu Tage fördert, die wiederum auf Potenziale und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten verweisen.»

(\* Prof. Dr. Julius Kuhl ist Inhaber des Lehrstuhls für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück. Er ist der Begründer der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie), die motivations-, entwicklungs-, kognitions- und neuropsychologisches Wissen integriert.

(\*\*) Rudolf Bähler ist Psychologe FSP. Er ist Inhaber der Firma Age Management ([www.age-management.ch](http://www.age-management.ch)) und Gründungsmitglied des Instituts PSI Schweiz ([www.psi-schweiz.ch](http://www.psi-schweiz.ch)).

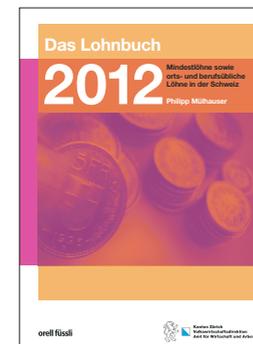
## LOHNGRAFIK

### Forstwesen: Natur pur bei jedem Wetter



Der Wald sorgt für saubere Luft, produziert Holz und ist Lebensraum für Tiere und Pflanzen. Dem Menschen bietet er ein naturnahes Umfeld zur Erholung und Entspannung.

Des Försters Aufgabe ist dessen nachhaltiger Unterhalt und Pflege. Ein Beruf für naturnahe Menschen die harte Arbeit nicht scheuen und sich der Gefahren der Waldarbeit bewusst sind. Nach frühestens 18 Monaten Berufspraxis als Forstwart besteht die Möglichkeit der Fortbildung zum Förster HF.



> Quelle: Das Lohnbuch 2012, Kapitelziffer 02.10 sowie Orts- und berufsübliche Mindestlöhne 2006. Herausgeber des Lohnbuchs 2012 ist das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter [www.arbeitsbedingungen.zh.ch](http://www.arbeitsbedingungen.zh.ch) oder beim Orell Füssli Verlag.