

Neuronale Phänomene des Alltags # 24

Hintergründe und Wirkzusammenhänge

Juni 2015
Überarbeitet März 2024
Autor: Hartmut Neusitzer

**Für Sie:
Mehrfacher Erkenntnisgewinn
in neun Minuten Lesezeit**

Flow – Das vergessene Erleben Teil 1



Inhalt

Flow – Das vergessene Erleben Teil 1	1
„Wow! Das hat Spaß gemacht!“	3
Selbsttest	3
(Dreifach-)Herausforderung	3
Handlungsempfehlung	4
Wieso greifen die klassischen Ansätze der Persönlichkeitsdiagnostik hier zu kurz?	4
Würdigung	5
Zuversicht	5
Komplexität	6
sieben Ebenen des Systems Persönlichkeit	6
Resümee	6
DAS WOZU?	7
Personalauswahl	7
Persönlichkeitsdiagnostik	7
Persönlichkeitsentwicklung	7
PSI-Theorie	8
Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)	8
Die sieben Ebenen der Persönlichkeit	12
QUELLEN	14

LEITSATZ

„Es sind die Hoch-Flow-Kids, die es bis zur Universität schaffen, die tiefere Bindungen zu Menschen und zur Gesellschaft haben und später im Leben erfolgreicher sind“.

Martin E. P. Seligman - DER GLÜCKS-FAKTOR

LEITSATZ

Die Probleme und Herausforderungen, mit denen Institutionen und Organisationen heute konfrontiert sind, sind derart komplex, dass konventionelle Methoden der Bewältigung (oft) nicht erfolgreich sind.

Prof. C. Otto Scharmer
Theorie U
Von der Zukunft her führen (2015)

8-fach-schmerzhaftes WARUM & ein heilsames Aloe Vera

- **70 %** aller Veränderungsvorhaben in den letzten 60 Jahren **scheiterten**.
- **70 %** der Führungskräfte: „So kann es **nicht weitergehen!**“^{*1}
- **70 %** der Führungskräfte haben auf dem Weg in die Zukunft **Selbstzweifel**^{*2}
- **70 %** der Mitarbeiter fühlen sich **emotional GERING** an den Arbeitgeber **gebunden**, **14 %** GAR NICHT.^{*3}
- **50 %** von den **70 %** sind **auf der Suche** nach einer neuen Stelle.^{*3}
- **50 %** der Unternehmen befinden sich in der Beschleunigungs**falle**^{*2}
- **40 %** – Sprung von 11 auf **15 Fehltage** pro Jahr^{*4}
- **40 %** mehr Kosten in Mrd. € an ausgefallener Produktion durch Krankheitstage^{*5}

QUELLEN

^{*1}

Prof. Dr. Peter Kruse, [nextpractice GmbH](#)
1.000 Einzelinterviews – 2013

^{*2}

Studie [Bertelsmann Stiftung](#) und [Uni St. Gallen](#) – Neue Arbeitswelt 2017
Seit 20 Jahren, 100 Unternehmen mit 20.000 Mitarbeitende

^{*3}

[Gallup Engagement Index](#) in Deutschland 2022
Die Werte sind seit 20 Jahren gleich.

^{*4}

[Statista](#)
(Nicht 40, sondern 36 %)

^{*5}

Kosten in Mrd. €, ausgefallene Produktion:
- 2015 64 Milliarden Euro
- 2021 89 Milliarden Euro = **40 % Verschlechterung**

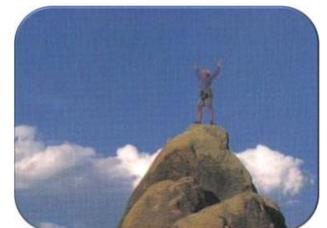
[KBV](#) - Kassenärztliche Vereinigung
[BAuA](#) - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bei den obigen Zahlen UND einen sich weiter zuspitzen Fachkräftemangel ist eine zentrale Frage:

„Wie kann ein berufliches Umfeld gestaltet werden, damit Menschen motiviert sind und bleiben und damit neue, dringend benötigte Mitarbeiter sich in unserem Unternehmen bewerben?“

Wenn Menschen sich über längere Zeiträume intensiv anstrengen, ohne dafür Willenskraft aufwenden zu müssen, nennt die Motivationspsychologie^{*2} diese Erfahrung **Flow**.

Menschen, die einen **Flow** erleben, beschreiben dies als eine Phase müheloser Konzentration. Dieser Zustand geht bei ihnen so tief, dass sie ihr Gefühl für Zeit, für sich selbst und für ihre Probleme verlieren. **Flow** kann bei der Ausübung eines Hobbys, bei einem Spaziergang, bei der Gartenarbeit, beim Sport, jedoch auch bei jeder Form von beruflicher Tätigkeit wie beispielsweise der Fließbandarbeit oder hochkomplexen chirurgischen Tätigkeiten entstehen. Rückblickend kann man dann sagen:



„WOW! DAS HAT SPAB GEMACHT!“

Nichts scheint Menschen nachhaltiger zur Arbeit zu bewegen. **Flow** ist der wichtigste Anreiz des Menschen, um mit voller Energie und Ausdauer zu arbeiten. Wenn Menschen durch eine optimale Beanspruchung in ein Fluss-Erleben geraten, ermöglicht ihnen dieser Zustand, auch schwierige Aufgaben voll konzentriert, effizient, flüssig und mit Freude zu lösen.

An einem Arbeitsplatz entsteht Motivation und **Flow** dort, wo die richtige Person am richtigen Platz ist. Hierfür ist es einerseits essenziell, eine Vielzahl der Persönlichkeitsmerkmale zu ermitteln. Auf der anderen Seite müssen die Anforderungen der Tätigkeit differenziert deutlich sein.

Werden Menschen optimal beansprucht, also weder über- noch unterfordert, dann geraten sie in einen Zustand des Glücks und der Leistungsfähigkeit. Diesen Zustand zumindest phasenweise zu erreichen*³ ist eines der wichtigsten Ziele auf individueller wie auf Team-Ebene, jedoch auch in der Kindererziehung*⁴.

SELBSTTEST

Flow lässt sich einfach diagnostizieren*⁵. Für einige Zeit pro Woche sollten Sie die meisten der folgenden zehn Fragen mit „Ja“ beantworten können*³:

1. Ich fühle mich optimal beansprucht.
2. Meine Gedanken bzw. Aktivitäten laufen flüssig und glatt.
3. Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.
4. Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.
5. Mein Kopf ist völlig klar.
6. Ich bin ganz vertieft in das, was ich gerade mache.
7. Die richtigen Gedanken/Bewegungen kommen wie von selbst.
8. Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.
9. Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.
10. Ich bin völlig selbstvergessen (ganz auf die Tätigkeit fokussiert).



(DREIFACH-)HERAUSFORDERUNG

- A:** Steht ein Unternehmen bei der Mitarbeiterauswahl in Konkurrenz zu anderen Unternehmen, kann ein motivierendes Arbeitsumfeld das entscheidende Auswahlkriterium sein. Kluge Bewerber berücksichtigen diesen Aspekt innerhalb eines Bewerbungsprozesses. Der „Wettbewerb“ um die fähigsten Köpfe ist in vollem Gang ...
- B:** Am motivierenden Arbeitsumfeld entscheidet sich, wer von den besten Mitarbeitern bleibt und wer sich umorientiert.
- C:** Bei einem Überangebot an Arbeitskräften gilt es den motiviertesten Bewerber zu ermitteln. Die entscheidende Frage lautet hierbei:
Für welche Arbeitssituation/für welchen „Job“*⁶ suchen wir jemanden, und welche Person wird mit ihrer ganz speziellen Persönlichkeit durch die Merkmale dieser Aufgabe beflügelt und zu „Höchstleistungen“ angespornt?

In der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie wurden in den letzten Jahren wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, was diese Passung zwischen

- den Fähigkeiten einer Person und ihrer ganz speziellen **Persönlichkeit*7** und
- den Anforderungen einer Tätigkeit

fördert.

Risiko

Bei mangelnder Passung (Über- oder Unterforderung) kann dies im Extremfall in das Gegenteil von Motivation, in Stagnation, in einen Teufelskreis übergehen. Am Ende dieser Spirale kommt es zu Phasen von „Angst vor ...“, zur inneren Kündigung, depressiven Perioden und/oder einem langanhaltenden Burnout*8.

Beispiele

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 emotional-empathisch orientierten Controller ergehen, der langsam, aber sicher in ein Burnout-Syndrom gerät, wenn er den ganzen Tag seine ganze Emotionalität an zu kontrollierenden Zahlenkolonnen auszuleben versucht.

Es gibt im Alltag viele solcher Beispiele, die auf Grund der Vielzahl von Wirkfaktoren oft verborgen bleiben.

Herausforderung

Ohne eine Diagnostik der relevanten Person- und Jobmerkmale besteht somit die Gefahr, dass es zu einer **Nicht-Passung** kommt (s. Grafik oben).

Das Erkennen und Beseitigen von Demotivation können 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 ein großer Irrtum sein:

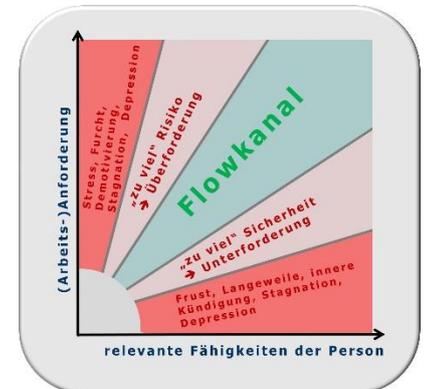
Hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitseigenschaften neigen Menschen dazu, sich falsch einzuschätzen*9.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Eine optimale Person-Job-Passung setzt zwingend die differenzierte Diagnostik der Persönlichkeitsmerkmale **UND** der Jobmerkmale voraus. Hierbei gilt es herauszufinden, was eine Person motiviert.

WIESO GREIFEN DIE KLASSISCHEN ANSÄTZE DER PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK HIER ZU KURZ?

Wenn die „Erklärungslast“ auf ein einziges für alle Menschen gültiges Konzept gelegt wird (z. B. **positives Denken** oder **Selbstwirksamkeit**) verfängt man sich im Denkfehler der **Vereinfachungsillusion**. Ein einfaches Konzept zu nutzen ist ggf. menschlich, jedoch nicht zielführend. Setzen Unternehmen wider besseres Wissen und/oder z. B. auf Grund von Sparzwängen weiter auf



Vereinfachung, schadet man in vielfacher Weise sich selbst, (langfristig) der Arbeitsplatzsicherheit und der Gesundheit der Belegschaft.

Weiterhin wird der wahre Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren oft beträchtlich unterschätzt, z. B. dann,

1. wenn einzelne Charaktereigenschaften gemessen werden, das Verhalten aber von mehreren Faktoren abhängt. Sie sollten dann ebenfalls gemessen werden.
2. wenn ein Test sehr viele Merkmale zusammenfasst. Diese sollten separat gemessen werden (z. B. die emotionale Erst- und Zweitreaktion oder die Merkmale, die „fahrlässigerweise“ zum Faktor **Extraversion*** zusammengefasst werden).
3. wenn die falschen Eigenschaften gemessen wurden. Zum Beispiel wenn ein Verkaufserfolg schlichtweg keine Beziehung zur gemessenen Persönlichkeitseigenschaft hat (z. B. Ehrgeiz oder Gewissenhaftigkeit), vielleicht aber zu anderen Persönlichkeitsmerkmalen.

*

Als **Extraversion** bezeichnet man ein nach außen gewandtes Persönlichkeitsprofil. Extravertierte Menschen empfinden den Austausch und das Handeln innerhalb sozialer Gruppen als anregend. Sie sind aktiv, energisch, dominant, enthusiastisch, gesprächig und abenteuerlustig.

Neurotizismus bildet zusammen mit **Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit** und **Gewissenhaftigkeit** die sogenannten „**Big Five**“ der Persönlichkeitseigenschaften.

Fünf weitere Gründe finden Sie unter ***10**.

Je genauer die Persönlichkeit eines Menschen „beleuchtet“ wird, umso eher ist es möglich, eine Passung zu den Charakteristika eines Jobs herzustellen, also die richtige Person an die richtige Stelle zu bringen und damit **Flow** zu begünstigen.

WÜRDIGUNG

Bei manchem Menschen löst allein das Wort Persönlichkeitsdiagnostik spontan Unbehagen aus, was möglicherweise mit entsprechenden Erfahrungen zusammenhängt. Viele Menschen berichteten mir von Ihrem Erleben aus in Feedbackgesprächen zu Ihren Diagnostikergebnissen: Sie fanden sich als Punkt auf dem Auswertungsbogen in einem Koordinatensystem wieder, oft verbunden mit dem Kommentar: **„So sind Sie.“**

Zufrieden kann man mit so einem Ergebnis nicht sein.

Hilfreicher wäre es, dem breiten Spektrum der Persönlichkeit zum einen „gerecht“ zu werden, um dann im zweiten Schritt direkt zu den entsprechenden Übungen zur Optimierung der wenigen „kritischen“ Werte, den Angelpunkten zukommen.

ZUVERSICHT

Die meisten meiner Kunden waren schon während des Auswertungsgesprächs zur Entwicklungsorientierten Selbstmanagement-Analyse (**EOS**)^{*11} zum einen positiv erstaunt und haben über das leichte Verstehen von oft komplexen (inneren) Zusammenhängen Lust auf Veränderungsarbeit bekommen.



KOMPLEXITÄT

Die PSI-Theorie ist eine Meta-Theorie, die die unterschiedlichen, teilweise in Konkurrenz stehenden Forschungsrichtungen zur Persönlichkeit der letzten Jahrzehnte zielführend zusammenfasst. Beispielsweise differenziert sie sieben Systemebenen der Persönlichkeit*¹²:

- | | | |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| (1) Gewohnheiten | (4) Stressbewältigung | (7) Selbststeuerung |
| (2) Temperament | (5) Motive | |
| (3) Affekte | (6) Denken und Fühlen | |

In der Praxis ist es sehr wichtig, diese Systemebenen zu unterscheiden. Dies sollte man sich immer wieder an konkreten Beispielen aus dem Alltag deutlich machen. Die Ursache dafür, ob ein Mitarbeiter motiviert ist, kann in jeder der sieben Systemebenen liegen.

Beispiele

Ein Disponent etwa kann seine ganze Motivation aus seinen **Gewohnheiten (1)** beziehen. Dies erkennt man, da er seine Tatkraft verlieren kann, sobald er sich auf völlig neue Abläufe einstellen muss.

Ein Außendienstmitarbeiter kann seine ganze Motivation aus der Komponente des **Temperaments (2)** beziehen, die alle (Gehirn-)Prozesse energetisiert (mit „Energie versorgt“ und „in Schwung bringt“), die für das Handeln wichtig sind.

Menschen, die sich bei der Verarbeitung von Informationen stärker auf ihr Bauchgefühl verlassen (**6**), möchten mehr Komplexität und Dynamik bei Ihrer Arbeit haben.

Das Passungsprinzip kann auf jeder der **SIEBEN EBENEN DES SYSTEMS PERSÖNLICHKEIT** separat angewendet werden.

Der fachkundige Leser und erst recht der fachunkundige, jedoch interessierte Leser wird erahnen, dass die Herausforderung Person-Job-Passung sehr komplex ist. Denn mit den sieben Systemebenen habe ich nur einen kleinen Ausschnitt hier angeführt. Die Selbstmanagement-Analyse (EOS) misst über 100 Persönlichkeitsmerkmale isoliert voneinander, jedoch auch deren Wirkzusammenhänge und Abhängigkeiten untereinander. Diese Persönlichkeitsdiagnostik ist nicht nur umfassender als die klassischen Ansätze, sondern erfasst auch die für das Handeln und die Selbstentwicklung relevanten diagnostischen Informationen.

Das Gesamtsystem folgt dem Prinzip einer einfachen Beratung. Es beruht jedoch nicht auf Vereinfachungsillusionen. Der PSI-Berater erstellt eine sehr umfassende Analyse der handlungs- und entwicklungsrelevanten Kompetenzen. Für den Kunden werden die wenigen zentralen Funktionen identifiziert, bei denen für ihn das größte Entwicklungspotential liegt.

RESÜMEE

Die Förderung der Person-Job-Passung führt zu einem segensreichen, messbaren Mehrfachnutzen*¹³:

- Steigerung der **Leistungsmotivation**, der **Führungsmotivation** und der **Handlungsorientierung**
- Stärkung der emotionalen Stabilität und der Belastbarkeit
- Erhöhung und Erhaltung der Arbeitszufriedenheit
- Commitment (= Hingabe an die Aufgabe*¹⁴)
- Senkung von Kündigungsabsichten (siehe Grafik Seite 2)
- Steigerung des (gefühlten) Berufserfolgs

DAS WOZU?

PERSONALAUSWAHL

Das A und O

Das professionell-gezielte Finden von Talenten mit den obigen Kompetenzen sollte somit **Eulen nach Athen** sein.

Ziel eines Auswahlprozesses ist es, die richtige Persönlichkeit mit den für die Aufgabenstellung erforderlichen Persönlichkeitsmerkmalen auszuwählen:

- Ein **Booster** für Motivation, Gesundheit, Mitarbeiterbindung und Erfolg auf allen Ebenen:
- **Flow**: Die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten^{*3}

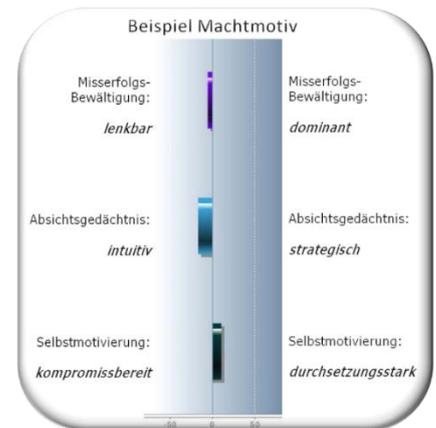


PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

Die verborgene Potenziale herauskitzeln

Die Ergebnisse der Entwicklungsorientierten Selbstmanagement-Analyse ([EOS](#))

- erleichtert bei der Personalauswahl das Finden der geeigneten Person.
- bereichern, vertiefen und erleichtern das persönliche Einstellungs-/Auswahlgespräch auf beiden Seiten.
- vermeidet Fehleinschätzungen
- verhindert Überforderung
- lässt ökonomischen und psychologischen Erfolg vorhersagen



Die Auszuwählenden empfinden das Beratungsgespräch zu deren Ergebnissen IMMER als große Wertschätzung. Hierbei gibt es viele Aha-Erlebnisse.

Bei der EOS geht es **nicht** um eine statische Betrachtung, sondern um das Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen.

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

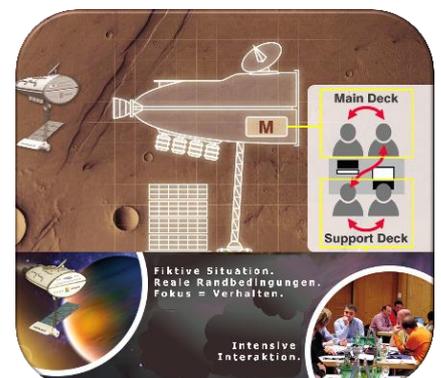
Der Weg zur Meisterschaft

Von unschätzbarem Wert ist es, die verborgenen Potenziale mit Hilfe der obigen Persönlichkeitsanalyse zu ermitteln.

Weiterhin:

Wenn wir etwas ändern wollen, sollten wir am besten bei den Ursachen ansetzen. Dann brauchen wir nicht jedes einzelne Symptom zu behandeln, sondern können zahlreiche Symptome mit einer einzigen Veränderung beseitigen.

Diese Ursachen lassen sich hervorragend mit der EOS ermitteln. Mit den Ergebnissen erkennt man die zwei bis drei zentralen Angelpunkte



**Interlab-Simulation:
Anspruchsvolle Kommunikation
in einer Notfall-Situation
im All**

(Ursachen). Sie machen die Hintergründe erklärbar. Will man brachliegende Ressourcen aktivieren, muss man die Ursachen direkt angehen.

➔ Coachingstart bei Stunde 6.

PSI-THEORIE

Verstehen, wie man wirklich "tickt"

Eine gute Theorie kann eine Vielfalt von Phänomenen auf einige wenige Grundprinzipien reduzieren und ist daher besonders unter hohem Arbeits- und Zeitdruck von eminent praktischem Wert. Für die Anwendung auf die Mitarbeitermotivation muss die Theorie, die für das tägliche Handeln und Erleben relevanten Systeme und Dimensionen beschreiben. Diesem hohen Anspruch wird die [PSI-Theorie](#) in vielfacher und alltagsrelevanter Hinsicht gerecht.



***1**

Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich eng an ihre Firma gebunden. Innerlich gekündigt haben „im Osten“ 24 Prozent, im Westen 15 Prozent. Diese Mitarbeiter haben keine Bindung zum Unternehmen, fehlen häufiger, arbeiten nur das Nötigste oder sabotieren gar die eigene Firma. Weiterhin entwickeln sie so gut wie nie Ideen, wie sich die Arbeitsabläufe und Produkte des Unternehmens verbessern lassen.

Einige der innerlich gekündigten, jedoch auch die mit geringer Bindung (ca. 67 %) verlassen irgendwann das Unternehmen - was unter anderem zu Verlusten beim Know-how führt.

Die volkswirtschaftlichen Kosten innerer Kündigung belaufen sich laut der Gallup-Studie auf eine Summe zwischen 98,5 und 118,4 Milliarden Euro jährlich.

QUELLEN: [DIE WELT](#) und [Engagement Index 2013 Gallup](#)

***2**

Besonders der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi (ausgesprochen wie „Six-Cent-Mihaly“) hat den Zustand der mühelosen geistigen Versenkung erforscht. Einen 19-minütigen interessanten Vortrag von ihm finden Sie bei YouTube [hier](#).

Wie man der Grafik auf Seite 4 entnehmen kann, entsteht **Flow** nur in einem relativ engen Gefühlskorridor, in dem sich Sicherheit und Vertrautheit auf der einen Seite und Risiko und Besorgtheit auf der anderen Seite in einer ausgewogenen Balance befinden.

***3**

Was phasenweise bzw. für einige Zeitabschnitte pro Woche konkret bedeutet, dafür fand ich bei meiner Recherche keine eingrenzenden Zeitwerte. Letztlich hängt dies unter anderem von der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur, der Job-Charakteristika (den Berufsmerkmalen) und der Unternehmens- wie der Führungskultur ab.

***4**

Für Kinder und Jugendliche ist es wichtig, mehr Belohnung und **Flow** (beim Sport, bei Hobbys) in ihrem Leben erfahren als nur reines Vergnügen (z. B. Fernsehen schauen).

„Es sind die Hoch-**Flow**-Kids, die es bis zur Universität schaffen, die tiefere Bindungen zu Menschen und Gesellschaft haben und später im Leben erfolgreicher sind“.

Martin E. P. Seligman - **DER GLÜCKS-FAKTOR**

***5**

QUELLE:

Prof. Dr. Falko Rheinberg - **INTRINSISCHE MOTIVATION UND FLOW-ERLEBEN**

***6**

Der Begriff „Job“ mag ein wenig abwertend klingen. Er wird von den Autoren

Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau

Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen

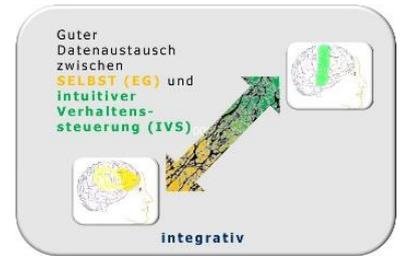
- Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)

bevorzugt, da sich der Begriff Job-Charakteristika in der internationalen Forschung etabliert hat.

*7

Der integrative Motivationsstil (I)

Der **integrative Stil** [**SELBST (EG)** + **Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS)** *2] ist besonders durch **positive Beziehungsaufnahme** und eine **gute Stimmung** (im Team bzw. beim Vorgesetzten) motivierbar. Der **I-Typ** lässt in seiner Motivation nach, wenn er sich nicht akzeptiert fühlt oder allzu Neues oder Fremdes auf ihn einwirkt



MERKMALE I-TYP

Stärke

- Sich selbst und andere erkennen und entwickeln

Arbeitsweise

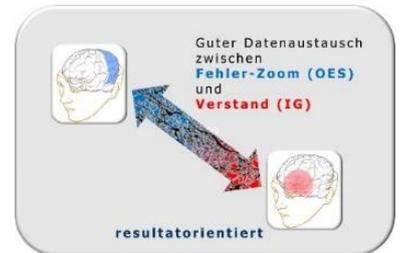
- sozial-integrativ
- flexibel
- spontan
- kommunikativ

Motivation

- Akzeptanz
- Respekt
- Anerkennung
- Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung

Die resultatorientierte Motivationsform (R)

Beim **R-Typ** steht das **Ergebnis** ("Resultat") angestrebter Handlungen **im Vordergrund**. Diese Motivationsform ergibt sich aus der Verbindung von **Objekterkennung (OES)** und **Intentionsgedächtnis (IG)** *2.



Der resultatorientierte Stil (**R**) **braucht eine gewisse Sicherheit**, um die mit diesem Stil verbundene Kopplung negativer Emotionen wie Frustration und die **Furcht vor Fehlern kompensieren zu können**.

MERKMALE R-TYP

Stärke

- umsetzen
- machen
- kontrollieren

- praktisch
- ausdauernd
- ergebnisorientiert

Arbeitsweise

- genau
- konkret

Motivation

- Möglichkeit zu steuern
- Möglichkeit zu organisieren
- genaue Arbeitsbeschreibung

Die Erläuterungen zu den zwei weiteren Motivationsformen

der **entwicklungsorientierten Motivationsform (E)**

und

der **wirkungsorientierten Motivationsform (W)**



habe ich Ihnen im **Teil 2**, also dem nächsten Gesundheitsbrief zusammengestellt.

*8

Die Weltgesundheitsorganisation geht davon aus, dass im Jahr 2030 Depression die häufigste Krankheit in Industrieländern sein wird. Bereits heute sorgen psychische Erkrankungen für Kosten in Höhe von bis zu 22 Milliarden Euro. Diese Zahl nennt ein Report der Versicherung Allianz und des Rheinisch Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung.

QUELLE: Spiegel-Online

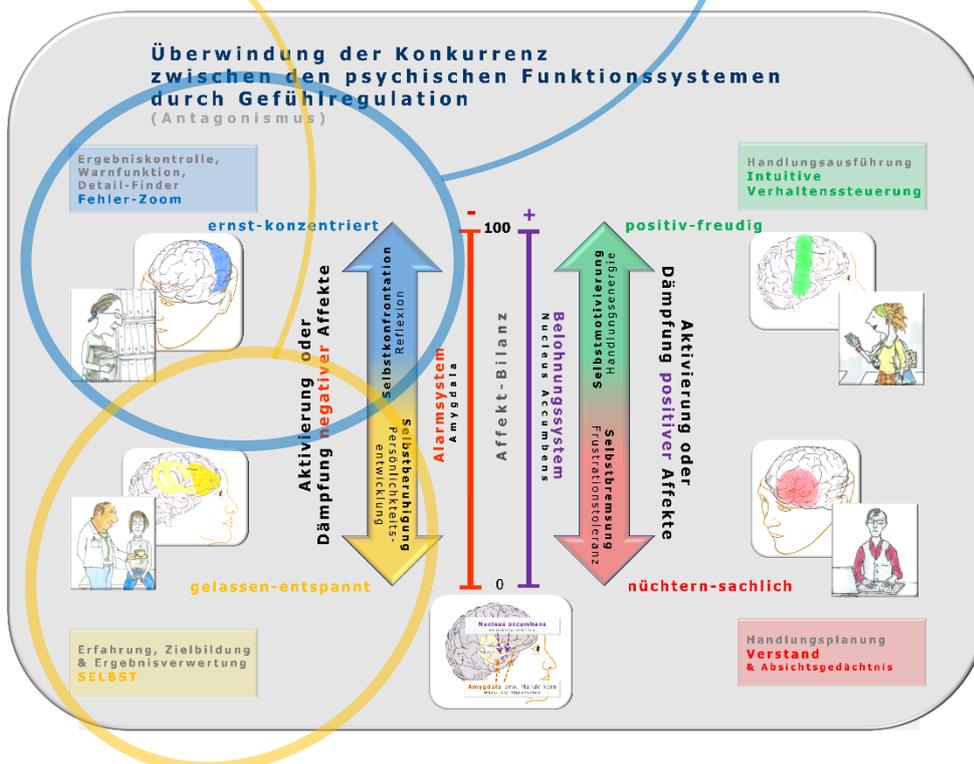
- In Deutschland sind bis zu 13 Millionen Arbeitnehmer von Burnout betroffen.
- 2011 wurden bundesweit 59,2 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen registriert. Das ist ein Anstieg um mehr als 80 Prozent in den letzten 15 Jahren.
- Die Produktionsausfallkosten und die verlorene Bruttowertschöpfung in Deutschland schätzen Fachleute auf rund 71 Milliarden Euro.
- Fast zehn Millionen Tage waren Erwerbstätige wegen Burnout-Symptomen in 2010 krankgeschrieben. Das heißt: Rund 40.000 Arbeitskräfte (= 10 Mio. geteilt durch 250 Arbeitstage) fehlten das gesamte Jahr, weil sie sich ausgebrannt fühlten.
- 20 % aller Erwerbstätigen erleben Burnout-ähnliche Phasen = jeder Fünfte.
- Bereits jeder fünfte Arbeitnehmer leidet unter gesundheitlichen Stressfolgen – von Schlafstörungen bis zum Herzinfarkt.
- Psychische Belastungen sind inzwischen Ursache Nummer eins für Frühverrentungen. Das Durchschnittsalter liegt bei 48,3 Jahren.

QUELLE:

Stressreport Deutschland 2012,
KKH-Allianz, TK Gesundheitsreport

*9

Mit Hilfe der PSI-Theorie lässt sich dieses Phänomen nachvollziehbar herleiten. Je mehr Menschen im (Dauer-)Stress und/oder im **Zustand der Furcht** sind, desto mehr verlieren sie den Zugang zu dem psychischen Funktionssystem, welches die gesamte relevante Lebenserfahrung, alle Werte, Sinnzusammenhänge und Bedürfnisse abgespeichert hat. Der **Selbstzugang** ist „versperrt“. In der Folge können Menschen in diesem angespannten Zustand auch keine realistische Selbsteinschätzung vornehmen.



***10**

Der wahre Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren wird oft beträchtlich unterschätzt, z. B. dann, wenn die Aspekte 1. bis 3. auf Seite 3 zum Tragen kommen und:

4. wenn zu starre Bedingungen das Arbeitsverhalten einengen (z. B. nicht veränderbare Arbeitsbedingungen, unflexible Regeln), sodass Persönlichkeitsfaktoren keinen Spielraum erhalten.
5. wenn das Messinstrument eine geringe Zuverlässigkeit (Reliabilität) hat.
6. wenn Persönlichkeitsvariablen Moderatorvariablen sind und keine direkte Vorhersage des Arbeitsverhaltens ermöglichen.
7. wenn Stichprobenprobleme vorliegen, die eine existierende Beziehung "auswaschen" (z. B. wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte immer persönlichkeits homogener werden, dann zeigt sich natürlich durch die eingeschränkte Varianz (Abweichung von einem Mittelwert) auch kein starker Effekt der Persönlichkeit mehr).
8. wenn es an Wahlalternativen mangelt: Persönlichkeit kann sich nur ausdrücken, wenn es Freiheitsgrade gibt.



***11**

Im EOS-Auswertungsgespräch bespricht der PSI-Kompetenzberater die zentralen Angelpunkte aus der durchgeführten entwicklungsorientierten Selbstmanagement-Analyse (EOS).



***12**

DIE SIEBEN EBENEN DER PERSÖNLICHKEIT

Flow kann auf einer der sieben Ebenen entstehen:

(1) Gewohnheiten

Wie wichtig sind feste Regeln und Routinen dafür, um sich als Person emotional sicher fühlt? **Flow** entsteht hier, wenn jemand ausreichende Routinen und Gewohnheiten für seine Tätigkeit entwickelt hat. Ein Rest sollte aber auch für „höhere Systemebenen“ bleiben, ohne den sich bald Rigidisierung (Starrheit, Unnachgiebigkeit) und Langeweile einstellen würden (s. Abb. 1).



(2) Temperament

Wie sehr werden die Handlungsbereitschaft und das Erleben immer wieder neu durch die Stimulationsquellen und Anreizmomente der aktuellen Situation beeinflusst?

Für introvertierte oder sensible Menschen, die ein hohes Sicherheitsbedürfnis haben und Gefahren und Unsicherheitsmomente lieber vermeiden, muss das Anregungspotential niedriger sein als für extravertierte und „robuste“ Personen.

(3) Affekte

Wie sind Erleben und Handeln der Person von festen Anreizen bestimmt, die zuverlässige und vorhersagbare

Vorlieben und Abneigungen für Menschen und Aktivitäten bilden?

Ein stark affektbetonter Mensch braucht mehr „Lustmomente“ in seiner täglichen Arbeit als jemand, dessen Motivation stärker aus anderen Systemebenen gespeist ist.

(4) Stressbewältigung

In welchem Ausmaß werden umsichtiges Erleben und Handeln durch Stress gefördert oder behindert?

Ob die „unteren“ (elementaren = **Gewohnheiten, Temperament, Affekte**) oder die „höheren“ Funktionsebenen der Person das Sagen haben, hängt in erster Linie von der Stressbewältigung ab. Kann übermäßiger Stress nicht herabreguliert werden (Selbstberuhigung), dann dominieren die elementaren Systemebenen – das Verhalten wird impulsiver, rigider und irrationaler.

(5) **Motive**

Welche unbewussten Motive sind die wichtigsten Kraftquellen der Person, und wie nutzt die Person diese Kraftquellen zur Befriedigung ihres (unbewussten) Bedürfnisses nach Beziehung, Leistung, Macht und Selbstentwicklung? (siehe Glossar: [Motive](#))

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.

(6) **Denken und Fühlen**

Wie stark werden Erleben und Handeln durch analytisches Denken und ganzheitlich-integratives "Fühlen" (d. h. durch erfahrungsbasiertes, gefühltes Wissen) unterstützt?

Ein zielorientierter Mensch braucht mehr klar strukturierte Ziele als ein stark sinnorientierter, für den dagegen die Vernetzung seiner Arbeit mit möglichst vielen persönlichen und überpersönlichen Werten wichtig ist.

(7) **Selbststeuerung**

Wie umsichtig und effizient werden Erleben und Handeln durch Selbstmanagement unterstützt (*Selbstdisziplin* und *Selbstbestimmung*)?

Ein Mensch, für den Authentizität und Selbstbestimmung vorrangig sind, benötigt mehr freie Gestaltungsmöglichkeiten als jemand, bei dem diese Bedürfnisse weniger stark ausgeprägt sind.

Jeder Mensch bringt eine für ihn typische Systemkonfiguration mit. Diese kann sich zwar ändern, definiert aber, solange sie wirksam ist, seine optimalen Motivationsbedingungen.

Die Ebenen (1) bis (3) bestimmen das Verhalten weitgehend automatisch.

Ob die drei „höheren“ Ebenen (5) – (7) „das Sagen“ haben, hängt in erster Linie von der Stressbewältigung auf der Ebene (4) ab.

***13**

QUELLE:

[Forschungsbericht](#)

SURVIVAL OF THE FITTEST!?

Befunde zum Person-Job-Fit im deutschsprachigen Raum,
Ruhr-Universität Bochum

***14**

...

Commitment resultiert aus dem 100-prozentigen „Ja“ – für eine 70-prozentige Vereinbarung.

Commitment „sagt“: „Ich tue es!“, obwohl einige Wünsche unerfüllt blieben.

Commitment schaut nicht auf das, was fehlt, sondern auf das, was möglich ist.

Commitment kartet nicht nach, sondern steht zu seinem Wort.

Commitment ist ein Versprechen.

...

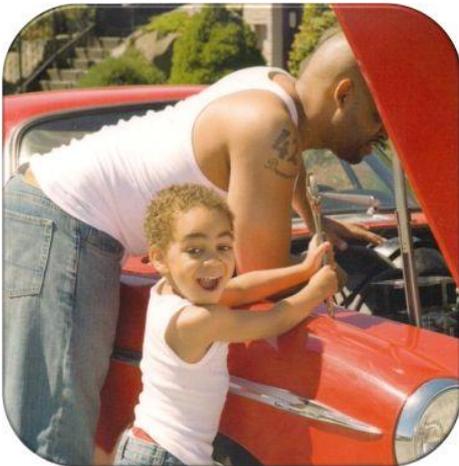
Reinhard K. Sprenger

Das Prinzip Selbstverantwortung

Wege zur Motivation (2007)

QUELLEN

- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen
- Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Martin E. P. Seligman
Der Glücks-Faktor (2005)
- Julius Kuhl/Philipp Alsleben
Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik
(2012)
- Julius Kuhl
Motivation und Persönlichkeit
Interaktionen psychischer Systeme (2001)
- Daniel Kahneman
Schnelles Denken, langsames Denken (2011)



Hartmut Neusitzer
Selbstmanagement-Trainer, Ressourcencoach, PSI-Kompetenzberater und
autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unternehmensWert:Mensch
Mobil: 0160 – 975 46 221 E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de