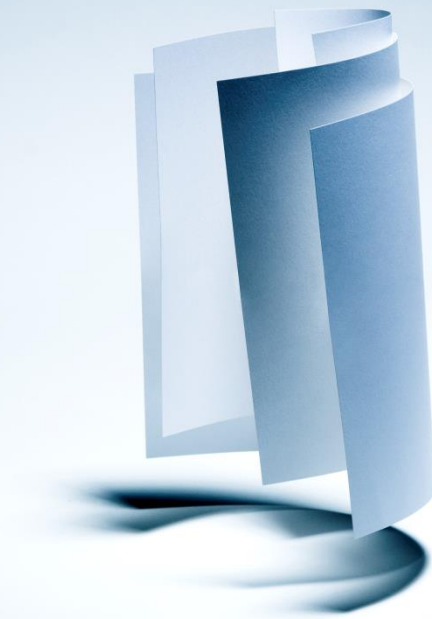


Praxis- Bericht

Ausgabe: September 2015

SONDERDRUCK



Thema: Management-Diagnostik

Wie Motive den Managementenerfolg beeinflussen

Wie Motive den Managementenerfolg beeinflussen

Die „Großen Drei“ der Motive

Motive sind der grundlegendste Antrieb menschlichen Verhaltens, und unser Verhalten wird durch eine Vielzahl von Motivklassen, wie beispielsweise Hunger, Neugier, Aggression etc. gesteuert.

Wenn man davon ausgeht, dass die berufliche Leistung das Produkt aus „Können x Wollen“ ist, dann wird der „Wollen“-Faktor umso entscheidender, je unabhängiger eine Person über das Ob, Was und Wie ihrer Handlungen bestimmen kann [1], und genau das ist eines der Kennzeichen von (höheren) Managementpositionen. Und hier sind drei grundlegende Motive von Bedeutung:

- *das Leistungsmotiv*
- *das Machtmotiv*
- *das Anschlussmotiv*

Beim *Leistungsmotiv* geht es darum, etwas besonders gut zu machen, es ist also eine Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab – entweder im Sinne einer individuellen Bezugsnorm („Wie kann ich meine Leistung verbessern?“) oder in Bezug auf eine soziale Bezugsnorm („Wie gut bin ich im Vergleich zu anderen?“). Der Anreiz beim *Leistungsmotiv* ist der Stolz auf die eigene Tüchtigkeit in der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Bezugsnormen.

Beim *Machtmotiv* geht es darum, Einfluss auf andere auszuüben. Personen mit einem ausgeprägten *Machtmotiv* legen dominante Verhaltensweisen an den Tag und besitzen eine ausgesprochen kommunikative Kompetenz; sie streben Positionen/Funktionen an, in denen sie Kontrolle über andere haben. [2]

Das *Anschlussmotiv* zielt darauf ab, mit anderen auf eine umgängliche Art und Weise zu interagieren. Das Zusammengehörigkeitsgefühl zu einer sozialen Gruppe hat einen hohen Stellenwert. Die Wirksamkeit des *Anschlussmotivs* macht sich in solchen Situationen bemerkbar, in denen der Kontaktaufbau zu anderen Personen eine bedeutsame Rolle spielt; Personen mit einem hohen *Anschlussmotiv* verfügen über eine ausgeprägte Teamfähigkeit. [3]

Das „Leadership Motive Pattern“

Einzelne Motive hängen in unterschiedlicher Art und Weise bei verschiedenen Berufsgruppen mit dem beruflichen Erfolg zusammen. So ist das *Leistungsmotiv* beispielsweise besonders im Vertriebs- und Ingenieursbereich erfolgsversprechend, während ein hohes *Anschlussmotiv* vor allem in Berufsgruppen mit Dienstleistungscharakter (Beratung, Pflegedienste usw.) ein guter Indikator für beruflichen Erfolg darstellt. [4]

Im Bereich der (oberen) Management-Funktionen hingegen gilt die Erkenntnis, dass eine bestimmte Motiv-Konstellation den Führungserfolg und das berufliche Fortkommen von Führungskräften in nicht unbedeutendem Umfang erklärt, nämlich die Kombination aus einem hohen *Machtmotiv* und einem niedrigen *Anschlussmotiv*, das sogenannte „Leadership Motive Pattern“ [5]. Wichtig ist zu erwähnen, dass es sich in diesem Zusammenhang um das sogenannte „sozialisierte Machtmotiv“ handelt: Personen mit einem sozialisiertem Machtmotiv – im Gegensatz zu einem „imperialen Machtmotiv“ – leben es kontrolliert, überlegt und auf eine sozial verträgliche Art aus. Sie sind Teamplayer, halten sich gerne in Gruppen auf, in denen sie eine führende Position einnehmen. Wenn Entscheidungen zu treffen sind, berücksichtigen sie die Meinungen Anderer und sorgen für „Empowerment“ [6].

Interessant ist die variierende Wirkung des *Leistungsmotivs*: Zusammenhänge zwischen dem *Leistungsmotiv* und beruflichem Erfolg finden sich vor allem bei Führungskräften des mittleren Managements und bei technischen Führungskräften, deren Schwerpunkte mehr auf der fachlichen Verantwortung liegt, während das *Leistungsmotiv* in den oberen Management-Positionen keinen Bezug zur beruflichen Leistung aufweist. [7]

Erklärt wird das so: Hoch leistungsmotivierte Personen lösen anspruchsvolle Aufgaben lieber selbst, da sie Freude an der Steigerung ihrer eigenen Sachkompetenz haben [8]. Und wegen dieses hohen Sachengagements investieren sie zu wenig Kapazität in Führungsaufgaben, was sich als kontraproduktiv erweist, denn für Füh-

Wie Motive den Managementenerfolg beeinflussen

rungskräfte kommt es dagegen darauf an,

„nicht sich selbst, sondern ihren Mitarbeitern Engagement und Freude an der beruflichen Tätigkeit zu ermöglichen. Idealerweise sorgen sie dafür, dass sich ihre Mitarbeiter die aktuellen Firmenziele zu eigen machen, Freude an ihrer Arbeit haben und sich mit der Organisation identifizieren. Weiterhin müssen Führungskräfte Entscheidungen durchsetzen, Konflikte ausräumen, klare Organisationsstrukturen schaffen, problematische Entwicklungen des Arbeitsklimas frühzeitig spüren und anderes mehr, das weniger mit Freude und Stolz über die eigene Sachkompetenz zu tun hat als mit der Befriedigung über gekonnte Einflussnahme. Letzteres ist aber der typische Anreiz für das Machtmotiv.“ [9]

Die Ergebnisse zum „Leadership Motive Pattern“ wurden mehrfach repliziert und das „Pattern“ aus hohem *Machtmotiv* bei gleichzeitig niedrigem *Anschlussmotiv* (bei mittlerem *Leistungsmotiv*) erwiesen sich stets als guter Indikator von Managementenerfolg, wohingegen sich die umgekehrte Konstellationen, also z.B. ein niedriges *Machtmotiv* bei hohem *Anschlussmotiv*, als ungünstig herausstellte: so zeigte sich bei Mitarbeiterbefragungen, dass Führungskräfte mit diesem „Pattern“ zwar als nette, aber „schwache Kerle“ bezeichnet wurden [10].

Die Bedeutung der Motivstruktur gerade im Bereich des oberen Managements ist damit mehr als deutlich, wenn auch ihre Diagnose immer noch zu den „vernachlässigten Daten-Quellen in der Management-Diagnostik“ zählt [11].

Unsere Studie

Fragestellung

In den Forschungsberichten zum „Leadership Motive Pattern“ wurde „beruflicher Erfolg“ definiert als hierarchischer Aufstieg in der Organisation [12], als Beurteilung des Führungsverhaltens und des Betriebsklimas aus Sicht der Mitarbeiter [13] oder als Beförderung in prestigeträchtigere Organisationseinheiten [14]. Es fehlen Untersuchungen, die die Gültigkeit des „Leadership Motive Pattern“ im Hinblick auf „harte“ Erfolgsparameter, wie z.B. den Umsatz oder das

Betriebsergebnis validieren. Und genau dieser Fragestellung widmet sich unsere Studie.

Untersuchungsfeld und Datengewinnung

Eines unserer Kern-Leistungsfelder ist das Diagnostik-Management, und in diesem Kontext führen wir umfangreiche Management-Auditierungsprojekte in dem von uns entwickeltem *Business Review-Format* durch [15]. Das Unternehmen, in dem wir im Zuge dieser Studie tätig waren, operiert in Deutschland mit einer Filialstruktur. Diesem Bericht liegen die Daten von 45 auditierten Filialleiter und Filialleiterinnen zugrunde.

Folgende „harte“ Daten konnten wir im Rahmen des Projektes erheben:

- Alter, Geschlecht und Verweildauer auf der Position als Filialleiter
- Filialgröße
- Kennziffern zum Betriebsergebnis und zur Fluktuation

Die Motivstruktur (Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv) und ihre Ausprägungsstärken wurde im Rahmen der *Business Reviews* erhoben; hierzu haben wir die Methode des „Motivspezifischen Interviews“ verwendet [16].

Beschreibung der Stichprobe

82% der Filialleiter sind Männer, 18% Frauen. Das Durchschnittsalter der Gesamtgruppe beträgt 42,5 Jahre; hinsichtlich des Alters gibt keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Die durchschnittliche Verweildauer auf der Position des Filialleiters beträgt 3,6 Jahre – auch hier gibt es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Ebenfalls keine Differenzen fanden wir zwischen Geschlechtszugehörigkeit und Filialgröße.

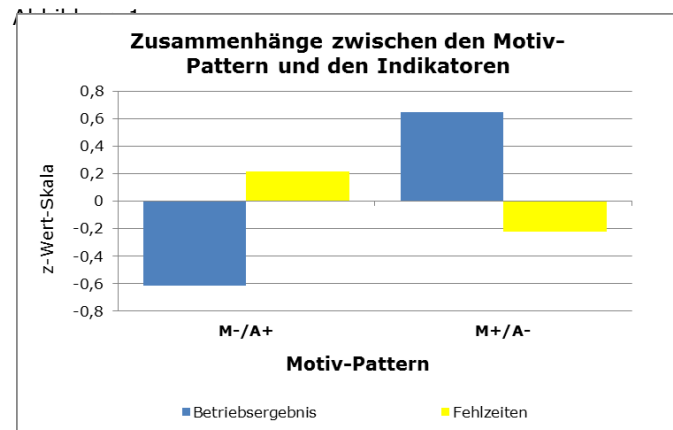
Wie Motive den Managementenerfolg beeinflussen

Ergebnisse

Bei den weiteren Betrachtungen lassen wir das Leistungsmotiv unberücksichtigt, da wir bei allen Personen eine ähnliche Ausprägungsstärke diagnostizierten und somit durch diese Variable kein weiterer Differenzierungsgewinn erzielt werden kann.

Die beiden Motiv-Konstellationen, also die als *Leadership Motive Pattern* bezeichnete Kombination „hohes Machtmotiv“ (M+) und „niedriges Anschlussmotiv“ (A-) und das gegensätzliche „Pattern“ aus „niedrigem Machtmotiv“ (M-) und „hohem Anschlussmotiv“ (A+) verteilen sich in unserer Stichprobe nahezu gleich: 49% M+/A- und 51% M-/A+. Weder im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Verweildauer auf der Position noch in Bezug auf die Filialgröße zeigen sich bedeutsame Unterschiede zwischen den Pattern.

Abbildung 1 fasst die Ergebnisse unserer Detail-Analysen zusammen.



Wie deutlich zu erkennen, erzielen die Filialleiter mit dem *Leadership Motive Pattern* (M+/A-) die besten Betriebsergebnisse, weichen also positiv vom Durchschnitt ab [17], während die Filialleiter mit der Motiv-Konstellation M-/A+ die schlechteren Resultate erzielen. Damit bestätigt sich für die unternehmensrelevante Sicht - die betriebswirtschaftliche Perspektive - was bereits für die individuelle Karriereentwicklung festgestellt wurde: Personen mit einem LMP sind erfolgreicher als andere!

Ebenfalls aus der Grafik zu erkennen ist, dass die Fehlzeiten bei dem Personen mit dem LMP etwas geringer ist. Dieser Unterschied ist hier zwar statistisch nicht signifikant, weist aber in die in anderen Untersuchungen berichteten Ergebnisse: So zeigte sich,

„dass Manager mit einem *Leadership-Motive-Pattern* in den Augen ihrer Mitarbeiter ein günstiges Organisationsklima schaffen und insbesondere für „Organisationsklarheit“ und „Teamgeist“ sorgen“ [18].

Resumee

Die Analyse von Motiv-Strukturen bei Führungskräften erweist sich unter potenzial- und eignungsdiagnostischen Aspekten als sehr aufschlussreich. Insbesondere die als *Leadership Motive Pattern* bezeichnete Motiv-Konstellation hat sich in vorausgegangenen Untersuchungen nicht nur als guter Prädiktor für den Karriereerfolg von Führungskräften erwiesen, sondern auch, wie wir in unserer Studie hier aufzeigen konnten, zur Vorhersage des betriebswirtschaftlich relevanten Managementenerfolgs. Um als Manager erfolgreich zu sein, bedarf es des Willens zur Führung - des Machtmotivs, der Bereitschaft (und „Lust“) Einfluss auf andere auszuüben. Allerdings bedeutet das nicht, dass erfolgreiche Führung gleichsam „natürlich“ von der Motiv-Konstellation M+/A- abhängt, denn es gibt Situationen, in denen sich ein hohes Anschlussmotiv als für den Erfolg günstig erweist, so z.B. in Führungssituationen, in denen es um den guten, vertrauensvollen Kontakt zu anderen Personen geht. Verhalten ist grundsätzlich als Wechselwirkung zwischen personbezogener Motivausprägung und situativen Gegebenheiten aufzufassen. Nur durch Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen an eine Führungsposition lassen sich diagnostisch verlässliche Aussagen treffen.

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt

mario.lukie@manager-berater.com

Wie Motive den Managementenerfolg beeinflussen

Anmerkungen

- [1] Vgl. Sarges, W.: Defizitäre Felder in der Praxis der Management-Diagnostik. In: reportpsychologie Mai 2014, S. 202 ff.
- [2] Vgl. Furtner, M.R.: Wie beeinflussen Motive das Führungsverhalten? In: Journal Psychologie des Alltagshandelns 2/2012, S. 52 ff.
- [3] Vgl. Furtner, M./Baldegger, U.: Self-Leadership und Führung. Wiesbaden 2013
- [4] Vgl. Felfe, J./Gatzka, M.: Führungsmotivation. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 4. Aufl., Göttingen 2013, S. 308 ff.
- [5] Vgl. Dörr, S.: Motive, Einflussstrategien und transformale Führung als Faktoren effektiver Führung. München/Mehring 2008
- [6] Emmersberger, A.: Führungsverhalten aus Sicht der Motivforschung. Hamburg 2014
- [7] Vgl. Dörr, ebenda
- [8] Vgl. Krug, J.S./Kuhl, U.: Die Entwicklung von Motivförderungsprogrammen. In: Vollmeyer, R./Brunstein, J. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung. Stuttgart 2005, S. 185 ff.
- [9] Rheinberg, F.: Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation. In: Sarges 2013, S. 296
- [10] Vgl. Rheinberg, ebenda
- [11] Sarges 2014, S. 202
- [12] Winter, D.G.: A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. In: Leadership Quarterly, 2/1991, S. 67 ff.
- [13] Krug/Kuhl 2005
- [14] Cornelius & Lane, zit. nach Bass, B.M./Stogdill, R.M.: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. 3. Aufl., New York 1990, S. 557
- [15] <http://www.managerberater.com/leistungsspektrum/diagnostik-management/business-review.html>
- [16] Vgl. Krug, J.S./Kuhl, U.: Macht, Leistung, Freundschaft. Stuttgart 2006. Auch: Sarges, W.,: Interviews. In: Sarges 2014, S. 575 ff.
- [17] Da sich die Kennziffern zum Betriebsergebnis und zur Fluktuation aus unterschiedlichen Größen zusammensetzten (Umsatz je Filiale, relativiert nach Filialgröße und Fluktuation als Verhältnis von Anzahl der Kündigungen und der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl), wurden sie in Standardwerte, z-Werte, umgerechnet, die beide Werte miteinander vergleichbar macht
- [18] Rheinberg 2013, S. 297

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!