scan.
up

Von der Absicht zur Tat

Das Handlungssteuerungsmodell

Einleitung

Liebe Leserinnen und Leser,

wie erreichen wir unsere Ziele? Wie holen wir das Beste aus uns heraus? Und welche Potenziale stecken in uns?
Die Antworten auf diese Fragen entscheiden über Lebenswege, Karrieren und den Erfolg ganzer Unternehmen. Sie lassen sich nicht pauschal klären, sondern liegen in der Persönlichkeit jedes Einzelnen verborgen. Mit dem Handlungssteuerungsmodell setzen wir genau hier an. Bevor wir Menschen und Teams entwickeln, analysieren wir ihre Persönlichkeiten.
Begründer des Handlungssteuerungsmodells ist der Persönlichkeits- und Motivationsforscher Prof. Dr. Julius Kuhl. In mehr als 25 Jahren Grundlagen- und Anwendungsforschung ist ihm Bahnbrechendes gelungen. Über bildgebende Verfahren und weitere Methoden hat er jene psychologischen Prozesse und Funktionen im Gehirn sichtbar und messbar gemacht, die für die individuelle Persönlichkeitsausprägung ursächlich sind.
Mit diesem Whitepaper möchten wir Ihnen das Handlungssteuerungsmodell anschaulich erklären. Wir zeigen Ihnen, welche Prozesse im Gehirn ablaufen müssen, damit aus Absichten Taten werden. Sie werden nachvollziehen, welche Hirnareale für das Verhalten eines Menschen in unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen verantwortlich sind und verstehen, welche der vier Gehirnsysteme sein Verhalten prägen. Doch, auch das zeigt die Forschung, die Abläufe sind veränderbar. Im zweiten und dritten Kapitel erfahren Sie, wie sich die vier kognitiven Systeme gezielt aktivieren lassen und wie wir Menschen individuell entwickeln.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Ihr Personaldiagnostik-Team

Inhalt

01 Das Handlungssteuerungsmodell S. 05

01.1 Die vier kognitiven Makrosysteme S. 08

01.2 Affekte als Schaltzentrale für die vier kognitiven Systeme S. 10

01.3 Von der Zielfindung zur Umsetzung – »Die Acht« S. 12

01.4 Motive als Kraftquelle des Handelns S. 14

01.5 Bewusste und unbewusste Motive S. 17

01.6 Kurz zusammengefasst Das Handlungssteuerungsmodell als Basis für die Persönlichkeit S. 18

02 Volition S. 19

02.1 Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg S. 21

02.2 Die eigenen Kraftquellen erkennen und nutzen S. 22

02.3 Willensstärke als Treibstoff für den Erfolg S. 24

02.4 Die eigene Umsetzungskompetenz trainieren S. 26

03 Lernen S. 27

03.1 Persönlichkeitsentwicklung durch Lernen aus Erfahrung S. 29

03.2 Unterschiedliche Lernstrategien und Lerntypen S. 31

Literaturverzeichnis S. 35

01

Das Handlungssteuerungsmodell

01

Das Handlungs-steuerungsmodell

Das Handlungssteuerungsmodell bildet die Basis der Persönlichkeits-System-Interaktionstheorie (PSI-Theorie) von Prof. Dr. Julius Kuhl. Es ist eines der umfassendsten Modelle, welches die Funktionsweisen verschiedener psychischer Systeme und Ebenen im Gehirn aufzeigt. In ihrem Zusammenspiel bilden sie die Persönlichkeit eines Menschen.

Unterschieden werden im Handlungssteuerungsmodell die Funktionsweisen der rechten und der linken Gehirnhälfte mit jeweils zwei kognitiven Systemen. Diese sind für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen und für das Handeln von zentraler Bedeutung und stehen untereinander in ständigem Austausch.
Die beiden Gehirnhälften unterscheiden sich dabei in ihrer Funktions- und Arbeitsweise.

Die rechte Gehirnhälfte

Die rechte Gehirnhälfte ist in der Lage, komplexe Informationen parallel und unbewusst zu verarbeiten. Damit ermöglicht die rechte Gehirnhälfte unter anderem kreatives Denken und Handeln. Basis dafür ist eine schnelle, vergleichsweise ungenaue Verarbeitung von Informationen auf Basis von visuellen Eindrücken und unserem Erfahrungswissen.

Die linke Gehirnhälfte

Die linke Gehirnhälfte ist für das konkrete Planen und Analysieren sowie für das detaillierte Wahrnehmen und Verarbeiten über die Sinne zuständig.
Sie sorgt für die bewusste und genaue Verarbeitung von konkreten Informationen, wie etwa Zahlen, Daten und Fakten. Die Verarbeitung erfolgt sequentiell und im Vergleich zur rechten Gehirnhälfte eher langsam. Die linke Gehirnhälfte kann max. 40 Bits/Sek. an Sinneseindrücken verarbeiten. Pro Sekunde erreichen uns mehrere tausend Bits.

Die folgende Tabelle zeigt die Unterscheidungsmerkmale zwischen den beiden Gehirnhälften:

linke Gehirnhälfte *nacheinander verarbeiten*	**rechte Gehirnhälfte** *parallel verarbeiten*
→ Analytische Verarbeitung von Informationen	→ Intuitive Verarbeitung von Informationen
→ Sequentiell (Schritt für Schritt)	→ Ganzheitlich
→ Intentional, anstrengend	→ Automatisch, anstrengungslos
→ Logisch: An Ursachen orientiert	→ Affektiv: Lust-unlustbetont
→ Folgerichtige Verbindungen	→ Assoziative Verbindungen
→ Verarbeitet und speichert die Realität in abstrakten Symbolen	→ Verarbeitet und speichert die Realität in Bildern
→ Langsamere Verarbeitung: An verzögerter Aktion orientiert	→ Rasche Verarbeitung: An sofortiger Aktion orientiert
→ Kontext-übergreifende Prinzipien	→ Kontext-spezifische Prinzipien
→ Erfahrung ist aktiv, bewusst und kontrolliert	→ Erfahrung ist passiv und vorbewusst
→ Ziel ist: Beweisen	→ Ziel ist: Vertrauen

01.1

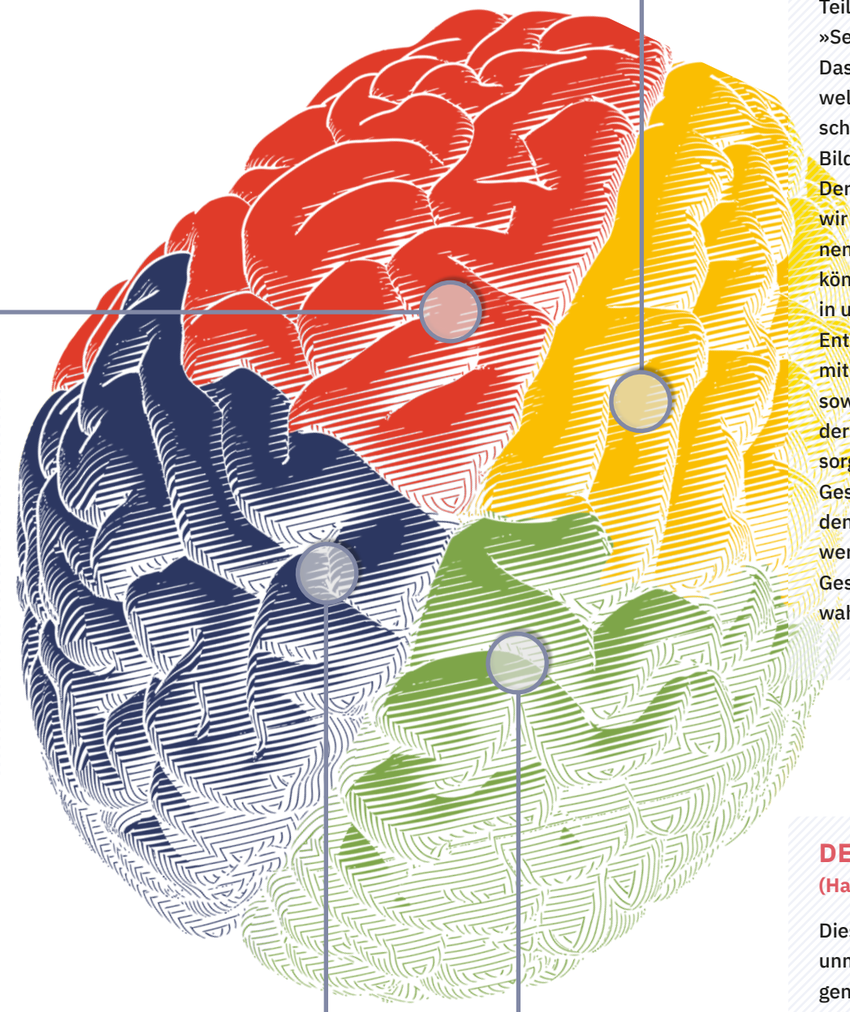
Die vier kognitiven Makrosysteme

Jede Gehirnhälfte beheimatet zwei kognitive Makrosysteme, ein Wahrnehmungs- und ein Entscheidungssystem. Diesen werden unterschiedliche Aufgaben und Funktionsweisen zugeschrieben. Zur einfachen Zuordnung werden sie farblich markiert.

In der rechten Gehirnhälfte sind das System der Zielbildung (= Geschäftsführer) und das System der Handlungsausführung (= Macher) lokalisiert.
In der linken Gehirnhälfte befinden sich das System der Handlungsplanung (= Logiker) und das System der Ergebniskontrolle (= Controller). Controller und Macher sind die beiden Wahrnehmungssysteme und im hinteren Teil des Großhirns angesiedelt. Logiker und Geschäftsführer sind die beiden Entscheidungssysteme und im vorderen Teil des Gehirns (präfrontaler Cortex) lokalisiert.

DER LOGIKER
(Handlungsplanung)

Dieses System ist zuständig für das bewusste Planen und Denken. Bevor eine Handlung umgesetzt wird, werden genaue Arbeitspläne und Handlungspläne gemacht. Die einzelnen Handlungsschritte werden bewusst analysiert und bedacht.
Der Logiker sorgt dafür, dass Absichten nicht vergessen und Zeitpunkt und Ablauf der Aktivitäten logisch bedacht werden.



DER GESCHÄFTSFÜHRER
(Zielbildung)

Dieses System sorgt dafür, dass wir Informationen aus dem Überblick verarbeiten können. Der Geschäftsführer beinhaltet unser Erfahrungswissen und das Wissen über unsere Wünsche und Bedürfnisse sowie die unseres Umfeldes. Teil dieses Systems ist auch das, was man das »Selbst« einer Person nennt.
Das Selbst beschreibt die Gedächtnisanteile, welche alle persönlichen Erfahrungen, Wünsche, Werte und Ziele zu einem ganzheitlichen Bild integrieren.
Der Geschäftsführer sorgt somit dafür, dass wir eine Vielzahl von Prozessen, Informationen, Zielen und Aufgaben im Blick behalten können. Die parallele Verarbeitung ermöglicht in unterschiedlichen Situationen ein rasches Entscheiden und Handeln, das im Einklang mit den eigenen Zielen und Bedürfnissen sowie Gegebenheiten der Umwelt steht, in der man sich befindet. Der Geschäftsführer sorgt dafür, dass negative Erlebnisse in einen Gesamtkontext der Erfahrungen gesetzt werden und kreative Problemlösungen gefunden werden können. Im Alltag wird der Einsatz des Geschäftsführers häufig als »Bauchgefühl« wahrgenommen.

DER CONTROLLER
(Ergebniskontrolle)

Dieses System ermöglicht detailorientiertes Wahrnehmen, Analysieren und Zuordnen.
Der Controller sorgt für die Kontrolle unserer Bewegungen und Handlungsergebnisse. Damit ist er besonders wichtig, wenn es darum geht, einzelne Risiko- und Gefahrenquellen aus dem Gesamtkontext herausgelöst zu erkennen und zu analysieren. Auch die Wahrnehmung von Fehlern, Problempunkten und Misserfolgen erfolgt durch dieses System. Der Controller ermöglicht den Problemfokus.

DER MACHER
(Handlungsausführung)

Dieses System befähigt uns zum schnellen, unmittelbaren Handeln. Dieses System wird genutzt, um Bewegungen und Handlungen gekonnt und sicher auszuführen, ohne dass jeder einzelne Handlungsschritt bewusst gelenkt und kontrolliert werden muss.
Der Macher agiert in der Regel spontan und intuitiv. Das funktioniert vor allem bei automatisierten und routinierten Handlungen und Situationen, in denen wir uns gut und sicher fühlen. Der Macher sorgt für die Handlungsumsetzung.

01.2

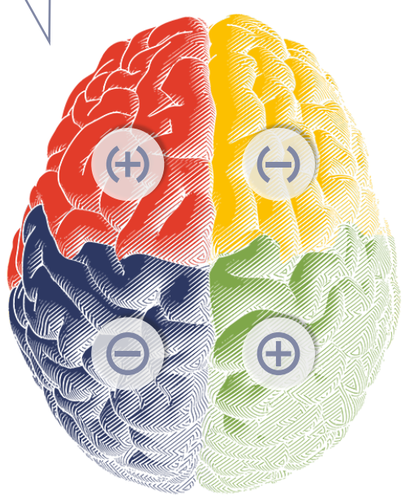
Affekte als Schaltzentrale für die vier kognitiven Systeme

Offensichtlich unterscheiden sich die beiden Gehirnhälften in ihrer Art und Weise, Informationen zu verarbeiten. Die Verarbeitungsprozesse laufen in vier kognitiven Systemen ab, deren unterschiedliche Aufgaben und Funktionsweisen eben beschrieben wurden.

Aber wie funktionieren diese Systeme? Wonach entscheidet sich, wann welches System zum Einsatz kommt und wie die Systeme miteinander interagieren?
Entscheidend dafür sind Affekte. Sie werden unterschieden in positiven, negativen, gehemmt positiven und gehemmt negativen Affekt. Affekte sind kurzfristige, unbewusste Gefühlszustände und können nicht versprachlicht werden. Sie sind Bedürfnismelder.
Positiver Affekt zeigt an, dass alles okay ist; unsere Ziele und Bedürfnisse können befriedigt werden. Positiver Affekt fördert Annäherungsverhalten. Das lässt sich auch im Alltag leicht beobachten. Gut gelaunte Personen, die sich auf ein bevorstehendes Ereignis freuen, sprühen häufig nahezu vor Tatendrang und können es kaum erwarten, loszulegen.
Negativer Affekt im Umkehrschluss zeigt an, dass etwas nicht stimmt und fördert eher Vermeidungsverhalten. Personen in schlechter Stimmung ist meist sehr präsent, was alles schief läuft und was nicht so ist, wie es sein sollte.
In gehemmter Form wird negativer Affekt als Erleichterung oder Gelassenheit erlebt. Die Angst oder der Ärger weichen einer Zuversicht, dass »alles gut wird«.
Ein gehemmter positiver Affekt entspricht dem, was man sprichwörtlich als einen »Dämpfer« empfindet. Das Gefühl der Freude und der Handlungsdrang sind nicht mehr uneingeschränkt vorhanden, vielmehr überdenken wir unser Verhalten oder die Situation noch einmal kritisch, agieren eher zögerlich und bedacht.

Die unterschiedlichen Affekte aktivieren unterschiedliche kognitive Systeme:

Affekt	Ausdruck	Verhalten	Makrosystem
⊕ Positiver Affekt	Bspw. Vorfreude, Arbeitslust, gute Stimmung, »alles ist ok«	→ Fördert die Umsetzung einer Absicht → Sorgt dafür, dass wir ins Handeln kommen	aktiviert den Macher
⊖ Negativer Affekt	Bspw. Ärger, Angst, Schmerz, Trauer oder Verunsicherung	→ Sorgt für eine höhere Detailerkennung → Erleichtert das Wahrnehmen von Fehlern und Unstimmigkeiten	aktiviert den Controller
(−) gehemmter negativer Affekt	Bspw. Erleichterung, Hoffnung, Gelassenheit, »das wird schon«, »Ist doch alles nicht so schlimm«	→ Fördert die ganzheitliche Wahrnehmung (»alles im Blick«) und das Bilden von Zielen → Gleicht Aufgaben mit eigenen Bedürfnissen und Zielen ab → Fördert den Einsatz von Erfahrungswissen → Ist die Voraussetzung für Lernen, persönliches Wachsen und Reifen	aktiviert den Geschäftsführer
(+) gehemmter positiver Affekt	Bspw. Nüchternheit, Sachlichkeit, Zurückhaltung	→ Sorgt für die Analyse und Planung einer Handlung → Hemmt die spontane Ausführung	aktiviert den Logiker



01.3

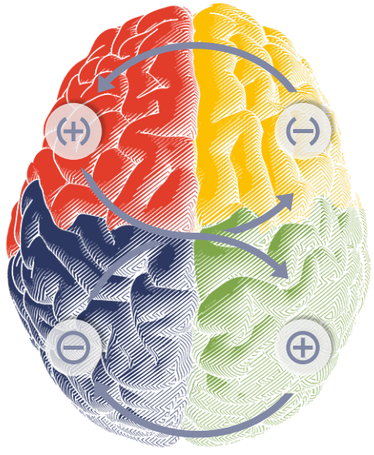
Von der Zielfindung zur Umsetzung – »die Acht«

DER LOGIKER
(Handlungsplanung)

Bewusstes Denken, Planen, Analysieren und Entwickeln von Handlungsschritten

DER GESCHÄFTSFÜHRER
(Zielbildung)

Ideenfindung, Kreativität, Handeln aus dem Überblick, Verarbeiten des Ergebnisfeedbacks



DER CONTROLLER
(Ergebniskontrolle)

Detailorientiertes Wahrnehmen, Analysieren und Zuordnen des Handlungsergebnisses, Misserfolgsanalyse

DER MACHER
(Handlungsausführung)

Umsetzung der Handlungsschritte, intuitives Handeln

Wie die verschiedenen Systeme miteinander interagieren und welche Affekte wann eine Rolle spielen, lässt sich an einem idealtypischen Verlauf, der einer »Acht« ähnelt, besonders gut verdeutlichen.

Zielbildung durch den Geschäftsführer

Um zu wissen, was zu tun ist, benötigen wir zunächst ein Ziel. In der Regel gilt es, aus verschiedenen Optionen möglicher Ziele und Aufgaben diejenigen auszuwählen, denen wir die größte Bedeutung beimessen oder die direkt erledigt werden müssen. Es setzt voraus, dass wir uns einen Überblick über viele Informationen verschaffen, um uns entscheiden zu können. Das Ziel sollte dabei möglichst realistisch und selbstkompatibel sein, d. h., dass es im Einklang mit den eigenen Zielen und Bedürfnissen steht und als umsetzbar erachtet wird. Solche Ziel- und Entscheidungsprozesse werden daher von dem kognitiven System Geschäftsführer bearbeitet.
Wie bereits beschrieben, gelingt dies in einer Stimmung der Gelassenheit (gehemmter negativer Affekt) am besten.

Handlungsplanung durch den Logiker

Ist das Ziel gesetzt, müssen konkrete Handlungsschritte geplant werden (»Wie gehen wir am besten vor?«). Das ist besonders wichtig, um alle Teilaufgaben im Blick zu haben und nichts zu vergessen. Es muss durchdacht werden, wie sich die allgemeinen Ziele und Aufgaben unterteilen lassen; konkrete und logische Arbeits- und Handlungsabläufe geplant (analytische Arbeitsweise) und noch nicht erreichte Ziele und Aufgaben als Absichten gespeichert werden. Dabei kann es auch darum gehen, den richtigen Zeitpunkt für eine Aufgabendurchführung zu definieren.
Die Handlungsplanung gelingt am besten in einer nüchternen Stimmung (gehemmter positiver Affekt).

Handlungsausführung durch den Macher

Sind alle Vorbereitungen getroffen, alle Schritte bedacht, geht es in die Umsetzung. Während bisher aus einer eher nüchternen-sachlichen Stimmung heraus analysiert wurde (= gehemmter positiver Affekt), tritt nun die Vorfreude oder der Tatendrang ein, das Geplante umzusetzen (= positiver Affekt). Alternativ kann die Aussicht auf das Ziel oder Ergebnis motivieren, mit einem Vorhaben loszulegen.
In der PSI-Theorie wird der Wechsel vom Logiker in das System des Machers als Handlungsbahnung bezeichnet. Die geplanten Schritte werden aktiv umgesetzt, wir kommen ins Handeln. Dies ist besonders unter Stress wichtig, um nicht aufzugeben oder in Planungen zu verharren, sondern konzentriert und beharrlich dran zu bleiben, auch wenn es schwierig wird.

Ergebniskontrolle durch den Controller

Treten bei der Umsetzung der Absicht unerwartete Schwierigkeiten auf, ist der Controller gefragt. Dabei geht es vor allem darum, einzelne Details aus dem Kontext zu analysieren, Fehler und Unstimmigkeiten zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können. Der Controller sorgt für den Problemfokus, das kritische Auge. Er identifiziert Details, die ein funktionierendes System stören können. Die Freude bei der Handlungsausführung verändert sich in Skepsis, Ärger, Wut oder Enttäuschung (negativer Affekt). Dieser negative Affekt sorgt für eine Fokussierung auf Fehler oder auch den Wunsch nach der Kontrolle von Ergebnissen.
Hat man den Fehler erkannt, das Ergebnis kontrolliert und alle Details geprüft, gilt es, aus der Problem-, wieder in die Lösungsorientierung zu kommen. Der negative Affekt muss entsprechend herunter reguliert werden. Die PSI-Theorie spricht hierbei von der Selbstberuhigung. Es erfolgt wiederum ein Wechsel von der linken in die rechte Gehirnhälfte, vom System des Controllers zu dem System des Geschäftsführers. Ggf. ist auf Basis der gemachten Erfahrungen auch eine Anpassung der Zielvorstellung nötig. Dieses Lernen aus Erfahrung ist für die persönliche Weiterentwicklung ein wichtiger Prozess.

Damit beginnt die Acht von vorne

In der Zusammenfassung ist der Geschäftsführer für die Zielbildung, der Logiker für die Handlungsplanung, der Macher für die Handlungsumsetzung und der Controller für die Ergebniskontrolle zuständig.
Die Aktivierung und Deaktivierung des Geschäftsführers, Logikers, Machers und Controllers erfolgt dabei nicht deterministisch und nicht immer starr in dem eben beschriebenen Muster.
Das erklärt auch, warum wir uns nicht immer erst klar machen, was das Ziel ist und einzelne Handlungsschritte planen oder im Nachhinein eine Bewertung durchführen. So kann beispielsweise eine gute Stimmung den Macher aktivieren und zu dem Drang führen, direkt loslegen zu wollen, ohne sich vorher einen Plan gemacht zu haben. In diesem Fall wurden die entsprechenden anderen Systeme nicht aktiviert.
Jeder Mensch ist grundsätzlich in der Lage, alle vier kognitiven Systeme zu nutzen, um erfolgreiche Handlungen durchzuführen. Häufig unterscheiden sich Menschen jedoch darin, welche Systeme sie bevorzugt nutzen. Die Präferenz für unterschiedliche Verarbeitungsmodi erklärt die Einzigartigkeit eines jeden Menschen. Je nach Ausprägung und Interaktion der vier kognitiven Systeme ergeben sich Wechselwirkungen, die jedem Menschen einen individuellen Persönlichkeitsstil geben.
Haben Sie gern kreative Ideen und große Ziele, planen Sie gern detailliert, wie Sie ein Thema angehen, legen Sie am liebsten direkt los oder sind Sie derjenige, der direkt Unstimmigkeiten oder fehlende Informationen erkennt, die es im Prozess zu berücksichtigen gilt?
Den meisten Menschen fallen einige Schritte leicht, zu anderen müssen sie sich mehr überwinden. Besonders dann, wenn die Anforderungen oder zu überwindenden Schwierigkeiten herausfordernd sind. Dabei lohnt es sich, besonders die Bahnen zwischen Logiker und Macher sowie Controller und Geschäftsführer zu aktivieren und zu stärken.
Das Wissen über die eigenen Präferenzen hilft dabei, die passenden Aufgaben und Arbeitsumfelder für sich zu erkennen und sich in einem heterogenen Team mit unterschiedlichen Präferenzen optimal zu ergänzen. Dies ist für das emotionale Wohlergehen und den Erfolg im Privaten und im Beruf sehr wichtig.
Zugleich sind wir nicht in unseren kognitiven Systemen und eigenen Stärken gefangen, sondern können diese systematisch trainieren.

01.4

Motive als Kraftquelle des Handelns

Bislang wurde beschrieben, wie mit Hilfe von kognitiven Systemen Ziele gebildet, Pläne gemacht, Handlungen umgesetzt und Ergebnisse bewertet werden. Aber wonach entscheidet sich, welche Aufgaben wir uns suchen, was uns motiviert, welchen Herausforderungen wir uns gern annehmen?

Nach dem Handlungssteuerungsmodell suchen wir besonders die Situationen auf, die unsere bewussten und unbewussten Bedürfnisse befriedigen. Ziele und Bedürfnisse, die uns antreiben, werden in der Psychologie als Motive beschrieben. Motive sind wie ein Motor. Sie geben die Energie, die wir zum Handeln benötigen. Entsprechend dem vorherrschenden Bedürfnis werden Ziele angestrebt, Erlebnisse interpretiert und Situationen aufgesucht, die dem Motiv entgegenkommen. Entscheidend dafür, wie und wann wir handeln, sind die Ausprägungen der drei menschlichen Grundmotive: Macht, Leistung und Beziehung.

Machtmotivation

- Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Eigenständigkeit, Gestaltung und Einfluss
- Durchsetzung eigener Interessen und Vorstellungen
- Selbstverwirklichung, Umsetzung von Visionen oder Ideen, mit denen man andere begeistern kann
- Übernahme von Verantwortung, Führung

Leistungsmotivation

- Streben nach dem Bewältigen schwieriger Aufgaben und Herausforderungen
- Ausgeprägte Zielorientierung, die sich in Fleiß und Selbstdisziplin äußert
- Bedürfnis, Neues zu entdecken, stetig zu lernen und sich weiterzuentwickeln

Beziehungsmotivation

- Streben nach dem Aufbau sozialer Kontakte, ein ausgeprägtes Wir- und Zugehörigkeitsgefühl
- Aufrechterhaltung und Gestaltung von Beziehungen
- Harmonie, Treue und Loyalität im Umfeld
- Warmherziger, verständnisvoller und toleranter Umgang miteinander

Ähnlich wie im Handlungssteuerungsmodell wird die Umsetzung eines Motivs durch die kognitiven Systeme moduliert:

Der Geschäftsführer ist wichtig für alle Motive, besonders aber für das Machtmotiv. Er ermöglicht es, alternative Ziele zu finden und flexibel mit Misserfolgen bzw. damit verbundenen negativen Gefühlen umzugehen.

Der Logiker sorgt für strategisches und planerisches Vorgehen, zum Beispiel um Herausforderungen und schwierige Aufgaben zu bewältigen und ist daher prototypisch für das Leistungsmotiv. Für den Beziehungsaufbau ist er eher hinderlich.

Der Macher ermöglicht es uns, spontan und intuitiv auf Menschen zuzugehen und uns auf sie einzustellen. Er ist daher insbesondere für das Beziehungsmotiv nützlich.

Der Controller im Gegenzug ist eher wenig förderlich für die Umsetzung von Motiven, da er zwar Diskrepanzen erfasst, diese jedoch nicht überwindet. Die Konfliktsensibilität führt dann zu einer Unzufriedenheit und fehlenden Bedürfnisbefriedigung, z.B. aus Angst vor Misserfolg.

Neben den sogenannten primären Motiven oder Trieben, wie Hunger oder Durst, haben sich diese drei Grundmotive evolutionär durchgesetzt, weil sie das Überleben und die Anpassung an die Umwelt sichern.
Dabei unterscheiden sich Menschen in ihren Ausprägungen der einzelnen Motive. Im Gegensatz zu angeborenen Trieben, werden die Bedürfnisse nach Macht, Leistung und Beziehung gelernt bzw. erworben. Für die individuelle Ausprägung sind besonders die Einflüsse während der ersten Lebensjahre entscheidend.
Je nach Stärke eines Motivs wird entsprechend mehr Zeit und Energie in deren Befriedigung investiert.
Das Bindungsmotiv dient dabei dem Aufbau, der Aufrechterhaltung oder der Wiederherstellung von Nähe, persönlicher Begegnung und freundschaftlichen Beziehungen zu anderen Menschen. Der Kontakt zu anderen wird mit Wärme und Sicherheit assoziiert und als positiv erlebt. Eine hohe Beziehungsmotivation unterstützt dabei, auf Andere zuzugehen. Deshalb ist es häufig für die Mitarbeiter- und Kundenorientierung von großer Bedeutung. Während Bindungsmotivierte stärker in den Aufbau und den Erhalt von Beziehungen investieren, legen Leistungsmotivierte in ihrem Leben den Schwerpunkt auf stetige Verbesserung und Entwicklung von Prozessen, Expertisen und neuen Erkenntnissen.
Mittels der Leistungsmotivation werden neue Energien erschlossen, um die eigenen fachlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln, schwierige Aufgaben anzugehen oder ehrgeizige Ziele zu verfolgen. Besonders wichtig ist dies, wenn es darum geht, hochgesteckte Unternehmensziele anzupacken.
Machtmotivierte nutzen ihre Energie vor allem dazu, eigene Ziele, Vorstellungen und Interessen zu verfolgen und sich auch gegen Widerstände kraftvoll durchzusetzen. Dies zeigt sich als besonders relevant, wenn es gilt, Führungsstärke zu zeigen. Das Machtmotiv beinhaltet insbesondere die positiven Formen von Macht, z.B. Hilfe, Unterstützung, Gestaltungswillen, Autonomie, Schlagfertigkeit und Überzeugungskraft. Die negativen Seiten des Machtmissbrauchs werden andererseits aber auch nicht geleugnet.

Beobachten Sie auch einmal selbst Ihr Verhalten, wenn Sie in ein Meeting oder ein neues Team eintreten. Ist es Ihnen wichtig, zunächst einmal Ihren Gegenüber kennenzulernen und eine offene, vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen (Beziehungsmotiv)? Möchten Sie direkt wissen, worum es geht, welche Themen aktuell sind und diese möglichst schnell angehen, lösen oder optimieren (Leistungsmotiv)? Oder ist es Ihnen wichtig, Ihre Rolle zu definieren und möglichst viel Einfluss und Gestaltungsspielraum geltend zu machen (Machtmotiv)?
Wie auch schon bei den kognitiven Systemen gibt es auch hier kein Entweder-oder. Vielmehr sind häufig einzelne Motive oder Kombinationen von einzelnen Motivausprägungen besonders präsent. Je nach Kombination kann die Motivkonstellation förderlich, aber auch hinderlich für die Umsetzung der eigenen Bedürfnisse sein. Einer Führungskraft mit einem hohen Macht- und hohen Beziehungsmotiv gelingt es wahrscheinlich gut, Mitarbeiter für sich zu gewinnen und für ihre Aufgaben zu motivieren. Es fällt ihr jedoch schwerer, disziplinarisch durchzugreifen und den Unmut ihrer Mitarbeiter zu ertragen.
Umgekehrt fällt einer hoch leistungs- und hoch machtmotivierten Führungskraft unter Umständen nicht auf, dass sie ihre Mitarbeiter überfordert, weil sie ihren eigenen hohen Leistungsanspruch als Maßstab anlegt.
Das Wissen über die eigenen Bedürfnisse hilft, sich das entsprechende Umfeld und passende Aufgaben zu suchen. Kennt man seine eigenen und die Bedürfnisse seiner Kollegen und Mitarbeiter, kann dieses Wissen im Arbeitsprozess die Zufriedenheit und Produktivität steigern. Ähnlich einem Sportteam ermöglicht Ihnen das Wissen über die Präferenzen und Bedürfnisse, sich und andere auf die richtige Position zu setzen, um eine optimale Leistung zu ermöglichen.

Bei einem beziehungsmotivierten Mitarbeiter oder Kollegen lohnt es sich, ein wenig Zeit darauf zu verwenden, sich nach seinem aktuellen Befinden zu erkundigen, sich erzählen zu lassen, was ihn beschäftigt und ihm ein ehrliches Interesse an seiner Person entgegenzubringen.
Einen leistungsmotivierten Mitarbeiter oder Kollegen können Sie motivieren, indem Sie ihn mit schwierigen Fragestellungen und herausfordernden Aufgaben fordern und seine Lern- und Leistungsfortschritte anerkennen und nutzen. Ein machtmotivierter Mitarbeiter oder Kollege braucht Aufgaben, in denen er Verantwortung übernehmen und selbst gestalten kann.
Ein Leben in Einklang mit den eigenen Bedürfnissen führt dazu, dass Motive als Kraftquellen empfunden werden.

01.5

Bewusste und unbewusste Motive

Wenn Personen nach ihren Bedürfnissen gefragt werden, können sehr unterschiedliche Bilder entstehen. Einige wissen sehr genau, was sie wollen und arbeiten mit vollem Elan darauf hin. Anderen wiederum fällt es schwer, überhaupt zu artikulieren, was ihre eigenen Bedürfnisse sind. Sie haben keinen Zugang zu ihren bewussten und unbewussten Motiven.

Dies kann passieren, wenn es bislang keine Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen gab: Was mich zum Handeln antreibt, was mich motiviert und mir Freude bereitet. Eine häufige Ursache dafür ist, dass die aktuelle Beschäftigung und Aufgabenerfüllung bereits so ausfüllend ist, dass scheinbar keine Zeit bleibt, sich über die eigenen Ziele und Bedürfnisse Gedanken zu machen.
Ein fehlendes Bewusstsein oder eine Fehleinschätzung der eigenen Bedürfnisse und Motive ist dabei nicht selten. Werden Bedürfnisse dadurch vernachlässigt, bleiben die eigenen Energiequellen ungenutzt und werden durch anstrengendes, erlerntes Handeln ersetzt. So kann es für einen hoch leistungsmotivierten Menschen mit einem niedrigen Machtmotiv deutlich anstrengender werden, dauerhaft seine Mitarbeiter zu motivieren, Anweisungen zu geben und Ergebnisse zu prüfen. Viel lieber würde er sich selbst an ein Problem setzen und die Lösung selbst erarbeiten. Personen, die gegen ihre Präferenzen handeln, benötigen dafür sehr viel mehr Energie und laufen Gefahr, irgendwann ihre Tatkraft zu verlieren oder sogar krank zu werden. Umgekehrt machen Tätigkeiten, die den eigenen Neigungen entsprechen, viel Freude. Die Wahrscheinlichkeit, eine mit Freude ausgeübte Tätigkeit sehr gut auszuführen, ist zudem hoch.
Um mehr über die eigenen bewussten und unbewussten Motive zu erfahren, ist es hilfreich, sich selbst zu beobachten, besonders in Zeiten, die als weniger stressig empfunden werden. Überlegen Sie auch einmal für sich, welche Aufgaben und Themen Sie sich selber suchen, wenn Sie die Möglichkeit haben, oder welche Aufgaben Sie im Nachhinein als besonders befriedigend empfunden haben.
Zwei Formen von Motiven werden dabei getrennt voneinander erfasst: Bewusste und unbewusste Motive. Wann bewusste und unbewusste Motive relevant sind und wie sie messbar gemacht werden, zeigt die nachfolgende Tabelle:

Bewusste Motive *explizit*	**Unbewusste Motive** *implizit*
→ **Sind reflektier- und verbalisierbare Willensprozesse**	→ **Sind unreflektierte Prozesse, die zu Verhaltensimpulsen führen**
→ **Äußern sich und sind besonders handlungsrelevant, wenn klare Vorgaben gemacht werden und Druck entsteht**	→ **Äußern sich und sind besonders relevant, wenn eigener Antrieb erforderlich ist und Zeit zur Verfügung steht, sich eigene Aufgaben zu suchen**
→ **Sind eher auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet**	→ **Sind relevant für den langfristigen Erfolg (und bei neuen Herausforderungen)**

Die Ausprägung der bewussten und unbewussten Motive können dabei voneinander abweichen und jeweils unter- oder überschätzt werden. Hintergrund dafür sind die unterschiedlichen Zugänge.

Während bewusste Motive durchaus präsent sind und eine Person hier gezielt Zeit und Energie investiert, lassen sich die unbewussten Motive sehr viel schwerer beschreiben.

Wenn die bewussten und unbewussten Motive voneinander abweichen, wird dies durch den Vergleich der beiden Motivausprägungen sichtbar. Nicht immer ist eine Diskrepanz dabei direkt negativ oder gar schädlich. Es gibt berufliche Situationen, in denen die Diskrepanz zwischen bewussten und unbewussten Motiven förderlich sein kann. Dies gilt zum Beispiel, wenn in Krisenzeiten von den Mitarbeitern mehr Leistung verlangt wird, als ihnen auf Dauer zuzumuten ist. In solchen Zeiten sind besonders die Mitarbeiter wertvoll, die auf der bewussten Ebene ein starkes Leistungsmotiv haben, auch wenn dieses durch die unbewusste Ebene nicht so stark unterstützt wird.
Ein erstrebenswertes Ziel ist es daher nicht unbedingt, Aufgaben und Umfelder, die an Ihren eigenen Bedürfnissen vorbeilaufen, grundsätzlich zu meiden. Vielmehr ist es empfehlenswert, gezielt Bereiche aufzusuchen, die den eigenen Bedürfnissen entsprechen und in diese zu investieren. Langfristig gesehen führt eine Übereinstimmung von unbewussten und bewussten Motiven dazu, dass die eigenen Energiequellen optimal genutzt werden.

01.6

Das Handlungssteuerungsmodell als Basis für die Persönlichkeit

Die Persönlichkeit wird gebildet aus dem Zusammenspiel von vier kognitiven Systemen (Geschäftsführer, Logiker, Macher und Controller). Je nach Ausprägung werden die unterschiedlichen Systeme bevorzugt aktiviert. Das führt dazu, dass das Handeln aus dem Überblick (Geschäftsführer), die Planung von Absichten und Teilschritten (Logiker), intuitive Handlungen (Macher) oder die Detailorientierung und Fehlersuche (Controller) entsprechend leichter gelingen oder mehr Anstrengung erfordern.

Entscheidend dafür, welches der Systeme wir wann und wie stark nutzen, sind die Affekte. Durch die Steuerung von Affekten werden unterschiedliche Systeme aktiviert und unser Handeln gesteuert. Je nachdem in welcher Stimmung wir sind, kommen unterschiedliche Systeme zum Einsatz. Jeder Mensch ist dabei grundsätzlich in der Lage, alle vier Systeme zu nutzen und von einem in ein anderes System zu wechseln.
Zwei wichtige Systemwechsel sind dabei die Selbstmotivierung und das Lernen aus Erfahrung: Um sich selbst zu motivieren, Vorsätze anzugehen und zu handeln, ist ein Wechsel von der linken in die rechte Gehirnhälfte, vom Logiker in den Macher, notwendig. Dieser Prozess wird als Selbstmotivierung oder Handlungsbahnung beschrieben. Der Wechsel vom Controller in den Geschäftsführer wird als Selbstberuhigung bezeichnet und ermöglicht das Lernen aus Erfahrung. Diese für die Persönlichkeitsentwicklung relevanten Vorgänge werden in den folgenden Abschnitten weiter vertieft. Während die vier kognitiven Systeme uns das »Wie« des Handelns erklären, geben drei Grundmotive Aufschluss über das »Wohin«. Motive, als Kraftquellen des Handelns, geben uns die Energie und Richtung für unser Handeln.
Unterschieden wird zwischen den bewussten und den unbewussten Motiven Macht, Leistung und Beziehung. Je nach vorherrschendem Bedürfnis werden Situationen unterschiedlich interpretiert und vermehrt oder weniger stark aufgesucht. Alle diese Bedürfnisse sind in unterschiedlichen Kontexten entscheidend für ein erfolgreiches persönliches und unternehmerisches Handeln. Ein Handeln entgegen der eigenen Präferenzen wird auf Dauer als anstrengend und energieraubend empfunden. Umgedreht wirkt ein Handeln in Einklang mit den eigenen Bedürfnissen mit hoher Wahrscheinlichkeit motivierend und produktivitätssteigernd.
Durch die individuelle Präferenz für die vier Systeme und die Vielzahl von Wechselwirkungen entsteht bei jedem Menschen ein individuelles Persönlichkeitsprofil mit eigenen Stärken und Potenzialen.

02

Volition

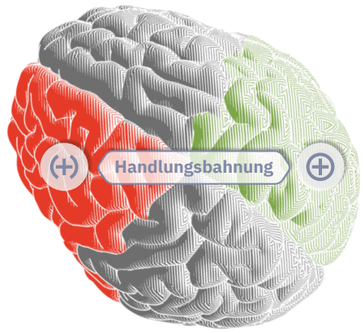
02.1

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg

Das Wissen über die eigenen Stärken und Motive hilft uns, in Einklang mit den eigenen Bedürfnissen zu leben. Es ermöglicht, die eigenen Potenziale zu nutzen und Ziele und Aufgaben zu suchen, die der eigenen Persönlichkeit entsprechen. Dennoch sieht die Praxis häufig anders aus. Trotz größter Motivation gelingt es nicht immer, erstrebenswerte Vorhaben und Ziele in die Tat umzusetzen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

DER LOGIKER
(Handlungsplanung)

Bewusstes Denken, Planen, Analysieren und Entwickeln von Handlungsschritten



DER MACHER
(Handlungsausführung)

Umsetzung der Handlungsschritte, intuitives Handeln

Das zeigt sich häufig bereits im Kleinen. Der Wunsch, körperlich fit zu sein, kann bewusst durchaus vorhanden sein; dennoch bleibt es meist bei dem Vorsatz, regelmäßig Sport zu treiben. Aber woran liegt es, dass wir unsere Vorhaben nicht angehen oder nicht durchhalten? In unserem Gehirn sorgen die bevorstehenden Schwierigkeiten, Widerstände und Stress zunächst dafür, dass der Bedürfnismelder anzeigt, dass unser Ziel nicht oder nicht so einfach erreicht werden kann. Der positive Affekt wird gehemmt und der Logiker aktiviert. Dieser Modus ermöglicht, die Schwierigkeiten genau zu durchdenken und konkrete Handlungsschritte zu planen, um die bevorstehenden Schwierigkeiten zu überwinden oder das Vorhaben aufrechtzuerhalten, bis der passende Zeitpunkt für eine Umsetzung kommt. In diesem Fall müssen wir die Situation »aushalten«, ohne frühzeitig aufzugeben oder die Lust zu verlieren. Die Fähigkeit wird auch als Frustrationstoleranz beschrieben und ist in manchen Situationen durchaus vorteilhaft.
Um nicht in dem Modus des Wartens und Planens endlos zu verharren, ist es jedoch entscheidend, den passenden Moment zu nutzen, sich zu trauen oder aufzuraffen und zum Handeln zu überwinden. Indem wir uns selbst motivieren, kann der gehemmte positive Affekt überwunden und in positiven Affekt umgewandelt werden. Der positive Affekt äußert sich in dem Optimismus oder der Vorfreude, die Schwierigkeit oder den Stress »in den Griff zu kriegen«. Dadurch wird es möglich, Lösungswege auszuprobieren, Aufgaben abzuarbeiten und Schwierigkeiten zu bewältigen. Die Handlung wird gebahnt.
Diese Form der positiven Selbstmotivierung ist wichtig, um an Herausforderungen wachsen zu können.

02.2

Die eigenen Kraftquellen erkennen und nutzen

Besonders willensstarke Personen sind in der Lage, diesen Wechsel vom Logiker in den Macher immer wieder auch eigenständig herbeizuführen. Willensstärke beschreibt dabei die Fähigkeit, Motive und Ziele in Resultate umzusetzen und wird daher auch als Umsetzungskompetenz bezeichnet. Um anspruchsvolle Ziele zu erreichen oder an eigenen Entwicklungsfeldern zu arbeiten, braucht es nicht nur Motivation, sondern auch einen starken Willen.

Wenn man die Motive mit Kraftquellen und Motivation mit einem Motor vergleicht, dann ist die Willensstärke der dazu notwendige Treibstoff. Sie gibt uns Kraft. Willensstärke treibt uns an, durchzuhalten und Hindernisse zu überwinden. Sie hilft uns dabei, Verlockungen, Ablenkungen oder Bequemlichkeiten, die uns daran hindern, unsere Vorhaben umzusetzen, zu widerstehen. Stattdessen steuert sie Gedanken, Gefühle, Motive und Handlungen so gezielt, dass wir unsere Energiequellen auf ein bestimmtes Ziel fokussieren können. Als willentliche Entscheidung bestimmt sie, welchen Motiven, Zielen oder Verhaltensimpulsen man folgt und welchen nicht. Je größer die Hindernisse, desto größer die notwendige Willensstärke. Die Erfolgserlebnisse eines erreichten Ziels setzen wiederum neue Energien frei.

Willensstärke bestimmt damit maßgeblich die Umsetzung unserer Motive in Ergebnisse. Umgedreht kann Willensstärke auch unsere Motivation beeinflussen. Diesen Prozess bezeichnet man auch als Selbstregulation. Die dazu notwendigen Fähigkeiten kann man trainieren. Um zu verstehen, wie Sie Ihre Selbstregulation bzw. Ihre Willensstärke trainieren können, ist es jedoch wichtig, die eigenen Kraftquellen zu kennen und zu verstehen.

Die persönlichen Ziele sollten mit einer Schnittmenge aus bewussten und unbewussten Motiven und wahrgenommenen Fähigkeiten gebildet werden. Die Übereinstimmung von persönlichen Zielen mit der Gesamtpersönlichkeit ist für die langfristige Entwicklungsperspektive von hoher Bedeutung.

Unsere Kraftquellen wurden bereits im Handlungssteuerungsmodell als Bedürfnis nach Macht, Leistung und Beziehung beschrieben. Jedes der drei Motive kann sich in unterschiedlichen Umsetzungsformen äußern. Um seine eigenen Kraftquellen zu nutzen, ist es wichtig zu verstehen, welche Motivkomponenten besonders ausgeprägt sind. Hier werden fünf verschiedene Komponenten bzw. Ebenen je Motiv unterschieden.

EBENE 1

Die erste Ebene beschreibt die Umsetzung einer Tätigkeit aus der reinen Freude an der Tätigkeit selbst. Die Durchführung wird nicht als anstrengend, sondern als befriedigend empfunden; als Möglichkeit, seine Gestaltungskraft und Kreativität walten zu lassen. Der Kontext und der eigene Bezug zur Aufgabe spielen dabei eine große Rolle. Solch intrinsisch motivierten Personen fällt die Umsetzung der Tätigkeit meist nicht schwer. Schwieriger wird es, wenn die Themen nicht direkt den eigenen Neigungen und Interessen entsprechen. Dann entscheidet die eigene Willensstärke, ob die Tätigkeit umgesetzt wird oder sich die Person einem neuen, vermeintlich interessanteren Thema zuwendet.

EBENE 2

Bei stark ausgeprägten, unbewussten Motiven auf der zweiten Ebene wird die Umsetzung besonders durch äußere Anreize begünstigt: Eine Belohnung, eine Bestätigung, die als motivierend empfunden wird. Auch eine Vorgabe, Norm oder Rolle kann entscheidend für die Umsetzung sein. Die Aufmerksamkeit ist nach außen gerichtet. Ist kein Außenreiz vorhanden, ist es umso wichtiger, mit der eigenen Willensstärke ins Handeln zu kommen.

EBENE 3

Die dritte Ebene ist darauf ausgerichtet, selbstständig Probleme zu bewältigen. Hierbei ist unsere Energie auf ein strategisches, planerisches Vorgehen gerichtet. Dies ermöglicht konstruktiv und kreativ Probleme anzugehen und mit Flexibilität und Weitblick zu lösen. Wenn es komplex und anspruchsvoll wird, ist die Motivation und das Ergreifen der Initiative kein Problem. Sich für Routinetätigkeiten zu motivieren (bei Leistungsmotivierten) oder spontan Situationen für die eigene Positionierung zu nutzen (Machtmotiv) und Kontakte zu knüpfen (Beziehungsmotiv) fällt hingegen eher schwer.

EBENE 4

Die vierte Ebene zielt darauf ab, negative, aversive Zustände zu vermeiden.
Statt der Hoffnung auf Erfolg kontrolliert hier die Angst vor Misserfolg das Handeln. Kontrolle und Pflichtbewusstsein bestimmen die Aufgabenumsetzung.

EBENE 5

Eine starke Ausprägung auf der fünften Motivebene verhindert eher das leistungs-, macht- oder beziehungsorientierte Handeln, aus Angst vor einem negativen Ausgang. Die Aufgabenumsetzung erfolgt dann eher durch Signale der Frustration oder Hilflosigkeit, so dass häufig andere Personen dabei helfen, das Motiv zu befriedigen oder die Tätigkeit umzusetzen.

Bei der vierten und fünften Ebene treiben uns vor allem Ängste, Scham oder die Vermeidung von Misserfolgen an. Sie motivieren zwar zum Handeln, sind jedoch vergleichsweise weniger nachhaltig und erfüllend, als die »positive Energie« der ersten, zweiten und dritten Ebenen. Sind vor allem die vierte und fünfte Ebene bei einzelnen Motiven ausgeprägt, lohnt es sich zu reflektieren, welche Ursachen dies haben könnte. Das Umwandeln jeder einzelnen der Kraftquellen ist dabei immer abhängig von der eigenen Willensstärke.

02.3

Willensstärke als Treibstoff für den Erfolg

Wie gelingt es nun, die eigenen Energiequellen auch unter ungünstigen Umständen zu nutzen, um überzeugende Ergebnisse zu erzielen? Prof. Dr. Waldemar Pelz [1] und Prof. Dr. Julius Kuhl [2] haben in ihren Forschungsarbeiten konkrete Fähigkeiten nachgewiesen, die willensstarke Menschen ausmachen und Möglichkeiten untersucht, wie diese Fähigkeiten trainiert werden können.

Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche

Die Kunst, um ins Handeln zu kommen ist es, das erlangte Wissen über die eigene Motivation zu kanalisieren und in die richtigen Bahnen zu lenken. Umsetzungsstarke Menschen mobilisieren ihre Energie durch eine konsequente Fokussierung auf klare Ziele, die sie aus ihren eigenen, authentischen Werten herleiten. Das Wissen, worauf es ankommt, gibt ihnen die Kraft, zahlreiche Schwierigkeiten und Hindernisse zu überwinden. Fehlt diese Fokussierung, besteht die Gefahr sich zu verzetteln. Wer versucht, es allen recht zu machen, neigt eher dazu, weniger zielorientiert zu handeln.
Besonders für Personen, die gern an vielen Themen parallel arbeiten, vielseitig interessiert sind und immer wieder neue spannende Inhalte entdecken, ist es wichtig, sich bewusst auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dass heißt konkret, dass die Aufmerksamkeit auf klare Ziele gelenkt wird, in denen man Leistung erbringen (Leistungsmotiv), gestalten (Machtmotiv) oder mit Menschen interagieren kann (Beziehungsmotiv). Dabei gilt es zu eruieren, welche Tätigkeiten und Verhalten wesentlich zur Zielerreichung beitragen. Eine niedrige Selbstdisziplin beispielsweise sorgt dafür, dass häufig spontan gehandelt wird, ohne vorher abzuwägen, ob das Verhalten in dieser Situation zielführend ist. In diesem Fall ist es wichtig, bewusst eine günstige Gelegenheit für die Umsetzung einer Absicht abzuwarten. Sehr hohe Selbstdisziplin hingegen kann dazu führen, dass Vorgaben abgearbeitet werden, ohne zu reflektieren, ob das Vorgehen effizient ist.

Zielbezogene Selbstdisziplin durch einen tieferen Sinn der Leistung

Menschen mit hoher Willensstärke erkennen früher als andere, was in einer Situation notwendig ist und setzen ihre Erkenntnisse konsequent um. Sie verfügen über ein hohes Maß an Selbstkontrolle und Disziplin. Die Selbstkontrolle ermöglicht eine effektive Zielverfolgung. Sie sorgt dafür, dass im richtigen Moment auch die eigenen Wünsche, Ablenkungen oder Verlockungen zurückgestellt und diese wirksam kontrolliert werden können. Diese Disziplin kommt allerdings in diesem Fall nicht aus einem selbst auferlegten Zwang oder fremden Vorgaben. Vielmehr ist der tiefere Sinn in der Tätigkeit entscheidend. Voraussetzung dafür ist die Identifikation mit einem konkreten Ziel. Wenn Sie wissen, warum Sie etwas tun, können Sie sich selbst und andere eher dafür begeistern. Suchen Sie sich daher Ziele, mit denen Sie sich vollständig identifizieren können. Um herauszufinden, welche Ziele die persönlich relevanten sind, empfiehlt es sich, regelmäßig die eigene Meinung und Ideen gegenüber anderen zu äußern. Der Austausch mit Freunden, Kollegen und Vorgesetzten über die eigene Zielerreichung (bei hohem Leistungsmotiv), Gestaltungsspielräume (bei hohem Machtmotiv) oder die Möglichkeiten zur sozialen Interaktion (bei hohem Beziehungsmotiv) fördern das Bewusstsein für die Zielorientierung. Durch die Selbstäußerung leben und erleben Sie Ihre eigenen Werte und verdeutlichen anderen, was Ihnen wichtig ist. Ziele, mit denen Sie sich selbst identifizieren, werden mit großer Wahrscheinlichkeit konsequenter bis zum Ende verfolgt. Gleichzeitig verringert sich die Gefahr, Aufgaben und Ziele nur aus Pflichtbewusstsein zu übernehmen.

Emotions- und Stimmungsmanagement

Wie bereits im Handlungssteuerungsmodell beschrieben, werden unsere kognitiven Systeme über unsere Stimmungen aktiviert. Wer über eine hohe Willensstärke verfügt, kann sich sehr gut in eine positive Stimmung versetzen und ist darüber hinaus in der Lage, konstruktiv mit negativen Gefühlen umzugehen. Die eigenen Gefühle können so effizient gesteuert und emotionale Belastungen überwunden werden.
Eine Möglichkeit, um das eigene Stimmungsmanagement zu trainieren, ist es, sich bewusst in eine positive Stimmung zu bringen. Die positiven Gefühle unterstützen die Aktivierung des Machers und helfen damit, ins Handeln zu kommen. Je häufiger ein aktiver Stimmungswechsel trainiert wird, desto leichter gelingt es, auch in kritischen Situationen nicht in Wut oder Frustration zu verharren. Eine Übungsmöglichkeit ist es, Aufgaben und die damit verbundenen Gefühle aufzuschreiben. Sind Tätigkeiten mit einer negativen Assoziation verbunden, lohnt es sich zu überlegen: Was ist an dieser Sache trotz aller unangenehmen Seiten positiv? Welchen Sinn könnte ich mit dieser Sache verbinden? Gibt es irgendeinen persönlichen Wert, den ich mit der Aufgabe verbinden könnte? Das aktive Umbewerten von Aufgaben steigert die Zuversicht und die Selbstmotivierung.
Hinzu kommt, dass wir in vielen Alltagssituationen nicht ausdrücken, was wir empfinden. Das kann daran liegen, dass wir meinen, es interessiere niemanden oder würde doch nichts ändern. Häufig ist das Offenlegen der eigenen Empfindungen jedoch der Schlüssel, um Konflikte zu lösen oder Hindernisse zu überwinden. Besonders wenn die fünfte Ebene bei der Motivumsetzung ausgeprägt ist, empfiehlt es sich, die Häufigkeit zu erhöhen, mit der die eigene Meinung geäußert und positive und negative Gefühle offen ausgedrückt werden. Darüber hinaus hilft es, sich Feedback von anderen einzuholen, um die eigene Leistung besser einschätzen zu können und durch positives Feedback wieder in eine zuversichtlichere Stimmung zu gelangen. Besonders wenn die zweite Motivebene stark ausgeprägt ist, sind regelmäßige Gespräche förderlich für die Motivation und die erfolgreiche Umsetzung von Absichten.

Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke

Umsetzungsstarke Personen sind sich ihrer Fähigkeiten bewusst und vertrauen auf diese. Widerstände und Probleme werden insgesamt als machbare Herausforderungen begriffen. Mit ihrem Selbstvertrauen und ihrer Zuversicht finden sie immer wieder Mittel und Wege, um aus Schwierigkeiten zügig herauszukommen.
Häufig spielt auch in diesen Situationen das eigene Stimmungsmanagement eine große Rolle. Ähnlich einer selbsterfüllenden Prophezeiung werden Menschen, die zu sich selbst und ihrer Leistung eine positive Einstellung haben, eher darin bestätigt. Wichtig ist dafür, sich das eigene Rollenverständnis zu vergegenwärtigen und anderen gegenüber klar zu kommunizieren. Was erwarten Sie von sich und den anderen in bestimmten Situationen? Besonders für Beziehungsmotivierte kann das Bewusstsein, ein wertvolles Teammitglied zu sein, die eigene Willensstärke positiv beeinflussen. Unabhängig von der Motivausprägung wirkt das Bewusstsein, für seine Mitmenschen etwas Wichtiges zu leisten, bei der Konflikt- oder Aufgabenbewältigung zusätzlich motivierend.

Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung

Menschen mit großer Willensstärke sind pro-aktiv und vorausschauend. Sie erledigen unangenehme und schwierige Probleme sofort, statt sie »auszusitzen« oder Entscheidungen vor sich her zu schieben. Unter Planung verstehen sie in erster Linie nicht die Voraussage der Zukunft, sondern die Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft. Dafür ist es wichtig, von Anfang an eine langfristige Perspektive aufzubauen und Fähigkeiten zur Problemlösung zu trainieren.

02.4

Die eigene Umsetzungs-kompetenz trainieren

Zusammenfassend stellt die Übersicht noch einmal Ansätze zur Steigerung der eigenen Umsetzungskompetenz dar[1].

Umsetzungskompetenz nutzen	Quellen der Ablenkung
+ Aufmerksamkeit auf klare Ziele lenken	— Sich verzetteln, viele Dinge anfangen
+ Eigene Werte leben	— Es allen Recht machen wollen
+ Sich auf das Wesentliche konzentrieren	— Nicht wissen, was man will
+ Sich in gute Stimmung versetzen	— Über Hindernisse grübeln
+ Emotionale Probleme überwinden	— Empfindlich und nachtragend sein
+ Ängste, Neid, Wut und Frust abbauen	— Sich als »Opfer« fühlen, andere anklagen
+ »Wertvolles« Mitglied eines Teams sein	— Sich ständig mit anderen vergleichen
+ Für Mitmenschen Wichtiges tun	— Anderen Meinungen folgen
+ Stärken und Talente einsetzen	— Auf Lob und Anerkennung warten
+ Auf Unvorhergesehenes vorbereitet sein	— Vorwiegend kurzfristig agieren
+ Langfristige Perspektiven aufbauen	— In der Vergangenheit leben
+ Fähigkeiten zur Problemlösung trainieren	— Meist über Oberflächliches reden
+ Sinn der eigenen Arbeit kennen	— Keine Eigeninitiative entwickeln
+ Rolle in der Gemeinschaft klarstellen	— Freundschaften vernachlässigen
+ Häufig Feedback einholen	— Sich für andere nicht interessieren

Entscheidend dafür, ins Handeln zu kommen, sind also unsere Willensstärke und die positive Selbstmotivation, die uns ins Handeln bringt. Die Willensstärke kann dahingehend trainiert werden, dass die eigenen Kraftquellen genutzt und Vorhaben erfolgreich in die Tat umgesetzt werden. Wichtig dafür ist die Fokussierung auf das Wesentliche und die Zuversicht, mit einer guten Planung das Vorhaben bewältigen zu können. Wenn Sie wissen, worauf es ankommt, Ihre Energie in klar formulierte Ziele lenken und auch Unangenehmes zügig und mit großem Durchhaltevermögen erledigen, können Sie auch ambitionierte Ziele mit großer Wahrscheinlichkeit erreichen. Grundsätzlich sind dabei alle Fähigkeiten motivunabhängig relevant für eine erfolgreiche Bildung, Aufrechterhaltung und Realisierung von Absichten. Es lohnt sich jedoch, je nach Ausprägung des persönlichen Profils einzelne Fähigkeiten gezielt zu trainieren.

»Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.«

(Konfuzius)

03.1

Persönlichkeitsentwicklung durch Lernen aus Erfahrung

Häufig und gern erzählen erfolgreiche Personen von ihren guten und schlechten Erfahrungen, die sie auf dem Weg begleitet, sie geprägt und weitergebracht oder das ein oder andere Umdenken erfordert haben.

Solche Beispiele zeigen, dass neben einem starken Willen für die persönliche und fachliche Weiterentwicklung das Lernen aus Erfahrung ein weiterer entscheidender Faktor ist. Wechselnde und immer neue Herausforderungen machen es im Alltag nicht einfach bis unmöglich, alle Eventualitäten für eine erfolgreiche Zielerreichung bereits durchdacht zu haben. Immer wichtiger wird es daher, sich auf aktuelle Anforderungen einstellen zu können.

Diese Fähigkeit wird auch als Lernpotenzial bezeichnet. Menschen mit einem hohen Lernpotenzial sind in der Lage, schnell Konsequenzen aus Feedback, Zusatzinformationen, Erfolgen sowie Misserfolgen zu ziehen und ihr Handeln zielgerichtet anzupassen. Das Lernen und Anpassen auf die Anforderungen aus dem Umfeld sind essenziell, um sich persönlich und fachlich weiterentwickeln zu können.

Auf Systemebene ist der Controller zuständig, Probleme und Unsicherheiten zu erkennen, zu kontrollieren und zu analysieren. Was mit der Erkenntnis passiert, entscheidet die weitere Verarbeitung im Gehirn.

Verharren wir in der Analyse im Controller, erfolgt keine Lösung des Problems oder Überwindung der Wut, Trauer oder Angst. Das kann im Extremfall dazu führen, dass Handlungen aus Angst vor Fehlern oder Misserfolgen ganz ausbleiben.

Ein Wechsel in den Macher ermöglicht ein schnelles Handeln. Dabei wird das Problem oder das Hindernis nicht in das Erfahrungswissen integriert, sondern übergangen oder gar verdrängt. Es entsteht die Gefahr, denselben Fehler erneut zu begehen.

Die Aktivierung des Logikers sorgt für eine Anpassung des Plans oder des Zeitpunkts der Problemlösung.

Nur im Geschäftsführer kann die Erkenntnis aus der Problemanalyse tatsächlich langfristig gespeichert werden und als Erfahrungswissen zu einem späteren Zeitpunkt genutzt werden.

Der Wechsel vom Controller zum Geschäftsführer erfordert wiederum einen Affektwechsel. Während im Controller die negative Stimmung dominiert, ist der Geschäftsführer immer dann aktiviert, wenn der negative Affekt gehemmt wird, dass heißt wir gelassen oder erleichtert sind. Der Schmerz, Ärger oder die Trauer müssen herunter reguliert werden, wir müssen uns selbst beruhigen.
Gelingt der Wechsel von Ärger, Angst oder Frustration in eine Gelassenheit, kann das Wissen um die Schwierigkeiten und Probleme in einen Gesamtkontext eingebunden und damit in das Erfahrungsnetzwerk des Geschäftsführers integriert werden. Das Agieren aus dem Geschäftsführer wird im Alltag gern auch als das »sich nicht aus der Ruhe bringen lassen« bezeichnet. Die gesammelten Erfahrungen können dann für die nächste Fragestellung genutzt werden.

DER GESCHÄFTSFÜHRER
(Zielbildung)

Ideenfindung, Kreativität, Handeln aus dem Überblick, Verarbeiten des Ergebnisfeedbacks

DER CONTROLLER
(Ergebniskontrolle)

Detailorientiertes Wahrnehmen, Analysieren und Zuordnen des Handlungsergebnisses, Misserfolgsanalyse

Die Erkenntnis, dass negative Erlebnisse überwunden wurden, stärkt das Selbst. Das Selbst, das alle Erfahrungen und Bedürfnisse speichert, hilft uns, Ziele und Ideen zu bilden, die den eigenen Bedürfnissen entsprechen und Situationen aus dem Überblick zu beurteilen.
Damit ermöglicht es uns das Lernen aus Erfahrungen, ein Selbstgespür zu entwickeln, Widersprüchliches integrieren zu können und Misserfolge zu bewältigen bzw. auch nach Misserfolgen weiter zielorientiert agieren zu können.

03.2

Unterschiedliche Lernstrategien und Lerntypen

Nicht immer lernen wir (nur) durch schmerzliche Erfahrungen; auch die gezielte Wissensaneignung sollte Bestandteil unserer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung sein. Dabei spielt die Präferenz für die vier kognitiven Systeme wiederum eine wichtige Rolle. Je nachdem welche Systeme aktiviert sind, ist auch die präferierte Lernstrategie unterschiedlich.

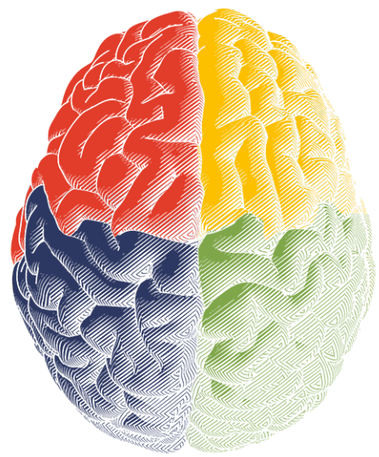
Manche Menschen lernen am besten, wenn sie neue Informationen aufnehmen, diese verstehen und das Gelernte anschließend in der Praxis anwenden (ergebnisorientierter Lerntyp). Sie besuchen ein Seminar oder lesen ein Buch über die Motivation von Mitarbeitern und können dieses Wissen direkt transferieren. Diese Art des Lernens erbringt jedoch bei den wenigsten Menschen den erwarteten Erfolg.
Die meisten lernen etwas Neues, wenn sie es immer wieder, mit steigendem Schwierigkeitsgrad praktizieren. Bei diesem Lerntyp bringen Seminare und Lehrbücher nicht viel. Vielmehr müssen erst zahlreiche praktische Erfahrungen mit verschiedenen Personen und Situationen gemacht, Feedback eingeholt und die Ergebnisse mit anderen Menschen besprochen werden (integrativer Lerntyp). Erst die wiederholte Praxis bringt den erwarteten Lernerfolg.
Für den erfolgreichen Erwerb von neuen Inhalten, hilft es daher zu wissen, welche Lernstrategie für den Einzelnen zielführend ist. Statt alle Mitarbeiter auf ein Seminar zu schicken oder zu einem Buch zu verpflichten, kann die Lernstrategie dann auf die eigenen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter oder Kollegen angepasst werden.
Um zu verstehen, wie unterschiedliche Lernstrategien zustande kommen, ist es wichtig, sich noch einmal die Funktionsweise der einzelnen Systeme zu verdeutlichen.

DER LOGIKER
(Handlungsplanung)

Bewusstes Denken, Planen, Analysieren und Entwickeln von Handlungsschritten

DER GESCHÄFTSFÜHRER
(Zielbildung)

Ideenfindung, Kreativität, Handeln aus dem Überblick, Verarbeiten des Ergebnisfeedbacks



DER CONTROLLER
(Ergebniskontrolle)

Detailorientiertes Wahrnehmen, Analysieren und Zuordnen des Handlungsergebnisses, Misserfolgsanalyse

DER MACHER
(Handlungsausführung)

Umsetzung der Handlungsschritte, intuitives Handeln

DER LOGIKER

»Sortieren und organisieren – Fakten zählen.«

Menschen, die bevorzugt mit dem System des Logikers lernen, sind Informationen-Sammler. Das Aneignen neuer Inhalte erfolgt sehr sachlich, fast nüchtern und kühl – es zählen nur wahre Fakten und Kriterien. Inhalte dürfen durchaus wissenschaftlichen, theoretischen und forschenden Charakter haben. Der Lernprozess erfolgt in der Regel sehr diszipliniert, nach Vorgaben oder einem detaillierten Plan. Entscheidend sind dabei die Zielrichtung und der Zweck. Ziele werden geplant, gesetzt und erreicht. Begonnenes wird gelernt, bis es sitzt, denn Übung macht den Meister.

Komplexe oder umfangreiche Themen werden präzise aneinander gereiht: Erst das Eine, dann das Nächste. Eine klare Orientierung und Strukturierung gibt innere Sicherheit. Das Vorgehen ist in der Regel genau, ehrgeizig und ausdauernd. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wollen verstanden werden. Hierauf liegt auch die Lernkonzentration. Störungen und Ablenkungen sind nicht erwünscht, der eigene Autonomieanspruch ist hoch. Entsprechend werden eine ruhige und konzentrierte Arbeitsatmosphäre in Einzelarbeit oder kleine Gruppen vorgezogen.

DER CONTROLLER

»Wofür, warum, was und wie genau funktioniert es.«

Wenn das System des Controllers aktiviert ist, können besonders Details gut erlernt werden, es wird wenig übersehen. Häufig verfügen Menschen, die aus dem Controller lernen, über ein gutes Theorieverständnis, sind aber gleichzeitig offen für praktisch-händisches Ausprobieren.
Das Lernen erfolgt gegenwartsorientiert, auf Basis von erwiesenen und glaubwürdigen Fakten und Tatsachen. Diese Personen stellen gern Fragen und forschen nach Wissen. Inhalte sind wichtig. Menschen, die besonders den Controller aktiviert haben, glauben nur, was sie sehen. Bevor gehandelt wird, werden Informationen gesammelt.

Das bewusste Vorgehen ist strukturiert und dadurch eher langsam. Gern werden auch häufige und immer sicherer werdende Wiederholungen durchgeführt. Routine ist eine notwendige Lernprozedur. Ruhe zum Lernen ist wichtig.
Ist ausschließlich der Controller aktiviert, kann es passieren, dass vor lauter Details das große Ganze nicht mehr gesehen wird. Der zoomende Blick in die Details sorgt dafür, dass Fehler und Unstimmigkeiten schnell erkannt werden. Von anderen Personen vorgetragene Inhalte müssen daher sinnreich, genau und präzise, strukturiert und fachlich korrekt sein.

DER GESCHÄFTSFÜHRER

»Lernen durch Leben und Erleben.«

Wenn das System des Geschäftsführers aktiviert ist, funktioniert der Lernprozess aufgrund von persönlichen subjektiven Erfahrungen, eigenen Bedürfnissen und eigenen Wertvorstellungen. Die Entscheidung, was und wie gelernt wird, wird bevorzugt nach eigenen subjektiven Kriterien gefällt. Neue Inhalte werden am liebsten aufgrund eines eigenen Interesses oder eines aktuellen Bedarfs thematisiert. Anhaltspunkte sind z.B. relevante autobiografische Erfahrungen, Handlungsmöglichkeiten, der Abgleich mit eigenen und fremden Bedürfnissen bis hin zu sinnstiftenden Selbstaspekten. Wichtig ist es, ein Thema ganzheitlich zu begreifen und zu denken. Der Lernprozess ist entsprechend langsamer und ganzheitlicher. Zum Lernen müssen die Inhalte bewusst gemacht und erfahren werden. Erst durch negative und positive Erfahrungen mit einem Thema wird ein differenziertes Betrachten möglich. Dafür ist es notwendig, Dinge auszuprobieren und mit anderen gemeinsam aktiv und kreativ an einem Thema zu arbeiten. Die Suche nach immer neuen Lernerfahrungen prägt das Handeln. Dabei kann das Interesse an Themen durchaus schnell wechseln. Die Konzentration steigert sich bei einem eher emotionalen Vortrag. Bevor Inhalte vertieft werden, sind interessante, faszinierende, dynamische und wechselnde Präsentationen, die persönlich berühren und anregen, wichtig. Wiederholungen sorgen schnell für Langeweile; besser ist daher eine leicht veränderte, kreative Präsentation der Inhalte. Häufig bearbeiten Menschen, die viel aus dem Geschäftsführer arbeiten, parallel verschiedene Inhalte, gern mit unterschiedlichen Optionen. Um dabei nicht den Überblick zu verlieren, ist es hilfreich, kleinere Inhaltspakete zu schnüren und Etappenziele zu formulieren. Am besten funktioniert das Lernen an Modellen, Ideen, Prototypen und Mustern.

DER MACHER

»Erst handeln, ausprobieren, dann bewusst werden, reflektieren und theoretisch verstehen.«

Das System des Machers zeichnet sich dadurch aus, dass er automatisiert durch praktische Erfahrungen, Muster und Gewohnheiten lernt. Absichten und neue Inhalte wollen schnell umgesetzt und erlebt werden. Dabei wird mitunter auch mal provoziert, um zu wissen und zu sehen, was passiert. Durch die intuitive Wahrnehmung werden schnell Zusammenhänge und Muster erkannt. Da viele Reize parallel aufgenommen werden können, entstehen schnell Einsichten oder ein richtiges Handeln, ohne erklären zu können, wie dies zustande gekommen ist. Die Herangehensweise ist von der Oberfläche zum Detail. Details spielen bei der Aufnahme eine geringe Rolle, was schneller zu Fehlern führen kann (»Oh, das habe ich übersehen. Da war ich zu schnell.«).
Wenn besonders der Macher aktiviert ist, funktioniert das Aneignen neuer Inhalte am besten über sinnvolle, schnelle, praktische und wirkungsvolle Wiederholungen. Durch die Übung und praktische Erfahrungen wird eine Routine entwickelt. Hilfreich sind dafür wechselnde Tätigkeiten, Bewegung und ein direktes Erleben. Nur Herumsitzen fördert unkonzentriertes Lernverhalten. Das Aneignen von Inhalten erfolgt sehr zukunfts- und nutzenorientiert, geprägt von einem positiven Chancenblick. Gleichzeitig wird das Verhältnis von Nutzen und Energieaufwand mit eingerechnet. Das Lernen muss sich lohnen.

Kombiniert man die unterschiedlichen kognitiven Systeme miteinander, lassen sich vier Grundtypen mit jeweils deutlich voneinander abgrenzbaren persönlichen Zielen und Lerntypen differenzieren.

DER LOGIKER

DER GESCHÄFTSFÜHRER

DER MACHER

DER CONTROLLER

Der wirkungs- und effekt-orientierte Lerntyp

Für Lerntypen, die bevorzugt den Logiker und den Macher einsetzen, steht ein wirkungs- und effektorientiertes Lernen im Vordergrund. Der wirkungsorientierte Lerntyp stellt sich vor allem die Fragen: Was ist möglich? Was ist sinnvoll? Die Inhalte dürfen dabei anspruchsvoll, theoretisch und abstrakt sein. Inhaltlich interessieren eher sachlich-technische Zusammenhänge als menschlich-emotionale.

Der integrative Lerntyp

Die Kombination von Geschäftsführer und Macher führt zu einer sozial-integrativen Zielbildung und praxisnahem Lernen.
Neue Inhalte können durchaus abstrakt und breit gefasst, müssen allerdings ganzheitlich, sinnstiftend und sozial ausgerichtet sein. Freigeist und eigenes Ausprobieren sind wichtig.

Der ergebnisorientierte Lerntyp

Eine Kombination von Logiker und Controller führt zu einem ergebnisorientierten Handeln und Lernen. Ergebnisorientierten Lerntypen sind bewusste und realistische Lernziele wichtig.
Um sich neue Inhalte anzueignen, sollten diese präzise, eindeutig, klar und systematisch aufbereitet sein.

Der entwicklungsorientierte Lerntyp

Die Aktivierung von Geschäftsführer und Controller führt zu einem entwicklungsorientierten, auf persönliche Entfaltung ausgerichteten Lernen. Die Lerninhalte müssen mit eigenen Erfahrungen in Einklang gebracht werden und dabei möglichst realitätsnah sein.

Auch beim Lernprozess gibt es eine Vielzahl von Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Systemen, die bewusst und unbewusst hervorgerufen werden können. Das Wissen über die einzelnen Präferenzen kann jedoch bei der Wahl der richtigen Methoden und Herangehensweisen an neue Inhalte und Themen unterstützen. Durch gezielte, auf die individuelle Persönlichkeit passende Maßnahmen können das eigene oder auch das Lernpotenzial anderer und damit langfristig die eigene Leistung sowie die Leistung von Kollegen und Mitarbeitern gesteigert werden.

Literaturverzeichnis

Wir beziehen uns auf:

Kuhl, J. (2001): Motivation und Persönlichkeit: Interaktion psychischer Systeme; Göttingen; Hogrefe [1]

Kuhl, J., Scheffer, D., Mikoleit, B., Strehlau, A. (2010): Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen – Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung; Verlag Kohlhammer

Martens, J.-U., Kuhl, J. (2013): Die Kunst der Selbstmotivierung: Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen; Verlag Kohlhammer

Pelz, W.: Willenskraft (Volition) – Umsetzungskompetenz stärken; (www.willenskraft.net) [2]

Storch, M., Kuhl., J. (2011): Die Kraft aus dem Selbst: Sieben PsychoGyms für das Unbewusste; Verlag Hans Huber

Weiterführende Literatur

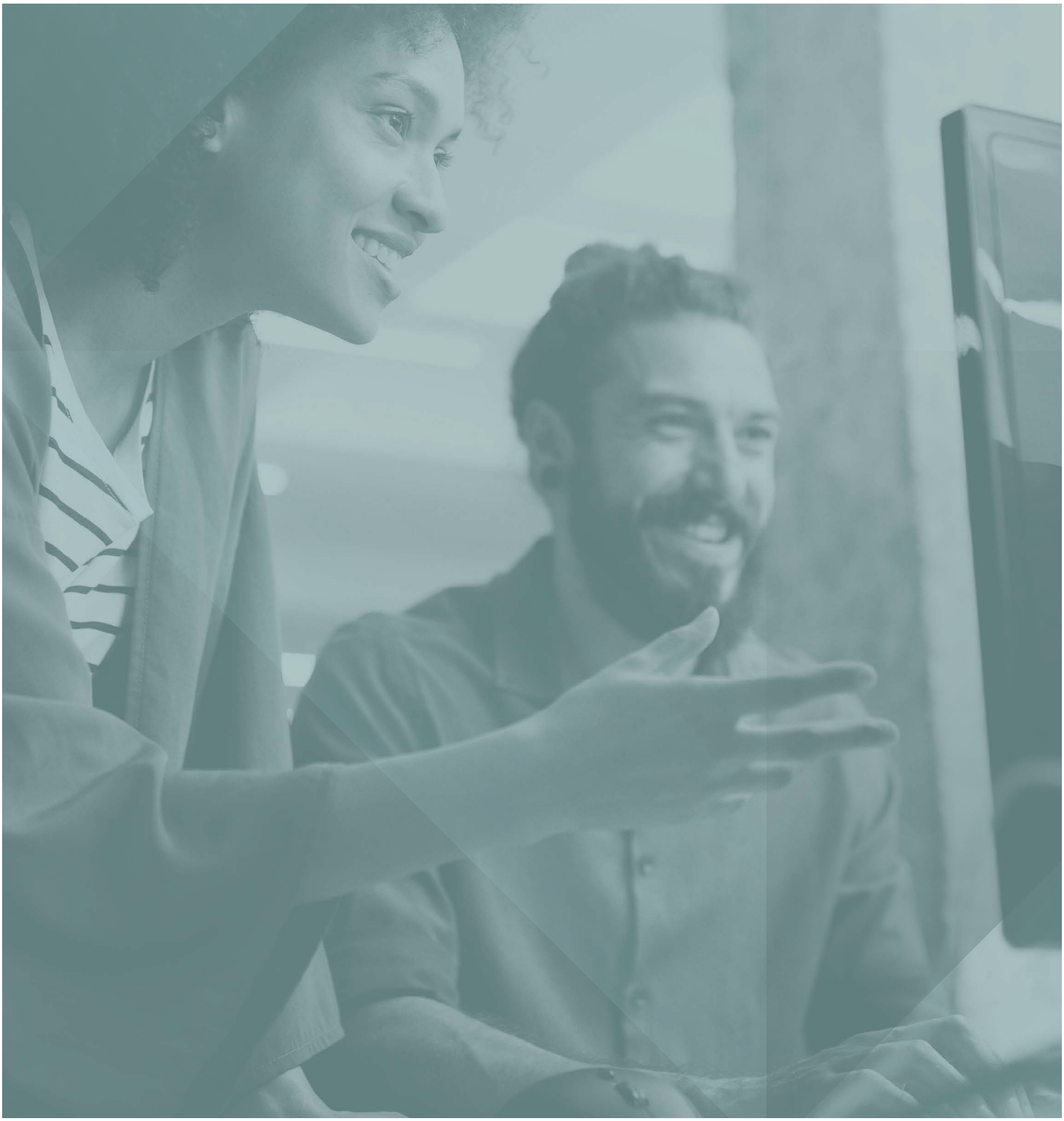
Pawlik, J., Meyer-Hoeven, H., Eichinger, F. (2011): Kompetenzen Führung – 1.800 Hinweise zur individuellen Entwicklung von 36 Führungskompetenzen

Pawlik, J., Meyer-Hoeven, H., Oldehaver, U. (4. überarb. und erw. Auflage, 2014): Kompetenzen Verkauf – 1.500 Hinweise zur individuellen Entwicklung von 32 Verkaufskompetenzen

Über uns

Wir sehen jeden Menschen als Experten seiner eigenen Persönlichkeit.

Seit mehr als 20 Jahren beraten wir unsere Kunden in Fragen der Personaldiagnostik. Wir arbeiten dabei mit wissenschaftlich fundierten Verfahren zur Kompetenz- und Potenzialanalyse. Neben klassischen eignungsdiagnostischen Methoden, wie Assessment Center oder 360°-Feedbacks, bieten wir ein einzigartiges Persönlichkeitsverfahren an: das scan-Verfahren. Hiermit sind wir in der Lage, mehr als 120 Persönlichkeitsmerkmale zu erfassen.

Exakt zu wissen, wo das Potenzial eines Managers oder Mitarbeiters liegt, wo er motivatorisch steht und was ihn dort hingebracht hat, sind unabdingbare Voraussetzungen exzellenter Personalentscheidungen.

scan.up AG
Astraturm / Zirkusweg 2 / 20359 Hamburg
T +49 40 80 80 388 60 / info@scan-up.de
www.scan-up.com