

1 Motivation und Persönlichkeit: Basiskonzepte

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

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

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

1.1 Flow: Die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten

Mit einer guten und umfassenden Theorie der Persönlichkeit und Motivation können Human-Resources-Abteilungen auch ohne teure Seminare, in denen selbst ernannte Motivationsexperten einer staunenden Gemeinde Zauberwörter und Wunderstrategien anpreisen, die Motivation und Leistung von Fach- und Führungskräften stärken. Ein wissenschaftlich fundierter Ansatz, um Menschen dauerhaft zu motivieren, ist, sie in ein Arbeitsumfeld zu bringen, das optimal zu ihnen passt. Oder anders ausgedrückt, eine *Passung* zu ermöglichen (Holland, 1997;

Scheffer & Kuhl, 2006; Scheffer, 2022). In der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie wurden in den letzten Jahren wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, was diese *Passung* fördert. Für ein Unternehmen lohnt es sich, diese Erkenntnisse zu berücksichtigen, weil es an allen Stellen mit *Menschen* zusammenarbeitet, die von Passung profitieren: Kunden, Fachkräfte, Führungskräfte und Kooperationspartner.

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

Zwei Hauptmerkmale zeichnen Menschen im Flow aus:

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

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

Bei mangelnder Passung impliziert dieses Modell Über- bzw. Unterforderung, die im Extremfall schließlich in das Gegenteil von Motivation, in Stagnation,

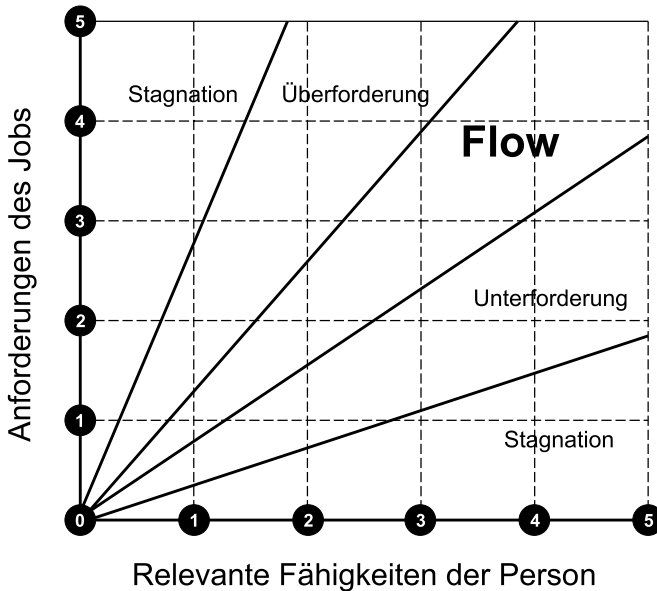


Abb. 1.1: Modell der Person-Job-Passung

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

Eine allgemeine Definition von Motivation bei der Arbeit

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

Unsere Erfahrungen und die Rückmeldungen aus der Praxis zeigen deutlich: Alle Menschen in den Unternehmen wollen Flow erleben. Selbst diejenigen, die vordergründig nur auf Geld verdienen und Macht aus sind, genießen durchaus die Phasen, in denen ihr zielgerichtetes Handeln wie von selbst und mit höchster Effizienz abläuft. Sie spüren, dass dieser Zustand umso stärker erlebt wird, je stärker ihre Motive und Eigenschaften aktiviert sind und je stärker die Herausforderungen vonseiten der Umwelt ausfallen. Passt beides auch nur kurzzeitig perfekt zusammen, dann will man dieses Flow-Gefühl immer wieder erleben und schöpft daraus Kraft für den Alltag. Aus Abbildung 1.1 lassen sich die zwei folgenden, wichtigen Motivationskonzepte ableiten.

Wie kann Flow erreicht werden?

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

Zur Diagnostik persönlicher Motivationsquellen werden Tests, Methoden und Instrumente eingesetzt. Wer diese sicher anwendet, kann ein wirksamer Motivator werden. Zusammen mit einer guten Diagnostik können »Zauberwörter« und »Wunderstrategien« sogar regelrecht von falschen Versprechungen hin zu unterstützenden Maßnahmen mutieren. So kann der Hinweis auf die Allmacht des »positiven Denkens« oder der »Selbstwirksamkeitsüberzeugungen« (»Just believe in yourself«) zwar einerseits die fehlenden Kompetenzen nicht ersetzen (Kuhl, 1981; Kuhl, Schwer & Solzbacher, 2014; Martens & Kuhl, 2023). Andererseits kann jedoch schon die Suggestionskraft solcher Schlüsselkonzepte die Wirkung neu gewonnener Kompetenzen verstärken, wenn diese zusammen mit einer umfassenden Diagnostik eingesetzt werden, die die entwicklungsfähigen Kompetenzen identifiziert und den Arbeitsschwerpunkt einer darauf aufbauenden Intervention festlegt (Beratung, Coaching, Training oder Therapie). Analoge Erfahrungen gibt es auch in anderen Berufen: Der gute Ruf einer Heilpflanze, eines Medikaments oder einer Behandlungsmethode kann durchaus deren Wirkung verstärken, wenn er mit einer sicheren Diagnostik und den darauf aufbauenden Maßnahmen zusammentrifft. *Entscheidend ist, dass unterstützende Maßnahmen zur Motivierung einer Person auf deren individuelle Persönlichkeit zugeschnitten sind. Menschen benötigen unterschiedliche berufliche Rahmenbedingungen und Anforderungen, um motiviert zu sein – Motivati-*

onsmaßnahmen, die nach dem Gießkannenprinzip auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogen werden, sind daher wenig sinnvoll.

Ohne eine Diagnostik der relevanten Person- und Jobmerkmale besteht die Gefahr, dass es zwischen den Merkmalen einer Person und ihrem Job zur Nicht-Passung kommt. Ein eher analytischer und rationaler Mitarbeiter kann beispielsweise in einem Job mit klaren Strukturen und konkreten Zielvorgaben sehr motiviert und erfolgreich sein. Wird dieser Mitarbeiter jedoch in ein völlig unstrukturiertes Umfeld versetzt, in dem es keine klaren Arbeitsaufträge, kein eindeutiges Feedback und auch keine Zielvereinbarungen gibt, ist keine Passung mehr zwischen Person- und Jobmerkmalen gegeben. Auch wenn diese Person noch so gut für ihre Aufgabe qualifiziert ist, wird Demotivation die Folge sein. Entsprechend wird es einem Mitarbeiter ergehen, der es gewohnt ist, objektiv und logisch zu entscheiden, von dem aber im Job subjektive Gefühlsarbeit abverlangt wird. Es gibt im Alltag viele solcher Beispiele, von denen wir einige in diesem Buch anhand konkreter Fallbeschreibungen diskutieren werden.

Das Erkennen und Beseitigen von Demotivation kann sich schwierig gestalten, da deren Bedingungen oft unbewusst sind. So mag eine Person davon überzeugt sein, in ihrem Arbeitsumfeld subjektive Gefühlsarbeit zu verrichten und mit ihrer Persönlichkeit auch zu diesem Job zu passen. Zuweilen kann dies jedoch durchaus ein Irrtum sein: Es gibt heute klare Hinweise darauf, dass Menschen nicht selten dazu neigen, sich hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitseigenschaften falsch einzuschätzen. Dies liegt letztlich daran, dass das bewusste Selbstkonzept eines Menschen nur eines von mehreren Erkenntnissystemen im »Universum« des menschlichen Geistes ist. Neben den bewussten Konzepten, die Menschen über sich und die Welt bilden, gibt es andere Systeme im Gehirn, die überwiegend »nicht bewusst« arbeiten. Immer wenn die Erkenntnisse eines Systems nicht expliziert werden können (d.h. nicht sprachlich oder nonverbal ausgedrückt werden können), dann sprechen wir heute von *impliziten* Prozessen. Hierzu gehören vor allem Motive, und überhaupt viele Prozesse, von denen die Art und Weise abhängt, wie wir Informationen wahrnehmen, beurteilen und Handlungen initiieren (Kuhl, 2001; Kuhl & Quirin, 2025; McClelland, 1985; Scheffer, 2005). Wir werden uns später noch eingehend mit der Diagnostik von Motiven befassen. Motive sind besonders wichtig für das Coaching und die Beratung, da sie unbewusste Kraftquellen der Motivation darstellen (Cox & Klinger, 2004; Schultheiss & Brunstein, 2005). Eine Person, der ihr hohes implizites Machtmotiv bislang nicht bewusst war, kann, indem sie sich ihrer unbewussten Machtmotivation bewusst wird und die positiven Seiten ihrer Machtmotivation entdeckt, lernen, sich Möglichkeiten zu schaffen, um zu führen und zu entscheiden und somit ihre Machtmotivation als unbewusste Kraftquelle viel besser nutzen. Als vorläufige Begriffsbestimmung können wir festhalten: Motive entstehen als Reaktion auf Sozialisationsbedingungen, die immer im Rahmen der Persönlichkeitsdispositionen von Individuen variiert, d. h. die Ausprägung persönlicher Motive ist zum Teil angeboren, aber zum Teil auch Ausdruck der individuellen frühkindlichen Erfahrung mit der Art und Weise, wie Bedürfnisse (zum Beispiel nach Beziehung, Leistung und Macht) befriedigt oder frustriert wurden. Sie sind in einer vorbegrifflichen, bildhaften Sprache gespeichert und wirken sich besonders auf die spontane Wahrnehmung

der Möglichkeiten aus, in einer konkreten Situation ein vorherrschendes Bedürfnis zu befriedigen.

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

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

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

Bei unseren Diskussionen in den Unternehmen sind uns drei Sorgen besonders oft begegnet: Eindringen in den Privatbereich der Person (Grenzüberschreitung), Reduktion der Person auf einige starre Kategorien (Schubladendenken) und Aufdecken der eigenen Schwächen (Defizitorientierung). Diese drei Sorgen mögen auf manche Tests (oder den Umgang damit) zutreffen, passen aber nicht auf die hier gemeinten neuen Methoden einer entwicklungsorientierten Diagnostik (Entwicklungsorientierte Systemdiagnostik: EOS und Visual Questionnaire (ViQ bzw. ClaVis, Scheffer & Manke, 2017)). Nehmen wir die Sorge um die Grenzüberschreitung: Viele Menschen verbinden Persönlichkeitsdiagnostik mit einem Eindringen in die zu schützende Privatsphäre. Als die entwicklungsorientierte Systemdiagnostik (EOS) zum ersten Mal der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, titelte eine Münchner Boulevardzeitung mit »Der gläserne Mensch« und traf damit eine Grundangst vieler Menschen vor einer Durchleuchtung des Seelenlebens. Diese Sorge beruht jedoch auf einem Missverständnis: Die Systemdiagnostik untersucht – im Unterschied zu manchen klassischen Persönlichkeitstests – nicht persönliche Überzeugungen, sondern Kompetenzen, die man zur Umsetzung der eigenen Fähigkeiten in erfolgreiches Handeln braucht. Dabei ist weder EOS, ClaVis noch ViQ auf die Feststellung statischer Strukturmerkmale der Person ausgerichtet, sondern auf die Ermittlung *entwicklungsfähiger Kompetenzen*. Damit ist auch die Gefahr der

Defizitorientierung gebannt. Die Diagnostik ist in dem Sinne *ressourcenorientiert*, dass gezielt nach den latenten Kompetenzbereichen gesucht wird, bei denen das größte Entwicklungspotential der Person zu vermuten ist.

Die Tatsache, dass das Denken in Persönlichkeitskategorien historisch noch sehr jung ist, mag zum Teil auch mit den genannten drei Gründen zusammenhängen. Sicherlich gibt es weitere Gründe, die in der Unternehmenskultur und in gesellschaftlichen Grundüberzeugungen verwurzelt sind. Die Persönlichkeitsdiagnostik hat zwar im Personalbereich seit den 1980er Jahren durchaus eine zunehmende Verbreitung gefunden, insgesamt aber in der Wirtschaftswelt einen nach wie vor marginalen Einfluss. In der Marktforschung und im Marketing, aber auch in der Produktentwicklung werden so gut wie nie Persönlichkeitsvariablen berücksichtigt. Dabei läge es nahe, die unterschiedliche Wahrnehmung und Motivation verschiedener Zielgruppen in diese Entscheidungsprozesse einzubeziehen. So achten manche Menschen bei Produkten mehr auf Details und spezifische Informationen, während andere Menschen sie mehr intuitiv und ganzheitlich wahrnehmen und durch Details eher irritiert oder sogar abgestoßen werden.

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

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

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

1.2.1 Zur Bedeutung von Persönlichkeitsunterschieden in der Wirtschaftswelt

Warum sind interindividuelle Unterschiede und Persönlichkeitsmerkmale heute für Unternehmen so eminent wichtig? Darauf gibt es zwei Antworten. Die erste Antwort ist nach außen gerichtet und nimmt den Kunden in den Blick, der immer individueller angesprochen werden will. Die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen bezeichnete der russische Ökonom Nikolai Kondratieff (1892–1938) als den Megatrend des 21. Jahrhunderts. Tatsächlich wird es immer wichtiger, Kundengruppen nicht nur nach soziodemographischen, sondern zusätzlich nach Persönlichkeitsmerkmalen zu segmentieren. Marketingexperten fordern eindringlich, dass Firmen eine lernende Beziehung zum Kunden aufbauen – ihn besser und persönlicher kennenlernen. Hierfür braucht eine Organisation Experten, die sich mit den Persönlichkeitsmerkmalen ihrer Kunden auskennen und diese Erkenntnisse in die Geschäftsprozesse implementieren.

Allerdings spielen Persönlichkeitsmerkmale des Kunden immer noch eine geringe Rolle. Die Marktforschung verlässt sich heute vor allem auf Variablen wie Geschlecht und Alter, einige soziodemographische Kennwerte wie Einkommen und höchstens noch auf eng an soziale Milieus gekoppelte Werthaltungen. Persönlichkeitsmerkmale im differentiellen Sinn spielen in der Praxis keine Rolle. Das hat weitreichende Folgen: Dort, wo es im Unternehmen um Geld geht, ist die Persönlichkeit des Menschen eine unbekannte Dimension. Sie fristet in den Personalabteilungen ein Schattendasein, aus dem sie aufgrund mangelnder Relevanz nicht heraustreten kann, um im Unternehmen zu wirken.

Eine auf Persönlichkeitsmerkmalen beruhende *Kundenzentrierung* kann eine erheblich verbesserte Kommunikation und damit einhergehend einen signifikant höheren Umsatz bewirken, vor allem, wenn Vertriebskräfte sowie andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt geschult werden, sensibler auf die Persönlichkeitsunterschiede von Kunden zu achten, um besser auf die charakteristischen Persönlichkeitsmerkmale ihrer Kernzielgruppe eingehen zu können.

Die zweite Antwort auf die Frage, warum interindividuelle Unterschiede und Persönlichkeitsmerkmale heute für Unternehmen so eminent wichtig sind, fokussiert die Mitarbeiterführung. So werden natürlich auch die Mitarbeiter stärker motiviert, wenn Führungskräfte individuell führen – durch die Beachtung von Persönlichkeitsmerkmalen wird eine optimale Person-Job-Passung und eine zum Persönlichkeitstyp passende Zielsetzung erreicht (Siegenthaler, 2022). Diese Zusammenhänge lassen sich in Unternehmen oft wirksamer darstellen, wenn man den Umweg über die Marktforschung bzw. das Marketing nimmt. Für ein Unternehmen erwächst daraus die Chance, die Aktivitäten dieser Abteilungen mit denen der Personalabteilung zu koordinieren. Es kann dann durchaus passieren, dass auch weitere Abteilungen plötzlich an dem Thema *Persönlichkeit* interessiert sind, wenn etwa die Abteilung Forschung & Entwicklung ihre Produkte auf die Persönlichkeit der Zielgruppe abstimmen will.

Persönlichkeitsmerkmale (»Traits«) werden nach Allport (1937) als dauerhafte, neuropsychische Strukturen der Person definiert, die in einer Vielzahl von Situa-

tionen in konsistenter Weise deutlich erkennbar werden. Die Art und Weise, wie Menschen handeln und denken, reflektiert jedoch nicht nur ihre »Persönlichkeit« im engeren Sinne. Auch andere Faktoren, wie die soziale Herkunft und damit verbundene Einstellungen, beeinflussen das Verhalten. Die Abgrenzung dieser und anderer Einflüsse ist nicht einfach. Meistens ist das Verhalten eine Funktion verschiedener Einflüsse, bei der die Persönlichkeitsmerkmale fast immer eine zentrale Rolle spielen. Die Organisations- und Personalpsychologie beschäftigt sich mit Persönlichkeitsmerkmalen mit dem Ziel, Vorhersagen zu arbeitsrelevanten Fragen wie Arbeitsleistung, Motivation oder Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern sowie den Erwartungen und Bedürfnissen von Kunden treffen zu können.

Besonders in sogenannten »schwachen«, mehrdeutigen und unsicheren Situationen kommt verschiedenen Persönlichkeitsvariablen eine Schlüsselrolle zu, also dann, wenn das individuelle Verhalten weniger stark durch die Umwelt determiniert ist. Die zunehmende Globalisierung und Individualisierung sowie der rasante technologische Wandel machen viele Alltagssituationen immer häufiger zu »schwachen« Einflussgrößen, d. h., sie lassen viel Spielraum für individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Beurteilung handlungsrelevanter Informationen. Konsumenten in Deutschland müssen beispielsweise aus mehr als 50000 aktiv beworbenen Marken auswählen, und das tun sie auch aufgrund unbewusster Filter, die durch ihre Persönlichkeit gesteuert werden. Mitarbeiter motivieren und führen bedeutet daher zunehmend, sie auf die differenzierenden Persönlichkeitsmerkmale von verschiedenen Kundengruppen auszurichten.

Persönlichkeitsmerkmale bieten also eine Struktur, die in Zeiten, in denen andere Strukturen zunehmend verfallen, immer wichtiger wird. Diese Aussage gewinnt vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Arbeitswelt besondere Bedeutung: 1. Die Arbeitsanforderungen verändern sich. Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass Fachkompetenzen zwar essenziell bleiben, aber Human Skills wie Teamfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, emotionale Intelligenz etc. immer wichtiger werden. Unternehmen suchen Mitarbeitende, die nicht nur technisch versiert sind, sondern sich auch in dynamischen und oft stressigen Umgebungen zurechtfinden. 2. Persönliche Werte und Verhaltensweisen müssen mit der Unternehmenskultur übereinstimmen, fehlende Identifikation mit dem Unternehmen ist einer der Hauptgründe für Fluktuation. Passt die Persönlichkeit nicht zum Unternehmen, kommt es (im Team) zu Spannungen und/oder Isolationsgefühlen. 3. Erwartungen haben sich heute geändert: Die Generation Z, aber auch Millennials legen vermehrt Wert auf Sinnhaftigkeit, Work-Life-Balance und intrinsisch motivierende Arbeitsbedingungen (»New Work«). Auch eine emotionale, persönliche Ansprache ist jüngeren Menschen sehr wichtig (Scheffer, 2022).

1.2.2 Gibt es einen konsistenten Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf das Verhalten?

Die Idee, dass dauerhafte charakteristische Merkmale (»Traits«) der Person das Verhalten erklären, war im Verlauf der Geschichte der Psychologie keineswegs immer gleichermaßen einflussreich. Ganz im Gegenteil: Ein alternativer Erklä-

rungsansatz, der besagt, dass Verhalten unter der direkten, unmittelbaren Kontrolle von Situationen bzw. soziodemographischen Einflüssen steht und Traits höchstens marginal eingreifen, war zumindest die letzten 100 Jahre wesentlich einflussreicher – sowohl in der Psychologie als Wissenschaft als auch in der Gesellschaft als Ganzes. Abbildung 1.2 zeigt das »Auf und Ab« dieser beiden komplementären Erklärungsansätze, wobei der Verlauf der Variablen »Einfluss« über die Zeit (1900–2010) bei beiden Kurven natürlich eine grobe Annäherung ist und keine exakte Quantifizierung. Im Prinzip stellt sich der Verlauf so dar, dass die Bedeutung des Trait-Ansatzes zu Anfang des letzten Jahrhunderts allmählich anstieg, ab den 1950er Jahren dann aber so erheblich an Einfluss verlor, dass man von einer großen Krise der Persönlichkeitsforschung sprechen kann. Der Einfluss des eher situativen bzw. soziodemographischen Erklärungsansatzes war immer höher, ganz besonders in der Marktforschung.

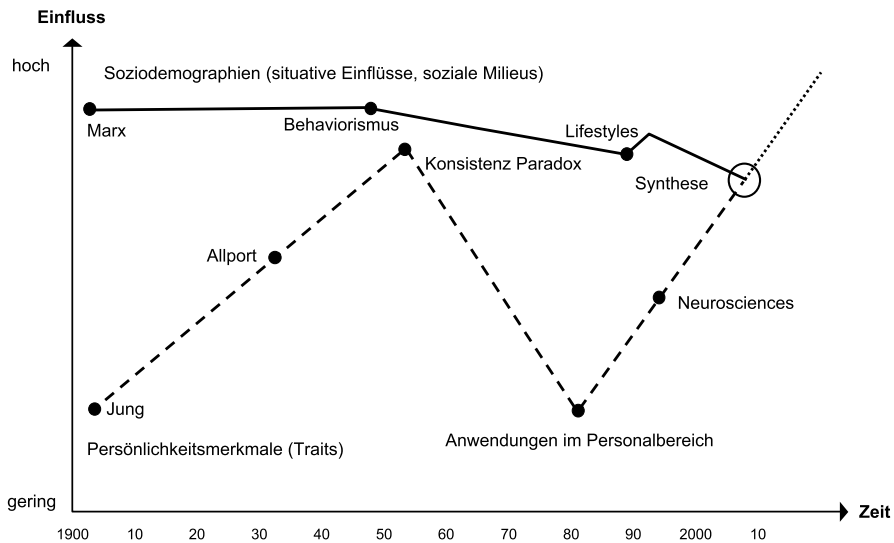


Abb. 1.2: Soziodemographischer und traitbezogener Erklärungsansatz im Wandel der Zeit

Der Tiefpunkt der Erklärungsmacht des Trait-Ansatzes liegt wohl irgendwann Anfang der 1980er Jahre. Erst Mitte der 1980er Jahre erholte sich diese Sichtweise wieder, besonders weil Experten im Human-Resources-Bereich (HR) merkten, dass es ohne Persönlichkeitsdiagnostik kaum gelingt, valide Prognosen über den Berufserfolg von Individuen zu erstellen. Das geflügelte Wort damals – wie heute – war in diesem Zusammenhang: »We hire for facts but fire for personality.«

Die Rivalität der beiden komplementären Erklärungsansätze wurde im Laufe der Zeit mit unterschiedlichen Schlagwörtern umschrieben: »Situation versus Person«, »nature versus nurture« (Anlage oder Umwelt) oder »state versus trait« (kurzlebiger Zustand oder überdauernde Eigenschaft). Allen diesen Schlagwörtern ist gemeinsam, dass sie die komplizierte Wirklichkeit hinter der Komplementarität nicht vollständig erfassen. So verkennt der Gegensatz »Situation versus Person«,