

Ob spornen Menschen an, ältigung von Herausforderungen möglich

ot viele Versuche, die Leistung von
chologie, dass dies alles **fragwürdige**
orschung sattelt noch eins drauf.

1 extrinsische, also von außen ein-
rkende, vermeintliche Motivatoren
er hilflose Versuche der Leistungs-
derung sind.

Die Hirnforscher sagen, dass Motiva-
n immer dann entsteht, wenn Men-
en positive Erfahrungen bei der Be-
tigung von Herausforderungen ma-
en. Motivation ist das Resultat eines
nvorgangs. Immer dann, wenn uns
vas gut gelingt – und mehr noch,
nn es uns besser gelingt als erwar-
–, dann wird im Gehirn Dopamin
geschüttet. Dieses Glückshormon
schafft uns nicht nur ein gutes Ge-
l, sondern fördert neuronale Wachs-
nsprozesse und damit die Verstär-
ng von Synapsen oder die Bildung
ier Verknüpfungen. Lernen und Mo-
tion sind damit unmittelbar ver-
ipfte neuronale Vorgänge.

ämtliche Konditionierungsversu-
, dazu gehören Lob und Tadel ebenso
Boni und Incentives, sind allenfalls
gemeinte Versuche zur Motivation,
hr nicht. Auch Leistungsdruck ist ein
nlich untaugliches Mittel zur Stei-
ung kognitiver Leistungen. Mancher
d nun fragen: „Aber lernt es sich un-
Druck nicht effektiver?“ Antwort
Hirnforscher: Solange wir Druck als
enehme Herausforderung empfin-
, kann er leistungssteigernd wirken.
eugt Druck aber Angst, verkehrt sich
Wirkung ins Gegenteil, denn Angst
eugt Stress und der sorgt dafür, dass
ere Hirnschichten, die für die Gefah-
abwehr zuständig sind, die Steue-
g übernehmen. Das Großhirn, das
ch den Druck ja eigentlich aktiviert
den soll, bleibt weitgehend ausge-
altet. Das erklärt auch, warum sich
aktivität nicht erzwingen lässt. Un-
Druck entfalten Menschen eher Ein-
reichum, wie sie dem Druck entge-
oder sich dagegen wehren können.

Die drei Essentials der Motivati-
- Daniel Pink nennt drei Faktoren,
che für die Entstehung von Motiva-
entscheidend sind:
- Autonomie des oder der Handeln-
en;
- Die Möglichkeit, sich zu verbessern

Erfolge erzeugen intrinsische Motiva-
tion und die ist deutlich wirkungsvol-
ler als die extrinsischen Antreiber. Wer
daraus eine Haltung, eine Firmenkul-
tur entwickelt, sorgt zudem für eine
nachhaltige Motivation der Mitarbeiter.

Mastery – oder anders ausgedrückt:
das Bedürfnis besser zu werden und ge-
wissermaßen über sich selbst hinausz-
wachsen – ist ein urmenschliches Be-
dürfnis, wie der Neurobiologe Gerald

**Urmenschliches
Bedürfnis,
besser zu werden** Hüther betont. Un-
ser Gehirn ist dazu
gemacht zu lernen.
Und je mehr Mög-
lichkeiten wir dazu
haben, umso besser werden wir. Dazu
gehört allerdings auch eine Fehlerkul-
tur. Wer immer nur versucht, Fehler
zu vermeiden, kann nicht besser wer-
den, denn er umgeht den lernrelevan-
ten Grenzbereich.

Und „Purpose“, die Sinnhaftigkeit,
ist schließlich das Salz in der Suppe
unserer Arbeit. So mancher fragt sich
von Zeit zu Zeit: „Was hat mein Job hier
eigentlich für einen Sinn?“ Und es ist
gut, sich gelegentlich diese Frage zu
stellen. Der amerikanische Unterneh-
mer und Autor Max de Pree („Leadership
is an Art“) stellte seinen Mitarbei-
tern von Zeit zu Zeit die Fragen „Wie
wichtig sind Sie für dieses Unterneh-
men?“ und „Wie wichtig ist dieses Un-
ternehmen für Sie?“. Sinn fragt nach
der Vision, dem Ziel und auch nach den
Werten, auf denen unser Handeln be-
ruht. Nicht zuletzt hier setzt nachhal-
tige Motivation an.

Und gerade deshalb geht es auch im
Projektmanagement nicht ohne Moti-
vation. Wer meint, sich als Führung-
skraft darüber keine Gedanken machen
zu müssen, der verkennt, dass gute Lei-
stung immer einen motivationsgepräg-
ten Antrieb voraussetzt. Um hier Miss-
verständnissen vorzubeugen: Führung-
kräfte sind nicht für die Motivation ih-
rer Mitarbeiter zuständig. Sie sind aber
dafür zuständig, Bedingungen zu schaf-
fen, in denen Motivation möglichst
nachhaltig entstehen kann. Wenn ih-
nen das gelingt, haben sie viel erreicht.



SWZ-Rubrik
**Karriere Personen
und Aufgaben**

Christian Vent bei Citco

Naturns/Singapur – Der Naturnser Chris-
tian Vent ist seit einiger Zeit Vizepräsi-
dent bei Citco Fund Services in Singa-
pur. „Citco ist der größte unabhängige
Anbieter von Buchhaltungsdienstlei-
stungen für Hedgefonds. Citco hat gewis-
se Middle und Back Office Aktivitäten
ausgelagert und ich leite eine Abteilung
mit 30 Leuten, die vorwiegend Europa
und Nordamerika unterstützt“, erklärt



Christian Vent

ist aufregend und anspruchsvoll, Teil
eines wachsenden Unternehmens zu
sein und neue Ideen und Konzepte ein-
zubringen.“

Christian Vent, Jahrgang 1979, hat
nach der Matura am Realgymnasium
„A. Einstein“ in Meran Wirtschaft der
Finanzmärkte an der Universität in Si-
ena studiert. Nach seinem Studienab-
schluss Anfang 2003 arbeitete er für
kurze Zeit in Bozen bei einer Wertpa-
piervermittlung. „Daraufhin bin für
zwei Jahre nach Dublin und dann für
drei Jahre nach Luxemburg gegangen,
wo ich für namhafte Finanzinstitute
wie Northern Trust und BNP Paribas
tätig war“, so Vent, der Mitglied von
Südstern ist, dem Netzwerk der Südti-
roler im Ausland. Im Juli 2008 nahm
er ein Angebot der RBC Dexia an und
zog nach Singapur. Bei RBC Dexia war
er in verschiedenen Funktionen in der
Fondsbuchhaltung tätig, bevor er nun
zu Citco wechselte.

Hält Christian Vent eine Rückkehr
nach Südtirol für möglich? „Auf jeden
Fall – falls das ganze Rundherum pas-
sen würde. Ich habe gelernt, niemals
nie zu sagen.“

Kofler zu Thom- son Reuters

Freienfeld/London – Markus Kofler hat
eine neue Aufgabe übernommen: Der
28-jährige ist in London bei Thomson
Reuters für Währungen und technische
Analyse (Prognose der Preisentwick-
lung) zuständig. „Den Großteil mei-
ner Arbeitszeit verbringe ich in Bon-