

Unternehmens- und Führungskultur – Mythos Motivation

Was muss die Führungskraft nicht alles sein: visionär, motivierend, kommunikativ, begeisternd, inspirierend, innovativ und mit vielen weiteren Attributen versehen. Bei diesen Gott-ähnlichen Persönlichkeitsmerkmalen und Eigenschaften muss man sich wundern, dass sich überhaupt noch jemand traut, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Dass eine junge Nachwuchsführungskraft ob der übermenschlichen Anforderungen nicht erschlagen wird.

Was ist dran an diesem Führungsverständnis, das sich auf Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen stützt?

Nicht so viel, wie man vielleicht vermuten mag. Ohne Sie, liebe Leser, im Detail der wissenschaftlichen Diskussion zu verlieren nur so viel: es gibt von wenigen Ausnahmen abgesehen (z.B. allgemeine Intelligenz, Gewissenhaftigkeit, Handlungsorientierung, Durchsetzungsstärke), keine empirischen Belege dafür, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale in einem Zusammenhang mit beruflichem Erfolg stehen.

Dies gilt grundsätzlich auch und gerade für den beruflichen Erfolg von Führungskräften.

Soviel zum guten Teil der Nachricht. Sie stimmt insofern wieder zuversichtlich, als die meisten Erfolgsfaktoren durchaus selbst aktiv gesteuert werden können und man nicht dem eigenen genetischen Code hilflos ausgeliefert ist.

Fehlende empirische Belege sind aber auch Gründe dafür, warum viele Persönlichkeitstests so kontrovers diskutiert werden. So jüngst in der Januar-Ausgabe der Zeitschrift **managerSeminare**, Heft 154. Dabei wird - wie auch in

anderen wissenschaftlichen Disziplinen – zwischen den Vertretern und Befürwortern von aufwändigen, wissenschaftlich fundierten Test einerseits und eher pragmatischen und einfachen Ansätzen andererseits trefflich gestritten.

Geht es zum Beispiel bei Führungsnachwuchskräften oder auch bei Vertriebsmitarbeitern lediglich darum, diese dafür zu sensibilisieren, wie unterschiedlich Menschen sein können, dann reicht ein relativ einfaches Werkzeug aus, um diesen Effekt zu erzielen.

Anders verhält es sich bei Tests, die zum Beispiel zur Einstellung von neuen Führungskräften eingesetzt werden. Hierbei geht es um die Unterstützung bei der Lösung eines Prognoseproblems: wird die neue Führungskraft in der ausgeschriebenen Position erfolgreich sein? Zur Lösung dieser Frage sind bestimmte Persönlichkeitsmerkmale durchaus relevant (s.o.), andere wiederum nicht.

So basieren viele der sogenannten typbildenden Verfahren auf dem Persönlichkeitsmodell von C. G. Jung, das nach Auffassung von Dr. Rüdiger Hossiep, Leiter Projektteam Testentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum, hoffnungslos veraltet ist. Diese Modelle tragen wenig bis nichts zur Klärung dieses Prognoseproblems bei.

Das von Hossiep entwickelte Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) kann hier sehr wohl sinnvoll eingesetzt werden. Davon wird noch die Rede sein.

In der Novemberausgabe unserer Schriftenreihe ging es um die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft. Im Dezember waren es die organisatorischen Bedingungen des Führungsverhaltens, die Gegenstand der Betrachtung waren.

Im Januar 2011 geht es nun um die Frage des Wollens, der Motivation einer Führungskraft.



Abb.1 Bedingungen von Führungsverhalten

Die Motive als grundsätzlicher Antrieb menschlichen Verhaltens – da ist sich die Wissenschaft einig – sind als Disposition angeboren und werden dann im Zuge der persönlichen Erfahrungen und der persönlichen Sozialisation entwickelt. Sie wirken schließlich als Merkmal oder Eigenschaft persönlichkeitsprägend.

Der ehemalige Trainer des FC Bayern München, Detmar Cramer bringt dies in einer aktuellen Werbekampagne hinsichtlich des Leistungsmotivs sehr schön zum Ausdruck: „Wir haben immer versucht, es noch ein bisschen besser zu machen. Das ist zu meinem Wesen geworden.“

Im Zuge der Motivationsforschung der vergangenen Jahrzehnte ist eine Vielzahl von Motiven und Motivkatalogen zusammengetragen worden. Es sprengte den Rahmen dieses Aufsatzes, darauf näher einzugehen.

Drei Motive sind jedoch – nicht zuletzt wegen ihrer Relevanz im leistungsbezogenen Umfeld der beruflichen Arbeit – besonders intensiv erforscht worden:

- Das Leistungsmotiv
- Das Machtmotiv
- Das Anschlußmotiv

a) **Leistungsmotiv**

Leistung ist das bis heute am intensivsten untersuchte Motiv (Brunstein & Heckhausen, 2006).

Der allgemeine Sprachgebrauch beschreibt den Kern des Leistungsmotivs treffend mit dem Bedürfnis nach „schneller, weiter, höher“.

McClelland definierte Leistungsmotivation folgendermaßen (nach Brunstein & Heckhausen, 2006, S. 143):

„Ein Verhalten gilt als leistungsorientiert, wenn es um die Auseinandersetzung mit einem Tüchtigkeitsmaßstab geht“ („concern with a standard of excellence“).

Wer nach Leistung strebt, will einfach besser als andere sein und geht sachorientiert vor. Benchmarking und Rankinglisten, Vertriebshitlisten und Kampagnen „Mitarbeiter des Monats“ bedienen diese Motive.

b) Machtmotiv

Macht ist ein schillernder Begriff und oft negativ besetzt. Es ist m.E. Schmalt & Heckhausen (2006) zuzustimmen, wenn sie feststellen, dass es kein funktionierendes Sozialgebilde gibt, das ohne eine differenzierende Zuweisung von Macht auf Dauer lebensfähig wäre.

Von Macht wird im Zusammenhang mit Führung meist dann gesprochen, wenn es darum geht, dass jemand in der Lage ist, eine andere Person zu einem Handeln zu veranlassen, welches er sonst nicht an den Tag legen würde.

Der Machtorientierte sehnt sich nach Geltung, versucht Dinge zu bewegen, Einfluss auszuüben.

c) Anschlussmotiv

Menschen verbringen den größten Teil ihres Lebens in Gesellschaft mit anderen Menschen und im Umgang mit ihnen.

Wer sich vom Motiv Zugehörigkeit leiten lasst, möchte vor allem einer Gruppe angehören und beliebt sein: Bekanntschaften machen und Beziehungen eingehen, mit anderen Menschen zusammenleben, mit anderen kooperieren und einvernehmlich umzugehen, sich Gruppen oder Gemeinschaften anzuschließen.

Die Stärke des Anschlussmotivs bestimmt also in hohem Maße die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in eine Gemeinschaft einzufügen und im Team zu arbeiten.

Wenngleich die Leistungsmotivation übereinstimmend als eine der wichtigsten Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg gilt, so gibt es Studien, die zeigen, dass die im Schwerpunkt Leistungsorientierten auf der Ebene des mittleren Managements „steckenbleiben“. „Entscheidend für eine hohe Aufgabe ist der Wille, zu dominieren und andere zu beeinflussen“, sagt Graf Lambsdorff von Egon Zehnder, „das hört sich vielleicht unsympathisch an, ist aber so.“

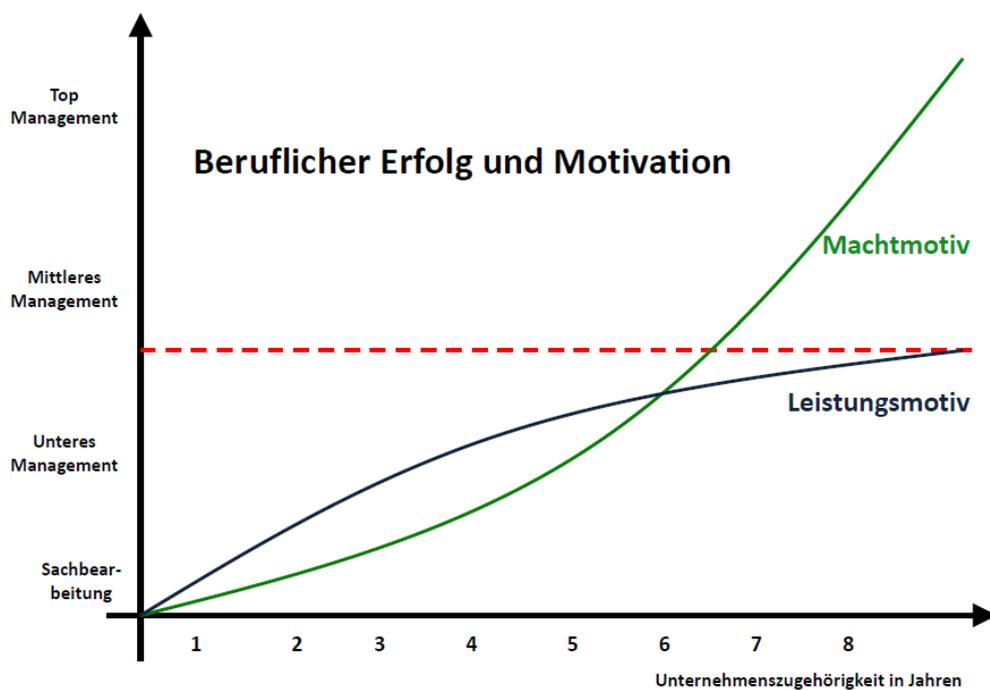


Abb.2 Beruflicher Erfolg und Motivation (Quellen: AT&T Study, McClelland & Burnham)

Die Studien besagen auch, dass bei den Führungskräften das Anschlussmotiv deutlich weniger stark ausgeprägt ist. In meiner beruflichen Praxis habe ich auf der unteren Managementebene durchaus fähige Mitarbeiter kennengelernt, die wegen eines stärker ausgeprägten Anschlussmotivs bewusst auf eine Beförderung verzichtet haben, um nicht in größere Personalverantwortung zu

kommen. Sie hätten es nicht über ihr Herz gebracht, harte Personalentscheidungen zu treffen, wenn es denn nötig geworden wäre.

Diese Selbsterkenntnis und die erforderliche Konsequenz hat mir seinerzeit viel Respekt abgenötigt.

Viele Führungskräfte sind sich ihrer eigenen Persönlichkeitsstruktur nicht in dem geschilderten Umfang bewusst und nehmen eine angebotene Position an, für die sie im Grunde eher ungeeignet sind. Die Gründe hierfür sind vielfältig, oft spielen natürlich das höhere Gehalt oder die mit der höheren Position verbundenen Vorteile wie zum Beispiel Firmenwagen oder ähnliches eine Rolle.

Kommt es dann zu kritischen Konfliktsituationen, in denen die Führungsrolle im Interesse des Unternehmens ein energisches Handeln erfordert, schauen solche Führungskräfte dann gerne mal weg.

Aus meiner Beratungstätigkeit, aber viel öfter noch aus meiner persönlichen Praxis als Führungskraft sind mir diese Fälle geläufig. Es war immer dann besonders problematisch, wenn die Führungskräfte aus dem eigenen Nachwuchs stammten und Vorgesetzte von Mitarbeitern wurden, mit denen sie vor der Beförderung als Kollege oft jahrelang zusammengearbeitet haben.

Ein Fall ist mir dabei in besonderer Erinnerung, insofern typisch, als Alkohol im Spiel war und es sich fahrlässigen Umgang mit dem Thema Arbeitssicherheit handelte.

Während der Nachtschicht trat ein Defekt an einem mir nicht mehr erinnerlichen Gegenstand auf. Ein Mitarbeiter begab sich in die Schaufel eines großen Radladers und ließ sich von seinem Kollegen in luftige Höhe von ca. drei Metern heben, um die schadhafte Stelle zu reparieren. Es kam wie es in solchen Fällen immer wieder kommen muss: der Mitarbeiter verlor während der Arbeiten das Gleichgewicht und stürzte aus rund drei Metern Höhe ab.

Durch Zufall und aufgrund von ganz viel Glück wurde der Mitarbeiter nur leicht verletzt.

Wie sich bei der Untersuchung des Falles herausstellte, handelte es sich bei dem Mitarbeiter um einen Schichtleiter mit Vorgesetztenfunktion, der zu allem Überfluss auch noch unter Alkoholeinfluss stand.

Was uns als Geschäftsleitung bei diesem Fall jedoch am nachdenklichsten werden ließ waren die Aussagen, die wir anschließend hörten: „Das musste ja mal eines Tages passieren“; „Das habe ich schon seit Jahren kommen sehen.“

Mit anderen Worten: viele haben von dem Alkoholproblem gewusst, auch die Vorgesetzten des Mitarbeiters, aber niemand hat während all der Jahre eingegriffen. Weggucken war die Devise. Die Gründe hierfür waren vielschichtig.

Die Angst des Vorgesetzten sich unbeliebt zu machen – resultierend aus einem für die Führungsrolle unangemessen starken Anschlussmotiv – hat in dem konkreten Fall durchaus eine maßgebliche Rolle

Zusammenfassung und Fazit:

1. Motivation ist relevant

Der Wille, Dinge zu gestalten und Einfluss auszuüben sowie Leistung zu erbringen sind Schlüsselfaktoren für den beruflichen Erfolg. Bei Führungskräften kann ein zu stark ausgeprägtes Anschlussmotiv durchaus kontraproduktiv sein.

2. Besonderheiten im Mittelstand?

Grundsätzlich wohl nicht. Gleichwohl kann man die Ergebnisse der o.a. Studien zum Zusammenhang von Motivation und beruflichem Erfolg und beruflicher Karriere nicht unreflektiert übernehmen, stammen doch die Daten in der Regel aus großen Konzernen. Deren Strukturen und Unternehmenskulturen unterscheiden sich deutlich vom typischen KMU.

Ob also der in Abbildung 2 dargestellte Sachverhalt, wonach machtmotivierte Führungskräfte tendenziell erfolgreicher sind als leistungsorientierte Führungskräfte, ist meines Erachtens sehr fraglich. Nicht zuletzt die Tatsache flacherer Hierarchien in KMU setzt einem zu ausgeprägten Machtmotiv frühe Entfaltungsgrenzen.

Bei der Auswahl von Führungskräften aus den eigenen Reihen, vor allem aus dem Kreis der fachlich Besten, ist Vorsicht und Skepsis angebracht. Besonders in solchen Fällen kann die Meinung eines unvoreingenommenen Dritten und/ oder die Durchführung eines Tests wertvolle Entscheidungshilfe bieten.

3. Persönlichkeitstest

Der Einsatz von Persönlichkeitstests kann Personalentscheidungen sinnvoll absichern.

Bei der Auswahl von Testverfahren ist zunächst der Einsatzzweck zu berücksichtigen. Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen kann der Einsatz einfacher Werkzeuge zum Zwecke der dargestellten

Sensibilisierung und aufgrund der einfachen praktischen Handhabung wie z.B. die Biostrukturanalyse mit Structogram und Triogram durchaus angemessen sein.

Für Zwecke der Eignungsdiagnostik im Rahmen von Personalauswahlentscheidungen ist darauf zu achten, dass nur solche Merkmale erfasst werden, die eine Relevanz für die Prognose des beruflichen Erfolgs versprechen.

Das von Hossiep entwickelte **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)** scheint mir in diesem Zusammenhang eines der am besten geeigneten Verfahren zu sein. Zum einen liegt dies an der wissenschaftlich abgesicherten Güte des Verfahrens. Zum anderen stützt sich das BIP auf eine breit abgesicherte Datenlage (n > 9.000 Personen) ab.

Einen sehr guten Überblick über insgesamt 15 Persönlichkeitsmodelle liefert Walter Simon (Hrsg.) in „**Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests**“, 2006, GABAL Verlag, Offenbach.

Wird fortgesetzt.

Ihr

Michael Kohlhaas