



Wie sind Vorstände motiviert?

Eine Studie zur Ermittlung impliziter Motive der
Unternehmenslenker ausgewählter DAX-Konzerne

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(doctor rerum oeconomicarum)
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Schumpeter School of Business and Economics
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Feliks Marno
aus Düsseldorf

Wuppertal, im April 2016

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20170511-112020-2

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade3A468-20170511-112020-2>]

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Rainer Wieland, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. André Betzer, Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Corporate Governance

Tag der mündlichen Prüfung: 8. März 2017

Vorwort

Die vorliegende interdisziplinär ausgerichtete Dissertation entstand an der Schnittstelle der Motivations- und der Führungsforschung. Sie untersucht die impliziten Motive der Vorstandsvorsitzenden ausgewählter DAX-Konzerne.

Ich möchte mich bei Herrn Prof. Dr. Rainer Wieland herzlich bedanken für die Betreuung meiner Dissertation, für seine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen und für die wertvollen methodischen Anregungen, die zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen haben.

Außerdem danke ich Herrn Prof. Dr. André Betzer für die Erstellung des zweiten Gutachtens. Mein Dank gilt ebenso den weiteren Mitgliedern der Prüfungskommission, Herrn Prof. Dr. Nils Crasselt, Herrn Prof. Dr. Michael Fallgatter und Herrn Dr. Volker Arendt, für ihre interessanten Fragen und Anregungen in der Disputation.

Feliks Marno

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Zusammenfassung	1
2 Einleitung	2
3 Theoretischer Teil.....	6
3.1 Motive und Motivation	6
3.1.1 Motivation.....	6
3.1.2 Motive.....	7
3.1.3 Implizite und explizite Motive.....	9
3.1.4 Kernmotive: Anschluss, Leistung und Macht.....	11
3.1.5 Hoffnungs- und Furchtkomponenten	16
3.1.6 Erfassung der Motive.....	17
3.1.7 Aktivitätshemmung.....	26
3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld	31
3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils	47
4 Empirischer Teil.....	54
4.1 Ziele des empirischen Teils	54
4.2 Fragestellung und Hypothesen.....	57
4.3 Methode	65
4.3.1 „Teilnehmer“	65
4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung.....	65
4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen	74
4.4 Ergebnisse	77
4.4.1 Ergebnisse der Studie.....	77
4.4.2 Statistische Auswertung.....	102
4.4.3 Überprüfung der Hypothesen.....	111
4.4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse des empirischen Teils	114
4.5 Diskussion.....	115
4.5.1 Diskussion der Ergebnisse	115
4.5.2 Kritische Betrachtung	127
4.5.3 Implikationen für die Praxis.....	137

5	Ausblick	141
6	Resümee.....	143
7	Literaturverzeichnis	144
	Anhang	165

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Grundmodell der „klassischen“ Motivationspsychologie (nach Rheinberg, 2008, S. 70).....	8
Abbildung 2: Methodisches Vorgehen bei der Analyse.....	56
Abbildung 3: Idealprofil eines zukünftigen CEOs (Schild & Herrendorf, 2009, S. 22).....	58
Abbildung 4: Ergebnisse der motivationalen Auswertung des Idealprofils eines zukünftigen CEOs von Schild & Herrendorf (2009)	60
Abbildung 5: Schematische Darstellung des Vorgehens	76
Abbildung 6: Auswahl der DAX-Konzerne	79
Abbildung 7: Branchenanalyse der ausgewählten Konzerne	81
Abbildung 8: Beispiel für eine Auswertung des Interviews.....	84
Abbildung 9: Beispiel für die Ergebnisse einer Interviewauswertung.....	85
Abbildung 10: Vergleich der pro 1 000 Wörter umgerechneten Motivwerte	90
Abbildung 11: Ergebnisse der Auswertung – implizites Leistungsmotiv	91
Abbildung 12: Ergebnisse der Auswertung – implizites Machtmotiv	92
Abbildung 13: Ergebnisse der Auswertung – implizites Anschlussmotiv	93
Abbildung 14: Ergebnisse der Auswertung – Aktivitätshemmung, Vergleich der Negationen	95
Abbildung 15: Ergebnisse der Auswertung – Aktivitätshemmung, Negation „nicht“ nach Vorständen	96
Abbildung 16: Übersicht der Ergebnisse der Auswertung (implizite Motive und Aktivitätshemmung nach Vorständen)	97
Abbildung 17: Übersicht der Ergebnisse der Auswertung (nach Kategorien).....	98
Abbildung 18: Übersicht der pro 1 000 Wörter umgerechneten und T-transformierten Werte der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung	101
Abbildung 19: Regressionsanalyse der Aktivitätshemmung und des impliziten Leistungsmotivs	106
Abbildung 20: Grafische Darstellung der linearen Regression der Aktivitätshemmung mit dem impliziten Leistungsmotiv	107
Abbildung 21: Polynomische Regression des Anschlussmotivs und des Leistungsmotivs.....	108
Abbildung 22: Analyse der Motive von Führungskräften (Spreier, Fontaine & Malloy, 2006, S. 4)	126

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Motivationale Auswertung des Idealprofils eines zukünftigen CEOs auf der Basis der Studie von Schild & Herrendorf (2009)	59
Tabelle 2: Auswahl der DAX-Konzerne und ihrer Vorstandsvorsitzenden für die Studie	78
Tabelle 3: Die ausgewählten Konzerne und ihre Vorstandsvorsitzenden mit den biographischen Daten.....	80
Tabelle 4: Branchenzuordnung der Konzerne nach Schild & Herrendorf (2009)	81
Tabelle 5: Beispiel einer Auswertung der Motive eines Vorstands (hier Herbert Hainer, Adidas)	86
Tabelle 6: Zusammenfassung der Auswertung für alle ausgewählten Vorstände (Rohwerte)	87
Tabelle 7: Zusammenfassung der Auswertung für alle ausgewählten Vorstände (umgerechnete Werte pro 1 000 Wörter)	88
Tabelle 8: Ergebnisse der Auswertung: implizite Motive und Aktivitätshemmung (umgerechnete Werte pro 1 000 Wörter)	90
Tabelle 9: Zusammenfassung zur Aktivitätshemmung	94
Tabelle 10: z-Transformation der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte	99
Tabelle 11: T-Transformation der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte	100
Tabelle 12: Korrelationsanalyse der Rohwerte nach Pearson	102
Tabelle 13: Korrelationsanalyse nach Pearson (implizite Motive und Aktivitätshemmung umgerechnet pro 1 000 Wörter)	103
Tabelle 14: Korrelationsanalyse nach Spearman (implizite Motive und Aktivitätshemmung umgerechnet pro 1 000 Wörter)	104
Tabelle 15: Test auf Normalverteilung der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte	105
Tabelle 16: Im Rahmen der Regressionsanalyse der Rohwerte z-transformierte Residuen.....	109
Tabelle 17: Korrelationsanalyse der z-transformierten Residuen	110
Tabelle 18: Überprüfung der Hypothesen	113
Tabelle 19: Vergleich der vorliegenden Analyse mit den weiteren Studien	117
Tabelle 20: Aktivitätshemmung: Vergleich verschiedener Negationen.....	122

Abkürzungsverzeichnis

AI – Activity Inhibition (Aktivitätshemmung)

EVA – Economic Value Added

LMP – Leadership Motive Pattern

MMG – Multi-Motiv-Gitter

nAch – need for achievement

nAff – need for affiliation

nPow – need for power

PSE – Picture Story Exercise

PRF – Personality Research Form

sanAch – self-attributed need for achievement

sanAff – self-attributed need for affiliation

sanPow – self-attributed need for power

TAT – Thematischer Apperzeptionstest

Da einige Begriffe sich in der vorliegenden Arbeit häufig wiederholen, werden sie bei der ersten Erwähnung vollständig ausgeschrieben und danach überwiegend in einer verkürzten Form verwendet:

- Der Vorstandsvorsitzende eines DAX-Konzerns wird als Vorstand, DAX-Vorstand oder Konzernvorstand bezeichnet. Diese Kurzvarianten werden auch in solchen Wörtern, wie z.B. „Vorstandsschreiben“ bzw. „Vorstandsbrief“ oder „Vorstandsstudie“ verwendet. Die Variationen im Plural werden nach dem gleichen Prinzip verkürzt. In ihrer Bedeutung sind diese Kurzvarianten semantisch nicht korrekt, da nach § 84 des Aktiengesetzes „Bestellung und Abberufung des Vorstands“ (Bundesrepublik Deutschland, 1965) der Vorstand ein Gremium ist, das aus Vorstandsmitgliedern besteht und von einem Vorstandsvorsitzenden geführt wird. Weil diese Verkürzungen oft in der Presse, den Medien und von Unternehmen selbst verwendet werden, werden sie auch in der vorliegenden Studie zur Vereinfachung genutzt.
- An den Stellen, wo durch die Überschrift eines Kapitels oder eines Abschnitts deutlich wird, dass es im Folgenden um implizite Motive geht, wird häufig nur das Wort „Motive“ eingesetzt. Dies gilt auch für singuläre Bezeichnungen einzelner impliziter Motive (Anschluss, Leistung, Macht).

1 Zusammenfassung

Seit mehr als fünf Jahrzehnten werden Zusammenhänge zwischen impliziten Motiven (Anschluss, Leistung, Macht) und dem Führungsverhalten sowie seinen wirtschaftlichen und sozialen Folgen wissenschaftlich untersucht. Die beiden Forschungsfelder (Motivations- und Führungsforschung) sind durch eine sehr hohe Komplexität geprägt. Bis heute existiert keine allgemeingültige Theorie der Führung, da u.a. die Anzahl intra- und interpersoneller sowie situativer Einflussfaktoren auf das Verhalten von Führungskräften und ihrer Mitarbeiter sehr hoch ist. Fachübergreifend wurde das Konzept der Motivation in der Führungsforschung nur ansatzweise analysiert.

Die vorliegende Arbeit untersucht mit einem interdisziplinären Ansatz implizite Motive ausgewählter Vorstandsvorsitzender von DAX-Konzernen. Bedingung für die Aufnahme in die Studie war es, dass die Konzerne im Zeitraum von 2007 bis 2011 dem Deutschen Aktienindex (DAX) zugehörten und vom gleichen Vorstandsvorsitzenden geführt wurden. Die impliziten Motive wurden durch die Auswertung von Interviews mit Vorständen mittels des Systems von Winter (1994) erhoben. Interviews haben sich in einem Auswahlverfahren als eine geeignete Quelle für die motivationale „Ferndiagnose“ erwiesen.

Die Studie ging von der Annahme aus, dass Vorstandsvorsitzende von DAX-Konzernen ein stark ausgeprägtes implizites Machtmotiv, ein gering ausgeprägtes implizites Anschlussmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung (entspricht dem „leadership motive pattern“, „LMP“ nach McClelland & Boyatzis, 1982) aufweisen, die nach Yukl (2010) von einem mittelstarken impliziten Leistungsmotiv ergänzt werden. Entgegen der Annahme waren das implizite Machtmotiv gering und das implizite Leistungsmotiv stark ausgeprägt. Wie angenommen, waren das implizite Anschlussmotiv gering und die Aktivitätshemmung hoch. Obwohl diese Motivkonstellation für Manager großer Unternehmen in der theoretischen und empirischen Motivationsforschung nicht typisch ist, hat die Analyse des aktuellen Forschungsstandes gezeigt, dass es vereinzelt Studien gibt, in denen die gleiche Motivkonstellation wie in der vorliegenden Studie bei Unternehmenslenkern nachgewiesen wurde (z.B. Chusmir & Azevedo, 1992).

Die Erkenntnisse dieser Studie können neben weiteren zahlreichen Faktoren (z.B. Persönlichkeitseigenschaften, fachliche und soziale Kompetenzen, Führungsfähigkeiten, Unternehmenssituation) bei der Auswahl und Bewertung von Konzernführungskräften berücksichtigt werden.

2 Einleitung

Hintergrundinformationen

Seit mehreren Jahrzehnten erhält die Motivationsforschung große Aufmerksamkeit sowohl bei Wissenschaftlern als auch in der Unternehmenswelt. Dieses Interesse gilt nicht nur dem beruflichen Kontext, sondern auch Bereichen wie Sport, Erziehung usw. Im beruflichen Umfeld wird die „Motivation“ der Mitarbeiter normalerweise mit positiven Ergebnissen (wie Erfolg, Wachstum, Entwicklung) – mit den wesentlichen Zielen des Unternehmens also – assoziiert. In Stellenausschreibungen von Unternehmen und Institutionen wird die „Motivation“ als wichtige Voraussetzung für Bewerber häufig erwähnt. Die Eingabe des Suchbegriffs „Motivation“ in der Suchmaske der Online-Jobbörse „StepStone“ ergab 3 864 Treffer (StepStone, 2014). Darunter waren die Stellenausschreibungen sowohl von DAX-Konzernen (z.B. Allianz, Daimler, Deutsche Telekom, Siemens, ThyssenKrupp) und zahlreichen großen internationalen Unternehmen (z.B. Amazon, Deloitte, Ernst & Young, Microsoft, Pfizer, Vodafone) als auch von mittelständischen und kleinen Betrieben. In vielen Stellenausschreibungen für Führungskräfte wird als Einstellungsvoraussetzung nicht nur die hohe eigene Motivation, sondern gleichzeitig auch die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, erwähnt. Seminare, die die „Motivation“ der Mitarbeiter fördern sollen oder ihren Vorgesetzten Motivationsmethoden (als einen wichtigen Aspekt der Führung) vermitteln, gehören mittlerweile zu einem festen Bestandteil im Weiterbildungsangebot der Unternehmen.

Der Begriff „Motivation“ wird in der unternehmerischen Welt in der Regel mit dem Begriff „Leistung“ in Verbindung gebracht, etwa wenn es darum geht, die Motivation eines Mitarbeiters¹ zu bewerten. Damit wird allerdings nur ein Teil der in der Wissenschaft etablierten Forschungstradition von David McClelland (z.B. McClelland, 1985; McClelland, Koestner & Weinberger, 1989) berücksichtigt: die „Leistungsmotivation“. Über Macht- und Anschlussmotive wird kaum in Unternehmen gesprochen, über die Differenzierung zwischen den impliziten und expliziten Motiven noch seltener. Dort, wo Motivationsforscher über Ausprägungen des Machtmotivs bei Managern sprechen, wird bei „Praktikern“ über positive oder negative Führungsqualitäten diskutiert; die Manifestationen des Anschlussmotivs werden in der „Praxis“ häufig mit Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Teamfähigkeit, sozialer

¹ Für die Vereinfachung der Lesbarkeit wird in der Arbeit die männliche Form für beide Geschlechter verwendet.

Kompetenz oder auch mit der Unfähigkeit sich durchzusetzen bzw. mit „Weichheit“ und „Schwäche“ in Verbindung gebracht.²

Der Führung auf unterschiedlichen Ebenen wird eine besondere Rolle im unternehmerischen Geschehen zugeschrieben. Dies gilt besonders für die Gesamtführung eines Unternehmens (z.B. Collins, 2001; Yukl, 2010). Die Intensität der Forschung in diesem Bereich ist außergewöhnlich groß. Hier sind zahlreiche Modelle und Theorien entwickelt worden. Es gibt allerdings bis heute noch keine allgemeingültige Theorie der Führung, da die Anzahl intra- und interpersoneller sowie situativer Einflussfaktoren auf das Verhalten aller Beteiligten sehr hoch ist. Motive der Führungskraft sind wichtige Einflussgrößen bei Art und Ergebnis der unternehmerischen Führung (wie die Forschung zeigt³), wobei die Rahmenbedingungen (Unternehmensgröße, Branche, politische und volkswirtschaftliche Situation, aktuelle Entwicklungsphase des Unternehmens, regionale und kulturelle Aspekte, Hierarchiestufe usw.) einen besonderen Einfluss auf das „zielführende“ Motivationsprofil der Führungskraft ausüben. Nach Yukl (2010) ist die Managermotivation wichtig für eine effektive Führung. Trotz des Einflusses der Motive auf das Führungsverhalten wurde das Konzept der Motivation in der Führungsforschung nur wenig untersucht (Felfe & Gatzka, 2013). Die vorliegende Arbeit analysiert implizite Motive der Führungskräfte, steht damit an der Schnittstelle der Motivations- und der Führungsforschung und stellt somit einen interdisziplinären Ansatz dar.

Inhalte der Arbeit

Diese Studie beschäftigt sich mit der Untersuchung der impliziten Motive (Anschluss, Leistung, Macht) der Vorstandsvorsitzenden der größten deutschen börsennotierten Konzerne (DAX). Damit werden zahlreiche Eingrenzungen vorgenommen: das Land, die Unternehmensart, die Unternehmensgröße und -bedeutung, die hierarchischen Positionen untersuchter Personen, die Spezifizierung der Motive (implizit versus explizit). Weitere Eingrenzungen sind: der Untersuchungszeitraum, die Auswahl der Konzerne und der Vorstände. Wesentlich für die Erforschung des Themas ist darüber hinaus die Wahl der Auswertungsmethoden und -quellen. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick, wie die Arbeit strukturiert ist, und in welchen Kapiteln die obenerwähnten Themen untersucht werden.

² Ich beziehe mich hier auf meine eigene Wahrnehmungen und Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag, zahlreichen Projekten und Weiterbildungsveranstaltungen, die ich bei meiner Arbeit in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Ausrichtung gesammelt habe.

³ Siehe Abschnitt „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“.

Im Kapitel „3. *Theoretischer Teil*“ werden wesentliche Informationen zum aktuellen Stand der Motivationsforschung in der Tradition von McClelland (1985) zusammengefasst, die als Fundament für die Gestaltung der empirischen Untersuchung dienen.

Der Abschnitt „3.1 *Motive und Motivation*“ erläutert die Grundlagen: die Motivation, die impliziten und expliziten Motive in ihren drei wesentlichen Ausprägungen (Anschluss, Leistung, Macht) und die Erfassung von Motiven. Darüber hinaus wird die Aktivitätshemmung als wichtiger Moderator des Ausdrucks der impliziten Motive im Verhalten aus theoretischer und empirischer Sicht beleuchtet.

Im Abschnitt „3.2 *Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld*“ werden wesentliche Erkenntnisse aus den Studien und Analysen zu impliziten Anschluss-, Leistungs- und Machtmotiven von Führungskräften der Unternehmen zusammengefasst. Die Recherche zeigt, dass implizite Motive sehr häufig im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten in unterschiedlichen Unternehmensarten und -größen, Regionen und Führungsebenen analysiert werden. Die Ergebnisse stimmen allerdings nicht immer überein und sind stark von den Rahmenbedingungen der Studien abhängig, sodass eindeutig Bedarf an weiterer Forschung ersichtlich wird.

Eine dezidierte Untersuchung, die die gleichen Ziele verfolgt und das gleiche Vorgehen anwendet wie die vorliegende Studie, liegt bisher nicht vor. Aus diesem Grund war es zielführend, in diesem Abschnitt eine tiefere Bestandsaufnahme des bestehenden Wissens im Gesamtgebiet der impliziten Motive und der unternehmerischen Führung sowie punktuell an den Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. politische Führung) durchzuführen.

Eine kurze Zusammenfassung des Forschungsstandes zeigt der Abschnitt „3.3 *Ergebnisse des theoretischen Teils*“. In diesem Abschnitt wird auch analysiert, welche Erkenntnisse in Bezug auf die Ziele und Methoden dieser Arbeit vorliegen und angewandt werden können, und was in dieser Arbeit neu ist.

Im Kapitel „4. *Empirischer Teil*“ wird die durchgeführte Analyse detailliert vorgestellt.

Der Abschnitt „4.1 *Ziele des empirischen Teils*“ beschreibt, warum implizite Motive der Vorstände von DAX-Konzernen in dieser Arbeit untersucht werden, und welche Begründungszusammenhänge die Auswahl der Konzerne und ihrer Vorstände bestimmt haben.

Im Abschnitt 4.2 werden „*Fragestellung und Hypothesen*“ der Arbeit dargestellt und ihre Verbindungen zum aktuellen Forschungsstand gezeigt.

Im darauffolgenden Abschnitt „4.3 *Methode*“ werden sowohl die „Teilnehmer“ als auch die „Messinstrumente“ und das Vorgehen bei der Analyse beschrieben. Die Kriterien, nach denen die Konzerne und die Vorstände ausgesucht wurden, werden verdeutlicht. Außerdem wird das geeignete Instrument für die Erfassung der impliziten Motive und die Quellen für ihre Erhebung ausgewählt und diese Auswahl begründet.

Der Abschnitt „4.4 *Ergebnisse*“ fasst die Erkenntnisse der Analyse zusammen und überprüft die aufgestellten Hypothesen.

Im nächsten Abschnitt „4.5 *Diskussion*“ werden die Ergebnisse der Studie mit dem aktuellen Forschungsstand verglichen und die Vorgehensweisen kritisch betrachtet. Außerdem werden Anwendungsmöglichkeiten für die Erkenntnisse aus der Studie diskutiert.

Im Kapitel „5. *Ausblick*“ werden Perspektiven für eine Weiterentwicklung der Studie aufgezeigt.

Das letzte Kapitel „6. *Resümee*“ gibt einen zusammenfassenden Überblick zu den Ergebnissen der Arbeit und zu ihrer möglichen Anwendung.

3 Theoretischer Teil

Zuerst werden im theoretischen Teil die Themen „Motivation“, „implizite und explizite Motive“ und „Aktivitätshemmung“ beleuchtet. In einem weiteren Schritt werden Motive in Verbindung mit der Führung im unternehmerischen Umfeld betrachtet.

3.1 Motive und Motivation

Die Erforschung motivationaler Zusammenhänge hat eine sehr lange Tradition und Vorgeschichte (vgl. z.B. Heckhausen, 2006). In dieser Arbeit werden bei der Erhebung des Forschungsstands nur Theorien, Studien und Analysen berücksichtigt, die die hier relevanten drei Kernmotive behandeln (Anschluss, Leistung und Macht) und sie in implizite und explizite Motive unterteilen. Diese Differenzierung entstand in der Forschungstradition von McClelland (z.B. McClelland, 1985; McClelland et al., 1989). Sie ist in der aktuellen Motivationsforschung dominierend.

3.1.1 Motivation

Rheinberg (2008) definiert Motivation als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (S. 16). Er beschreibt den Motivationsbegriff, der nicht „auf eine fest umrissene und naturalistisch gegebene Erlebens- oder Verhaltenseinheit“ bezogen ist, als eine gewisse „Abstraktion“ (S. 16).

DeCharms (1976, zitiert nach Schmalt & Langens, 2009, S. 17) beschreibt die Motivation als „eine milde Form der Besessenheit“.

McClelland (1985) betrachtet Motivation als zu einem bestimmten Zeitpunkt angeregte Motive und stellt damit eine Verbindung zwischen den beiden Begriffen her. Außerdem differenziert er zwischen der Definition eines Motivs und der Beschreibung seines angeregten Zustandes:

... we must distinguish between motive as a disposition and the arousal of the motive at a particular time and place, which is best conceived as a *state* of motivation. But if the term *motivation* is used to describe an aroused motive, it cannot be used to describe the outcome of all the determinant of action. (S. 599)

McClelland (1985) unterscheidet gleichzeitig den Begriff „Motivation“ vom stimulierenden Potential („excitatory potential“) bzw. von der Handlungstendenz („impulse or tendency to act“), da diese Begriffe als Zusammenfassung aller Handlungsdeterminanten gelten.

Nach McClelland (1985) ist die Motivation mit dem „Warum“ des Verhaltens verbunden, im Unterschied zum „Wie“ oder „Was“. Er schränkt allerdings ein, dass nicht alle Antworten auf die Frage „Warum“ mit der „Motivation“ verbunden sind und eine vollständige Antwort auf diese Frage alle Verhaltensdeterminanten beinhalten muss. Bei der Unterscheidung der Verhaltensdeterminanten ist zu berücksichtigen, dass das Verhalten eine Funktion der Bestimmungsgrößen der Person und der Umwelt ist (McClelland, 1985).

3.1.2 Motive

Definitionen, Entstehung und Zusammenhänge mit anderen Persönlichkeitseigenschaften

McClelland (1985) betrachtet Motive als individuelle Dispositionen und definiert sie als „a recurrent concern for a goal state based on a natural incentive – a concern that energizes, orients and selects behavior“ (S. 590). Er sieht die Präsenz des zentralen Motivzustandes bei einer Person dann gegeben, wenn sie aktiver und energischer in der Verfolgung ihrer Ziele ist und schneller lernt, was zur Erreichung der Ziele erforderlich ist (McClelland, 1985). McClelland (1985) versteht Motive als eine der drei wichtigen Determinanten des Verhaltens, die in jeder Persönlichkeitstheorie berücksichtigt werden müssen. Die beiden anderen sind die Kognition („cognition or schemas“) und Kompetenzen („skills or adaptive traits“). Motive betrachtet er als relativ stabile Aspekte der Persönlichkeit, die durch situative Anreize angeregt werden.

Motive stammen aus den in früher Kindheit gesammelten Erfahrungen: z.B. Nahrungszeiten, elterliche Toleranz gegenüber sexuellem oder aggressivem Verhalten, Erziehungspraktiken usw. (McClelland & Pilon, 1983). Sie unterscheiden sich (als individuelle Dispositionen) von „traits“ (als generellen Tendenzen) und stellen zwei absolut unterschiedliche Elemente der Persönlichkeit dar (McClelland, 1985; Winter, John, Stewart, Klohn & Duncan, 1998). Nach Winter et al. (1998) interagieren Motive und „traits“ bei der Verhaltensvoraussage, indem „traits“ den Ausdruck der Motive im menschlichen Verhalten über den Lebensverlauf kanalisieren.

Schmalt und Sokolowski (2006) definieren Motive als Beschreibung einer dispositionellen Neigung und Voreingenommenheit einer Person in der Evaluierung bestimmter Klas-

sen von Handlungszielen und behaupten, dass Motive keine direkten Erlebniskorrelate haben und über ihre Einflüsse auf das Erleben und Verhalten indirekt erfasst werden. Die Autoren vergleichen ein Motiv mit einer Brille, die die Wahrnehmung und dadurch die Bewertung entsprechend beeinflusst. Nach Schmalz und Langens (2009) sind interpersonelle Motivunterschiede genetisch bedingt bzw. hängen mit unterschiedlichen Lernerfahrungen zusammen.

Verbindungen zwischen Motiven und der Motivation

Lewin (1982) hat das Verhalten einer Person (V) als eine Funktion der Person (P) und der Umwelt (U) definiert: $V = f(P,U)$. In seinem Grundmodell der „klassischen“ Motivationspsychologie stellt Rheinberg (2008) die aktuelle Motivation als eine Wechselbeziehung zwischen einer Person mit ihren Motiven und der motivspezifischen Situation dar. Daraus entsteht die aktuelle Motivation, durch die das Verhalten dieser Person bestimmt und ihr Erleben beeinflusst wird (siehe *Abbildung 1*). Den Prozess der situativen Anregung eines Motivs bezeichnet Rheinberg (2008) als Motivierung.

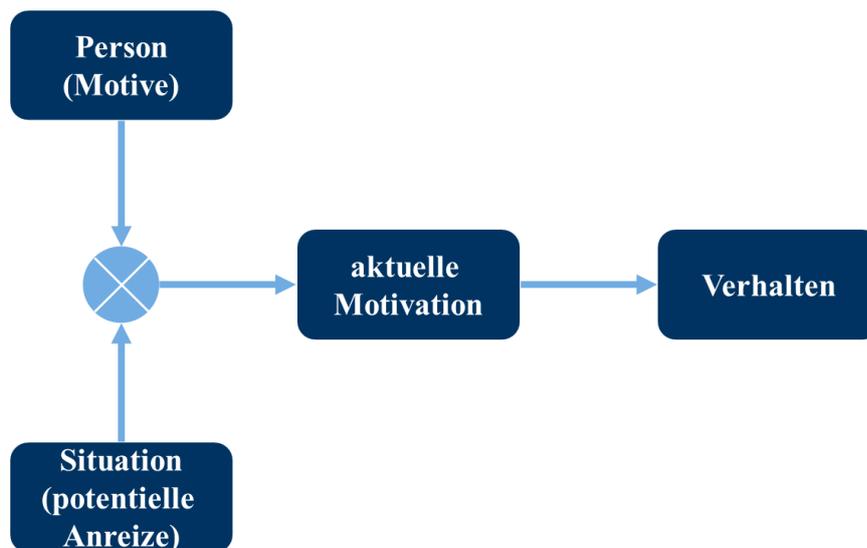


Abbildung 1: Das Grundmodell der „klassischen“ Motivationspsychologie (nach Rheinberg, 2008, S. 70)

Schwerpunkte der Motivationsforschung

Die Motivationsforschung legt den Schwerpunkt auf drei Motive: Anschluss-, Leistungs- und Machtmotiv (z.B. McClelland, 1985), die auch als „big three“ bezeichnet werden, wobei diese Bezeichnung häufig nur für implizite Motive verwendet wird (z.B. Schultheiss & Brunstein, 2001; Pang, 2010b). Diese drei Motive wurden bisher am intensivsten erforscht. Daneben wurden auch weitere Motive untersucht, wie z.B. Hunger (Atkinson & McClelland,

1948), Sex (Clark, 1952), Aggression (Kornadt, 1982), Neugier (Schmalt & Langens, 2009) oder die von Murray (1938) beschriebenen Motive („Autonomy“, „Defendance“, „Order“, „Play“ usw.), allerdings nicht mit der Intensität der „big three“-Motive.

McClelland (1985) beschreibt drei natürliche angeborene Anreize („natural incentives“): „contact / sexual incentive“, „variety incentive“ und „impact incentive“, die je drei Komponenten haben: „sign stimulus“, „state of central affective arousal“ und „consummatory act“. Diese drei natürlichen Anreize in Verbindung mit den drei entsprechenden Motiven (Anschluss, Leistung und Macht) beeinflussen das menschliche Verhalten bereits in der frühen Kindheit und bilden, abhängig von angeborenen Eigenschaften und der Sozialisation, die individuellen Unterschiede in den Motivdispositionen des Erwachsenen (Schmalt & Sokolowski, 2006).

3.1.3 Implizite und explizite Motive

Definitionen, Hintergründe und Zusammenhänge

Die in der Motivationsforschung aktuell gültige Unterscheidung zwischen den (unbewussten) impliziten und (bewussten) expliziten bzw. selbst attribuierten Motiven („self-attributed motives“, motivationalen Selbstbildern) wurde im Wesentlichen durch McClelland und seine Kollegen geprägt (McClelland, 1985; McClelland et al., 1989). Diese beiden Motivarten korrelieren selten signifikant miteinander und sind mit verschiedenen Klassen des Verhaltens verbunden (McClelland et al., 1989). Erste Ansätze für die Unterscheidung zwischen den impliziten und den expliziten Motiven sind nach Kehr (2004a) bereits in den Werken von Wundt (1896/1907, zitiert nach Kehr, 2004a) als Original- und Intellektuell-motive, von Michotte und Prüm (1910, zitiert nach Kehr, 2004a) als intrinsische und extrinsische Motive und von Lewin (1926, zitiert nach Kehr, 2004a) als Bedürfnisse und Quasi-bedürfnisse zu finden. Nach McClelland et al. (1989) werden die impliziten Motive in der frühen Lebensphase auf der Basis der bedeutsamen nicht-sprachlichen, affektiven Erfahrungen erworben, im späteren Lebensverlauf werden sie mehr durch affektive Erfahrungen als durch soziale Anreize angeregt. Explizite Motive werden dagegen in einer späteren Phase, nach der Entwicklung der Sprache, auf der Grundlage der von den Eltern ausgehenden expliziten Botschaften erworben und reagieren auf soziale, sprachlich vermittelte Signale auch im Erwachsenenalter (McClelland et al., 1989). Bei impliziten Motiven schließen allerdings

McClelland und Kollegen (1989) nicht aus, dass ihre Entwicklung auch nach der frühkindlichen Phase als Reaktion auf nicht-sprachliche, affektive Erfahrungen stattfindet.

Implizite Motive finden ihren Ausdruck in einem operanten (spontanen, von innen bestimmten) Verhalten. Explizite Motive sind mit dem respondenten (von externen Anreizen bestimmten) Verhalten verbunden. Die Begriffe „operant“ und „respondent“ hat McClelland (1985) von Skinner (1938) übernommen. Skinner (1938) hat diese Begriffe wie folgt definiert:

The kind of behavior that is correlated with specific eliciting stimuli may be called respondent behavior and a given correlation a respondent. The term is intended to carry the sense of a relation to a prior event. Such behavior as is not under this kind of control I shall call operant and any specific example an operant. The term refers to a posterior event, to be noted shortly. The term reflex will be used to include both respondent and operant even though in its original meaning it applied every case the response to the conditioned stimulus must first be elicited by an unconditioned stimulus. (S. 19-20)

Implizite Motive werden durch das Schreiben von Phantasiegeschichten zu mehrdeutigen Bildern erhoben und stellen ein (im Vergleich mit expliziten Motiven) primitiveres (mit affektiven Erfahrungen verbundenes) Motivationssystem dar; explizite Motive werden dagegen mit dem Fragebogen erfasst und basieren mehr auf der Kognition (McClelland et al., 1989).

Zusammenhänge zwischen impliziten und expliziten Motiven

McClelland et al. (1989) machen darauf aufmerksam, dass durch eine Diskrepanz zwischen impliziten und expliziten Motiven, manche Personen, die eine bestimmte Handlungsbestrebung haben, nicht im Stande sind, sie konsequent umzusetzen. Nach der Auffassung der Autoren ist es allerdings möglich, dass eine systematische, erfahrungsbasierte Selbstbeobachtung (z.B. in einer Psychotherapie oder bei Motivationstrainings) die beiden Motivarten zur Übereinstimmung bringen kann.

Die von Spangler (1992) durchgeführten Meta-Analysen von 105 empirischen Studien zum Leistungsmotiv zeigen, dass die Korrelation zwischen impliziten und expliziten Motiven sehr gering ist. Auf der Grundlage seiner Analyse geht Spangler (1992) davon aus, dass es sich um unterschiedliche Bereiche der Persönlichkeit handelt.

Auch weitere Untersuchungen wiesen keine bedeutenden Zusammenhänge zwischen impliziten und expliziten Motiven nach (z.B. King, 1995; Brunstein, 2003; Schultheiss, Yankova, Dirlikov & Schad, 2009; Rawolle, Schultheiss & Schultheiss, 2013).

McClelland et al. (1989) beschreiben mögliche Konsequenzen der fehlenden Kongruenz zwischen impliziten und expliziten Motiven wie folgt: „But whatever the reasons for discordance between implicit and explicit motives, it can certainly lead to trouble“ (S. 700). Diese Erkenntnisse zu den negativen Folgen fehlender Übereinstimmung zwischen impliziten und expliziten Motiven (z.B. als psychosomatische Symptome usw.) wurden durch zahlreiche empirische Untersuchungen bestätigt; während eine große Kongruenz zu einem hohen emotionalen Wohlbefinden und ausgeprägter Allgemeinzufriedenheit intensiv beiträgt (Brunstein, Schultheiss & Grässmann, 1998; Kehr, 2004b; Baumann, Kaschel & Kuhl, 2005; Langens 2007; Schultheiss, Jones, Davis & Kley, 2008).

3.1.4 Kernmotive: Anschluss, Leistung und Macht

Wie bereits erwähnt, liegt der Schwerpunkt der Motivationsforschung aktuell auf drei Kernmotiven: Anschluss, Leistung und Macht. Als Abkürzungen werden für das implizite Anschlussmotiv – nAff (need for affiliation), für das implizite Leistungsmotiv – nAch (need for achievement) und für das implizite Machtmotiv – nPow (need for power) verwendet (McClelland et al., 1989). Explizite Motive werden in Anlehnung an McClelland et al. (1989) wie folgt bezeichnet: Anschlussmotiv – sanAff (self-attributed need for affiliation), Leistungsmotiv – sanAch (self-attributed need for achievement) und Machtmotiv – sanPow (self-attributed need for Power).

3.1.4.1 Implizites Anschlussmotiv

Dem Anschlussmotiv hat Murray (1938) die folgenden Merkmale zugeordnet:

To draw near and enjoyably co-operate or reciprocate with an allied O⁴: an O who resembles the S⁵ or who likes the S. To please and win affection of a cathected O. To adhere and remain loyal to a friend. (S. 174)

⁴ „O = Object: any external entity (thing, animal, person) other than the subject“ (Murray, 1938, S. 747).

⁵ „S = Subject: the focus of the psychologist's concern at a particular moment“ (Murray, 1938, S. 749).

Anschlussmotivierte Handlungen hat er wie folgt beschrieben:

To meet and make the acquaintance of Os. To form, maintain or accept synergies with Os. To show good-will and love. To do things which please an O. To avoid wounding, to allay opposition. (S. 174)

Anschlussmotivierte Personen sind bestrebt, warme, freundliche Beziehungen mit anderen Personen (oder Gruppen) zu etablieren, zu erhalten bzw. wiederherzustellen und von anderen angenommen, akzeptiert und gemocht zu werden (Atkinson, Heyns & Veroff, 1954; Heyns, Veroff & Atkinson, 1958; McClelland, 1985). Außerdem vermeiden sie Konflikte, Kritik und den Wettbewerb und verbringen viel Zeit mit sozialen Interaktionen (Atkinson et al., 1954; McClelland, 1985; Koestner & McClelland, 1992). Anschlussmotivierte glauben an das Gute im Menschen, sind dadurch eher bereit, anderen Personen Sympathie und Vertrauen zu schenken und sie (auch emotional) zu unterstützen (Krug & Kuhl, 2006).

McClelland (1985) unterstreicht die zentrale Rolle des Anschlussmotivs für die mentale und physische Gesundheit sowie das Wohlbefinden und bezieht sich dabei auf die Argumentation von Platon. Er weist darauf hin, dass recht wenig über die Entstehung des Anschlussmotivs in der Kindheit oder der Gesellschaft bekannt ist und empfiehlt den Schwerpunkt der Forschung mehr auf die Kind-Eltern-Beziehung und weniger auf die Erziehungspraktiken zu legen.

Weinberger, Cotler und Fishman (2010) gliedern die Entwicklung in der Forschung des Anschlussmotivs in drei Stufen:

1. ursprüngliches Anschlussmotiv nach Heynes, Veroff und Atkinson (1958)
2. Intimitätsmotiv nach McAdams (1980)
3. Zusammenfassung der Stufen 1 und 2 zum kombinierten Anschlussmotiv nach Winter (1991b)

Nach McClelland (1985) wurde das Anschlussmotiv weniger erforscht als das Leistungs- und Machtmotiv. Seiner Auffassung nach führt ein stark ausgeprägtes Anschlussmotiv mit höheren Zeitinvestitionen in soziale Interaktionen nicht zum sozialen Erfolg wie z.B. das Leistungsmotiv zum unternehmerischen Erfolg oder das Machtmotiv zum Erfolg als Manager, sondern kann auch zur Unpopularität führen (Koestner & McClelland, 1992). Die Autoren erklären dies durch die defensive Funktion des Anschlussmotivs (Angst vor der Zurückweisung) und nehmen an, dass ein starkes Anschlussmotiv ein Ergebnis des Versagens in der Herstellung erfüllender Beziehungen sein kann.

3.1.4.2 Implizites Leistungsmotiv

Das implizite Leistungsmotiv wurde von allen Motiven am intensivsten erforscht (McClelland, 1985; Brunstein & Heckhausen, 2006). Murray (1938) hat das Leistungsmotiv („n Ach“) durch die folgenden Merkmale charakterisiert:

To accomplish something difficult. To master, manipulate or organize physical objects, human beings, or ideas. To do this as rapidly, and as independently as possible. To overcome obstacles and attain a high standard. To excel one's self. To rival and surpass others. To increase self-regard by the successful exercise of talent. (S. 164)

Dem Leistungsmotiv entsprechende Handlungen hat Murray wie folgt beschrieben:

To make intense, prolonged and repeated efforts to accomplish something difficult. To work with singleness of purpose towards a high and distant goal. To have the determination to win. To try to do everything well. To be stimulated to excel by the presence of others, to enjoy competition. To exert will power; to overcome boredom and fatigue. (S. 164)

Mit der fortschreitenden Forschung hätte das Leistungsmotiv laut McClelland (1985) auch das Effizienzmotiv („efficiency motive“) genannt werden können, da es eine wiederkehrende Bestrebung darstellt, Dinge (sowohl im internen als auch im externen Vergleich) besser zu machen.

„Besser zu machen“ bedeutet für McClelland (1985):

- gleiches Ergebnis mit weniger Arbeit
- besseres Ergebnis bei gleicher Arbeit
- besseres Ergebnis mit weniger Arbeit (als beste Variante).

McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953) charakterisieren das Leistungsmotiv durch die Auseinandersetzung mit einem Standard der Exzellenz im Erreichen besonderer Leistungen.

Nach McClelland (1985) werden Hochleistungsmotivierte durch Situationen angezogen, in denen Verbesserungsmöglichkeiten bestehen (eine wichtige Eigenschaft für einen Unternehmer).

Im beruflichen Umfeld sind Hochleistungsmotivierte dann erfolgreich, wenn sie eine volle Kontrolle über die Zielsetzung und die Umsetzung ausüben und regelmäßig eine Rückmeldung über ihre Fortschritte erhalten (Schultheiss, 2008). Auch Brunstein und Schmitt (2004) unterstreichen eine hohe Bedeutung der leistungsbezogenen Rückmeldung für das implizite Leistungsmotiv.

Die Entstehung eines hohen impliziten Leistungsmotivs kann in der Kindheit durch hohe Leistungsanforderungen der Eltern begünstigt werden (McClelland, 1985). In der frühkindlichen Phase kann eine elterliche Insistenz bei regelmäßigen Nahrungsaufnahmen oder Ausscheidungen mit der Entwicklung eines hohen impliziten Leistungsmotivs zusammenhängen. Diese Erkenntnisse stützen die Auffassung, dass implizite Motive in der frühen Lebensphase vor der Entwicklung der Fähigkeit der Leistungsbewertung geformt werden; dadurch kommt es auch zur Diskrepanz mit den expliziten Motiven, die in einer späteren Phase kognitiver Entwicklung entstehen (McClelland, 1985).

Nach Krug und Kuhl (2006) benötigen Leistungsmotivierte herausfordernde, aber realistisch umsetzbare, eigenverantwortliche Leistungsziele. Sie sind unmotiviert bei weniger herausfordernden Aufgaben oder Routinetätigkeiten und besitzen ein hohes Einfühlungsvermögen für Sachprobleme, aber nicht für menschliche Bedürfnisse.

3.1.4.3 Implizites Machtmotiv

Murray (1938) hat dem Machtmotiv (nach Murray „n Dominance“ / „n Dom“) die folgenden Merkmale zugeordnet:

To control one's human environment. To influence or direct the behavior of Os by suggestion, seduction, persuasion, or command. To dissuade, restrain, or prohibit. To induce an O⁶ to act in a way which accords with one's sentiments and needs. To get Os to cooperate. To convince an O of the ‚rightness‘ of one's opinion. (S. 152)

Allgemeine Aktionen der Machtmotivierten hat er wie folgt beschrieben:

To influence, sway, lead, prevail upon, persuade, direct, regulate, organize, guide, govern, supervise. To master, control, rule, over-ride, dictate terms. To judge, make laws, set standards, lay down principles of conduct, give a decision, settle an argument. To prohibit, restrain, oppose, dissuade, punish, confine, imprison. To magnetize, gain a hearing, be listened to, be imitated, be followed, set the fashion. To be an exemplar. (S. 152)

McClelland (1975) beschreibt das implizite Machtmotiv als „... the need primarily to feel strong, and secondarily to act powerfully. Influencing others is just one of several ways of satisfying the need to feel strong“ (S. 77).

⁶ „O = Object: any external entity (thing, animal, person) other than the subject“ (Murray, 1938, S. 747).

Winter (1992c) betont in seiner Definition des Machtmotivs die Einflussperspektive: „The power motive is the desire to have impact on other people, to affect their behavior or emotions“ (S. 301). Diese Definition enthält mehrere sich überschneidende Konzepte: „influence, inspiration, nurturance, authority, leadership, control, dominance, coercion, and aggression“ (S. 301).

Nach Fodor (2010) ist das implizite Machtmotiv konzipiert als „... a desire to influence, control, or impress others and, as a corollary, to receive acclaim or at least recognition for these power-motivated behaviors“ (S. 3).

Nach McClelland (1985) hängt ein hohes implizites Machtmotiv mit konkurrenzbetonten und durchsetzungsorientierten Aktivitäten sowie mit dem Erreichen (und dann Erhalten) von Ansehen bei anderen Menschen zusammen. Die Auswirkung der Machtmotivation ist allerdings geschlechtsspezifisch: machtmotivierte Männer neigen zum offenen Wettbewerb und zur Durchsetzung; für machtmotivierte Frauen ist das Ressourcenansammeln (als Einflussmittel) typischer (McClelland, 1985). Nach McClelland hat auch die Zugehörigkeit zur sozialen Klasse einen Einfluss auf Verhaltensäußerungen des Machtmotivs. McClelland (1985) macht darauf aufmerksam, dass nicht viel über die Entstehung des Machtmotivs in der Gesellschaft oder in der Kindheit bekannt ist, betont aber die Auswirkung der Erziehungspraktiken (z.B. Toleranz gegenüber sexuellem und aggressivem Verhalten in der frühen Kindheit) darauf.

Bei der Definition der Formen des impliziten Machtmotivs unterscheidet McClelland (1985) zwischen dem sozialisierten und dem personalisierten Machtmotiv und hebt die sehr wichtige moderierende Rolle der Aktivitätshemmung hervor:

- ein hohes implizites Machtmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung entsprechen dem sozialisierten Machtmotiv und
- ein hohes implizites Machtmotiv und eine geringe Aktivitätshemmung charakterisieren das personalisierte Machtmotiv.

Die Aktivitätshemmung wird durch die Anzahl der Negationen „nicht“ in den TAT-Geschichten gemessen.⁷

⁷ Weitere, vertiefte Information zu diesem Thema sind im Kapitel „3.1.7 Aktivitätshemmung“ zusammengefasst.

Menschen mit einem personalisierten Machtmotiv verfolgen persönliche Ziele, fokussieren ihre Gedanken auf die persönliche Dominanz auf Kosten anderer Menschen („Null-Summen-Spieler“), lügen und manipulieren, trinken viel Alkohol und sind sozial unverantwortlich: „In short, they have some of the characteristics of the image of Satan“ (McClelland, 1985, S. 596).

Personen mit einem sozialisierten Machtmotiv nutzen ihre Macht im Dienst anderer, konsumieren weniger Alkohol, übernehmen die Führung gemeinnütziger Organisationen, glauben an zentralisierte Autorität, harte Arbeit, karitative Werte, sind gute Ehemänner und Unternehmensmanager und sind zusammenfassend verantwortliche Bürger: „... have some of the characteristics of the image of God“ (McClelland, 1985, S. 596).

Die Anregung des Machtmotivs ist nach Schultheiss (2013) mit der Ausschüttung von Stresshormonen und Gonadensteroiden verbunden.

3.1.5 Hoffnungs- und Furchtkomponenten

Atkinson (1957) hat beim Leistungsmotiv zwischen den Tendenzen „Hoffnung auf Erfolg“ oder „HE“ („hope of success“ oder „HS“) und „Furcht vor Misserfolg“ oder „FM“ („fear of failure“ oder „FF“) unterschieden. Heckhausen (1963) hat einen TAT mit einem entsprechenden Auswertungsschlüssel entwickelt, mit dem diese beiden Komponenten der Leistungsmotivation bewertet werden können. Abhängig von der Stärke dieser Komponenten wählen hochleistungsmotivierte Personen mit einer hohen Hoffnung auf Erfolg mittelschwierige Aufgaben, deren Anforderungen leicht über ihrem aktuellen Niveau liegen. Diese Aufgaben werden von stark Misserfolgsängstlichen gemieden, die entweder sehr einfache oder sehr schwierige Aufgaben auswählen (Heckhausen, 1963). Beim Anschlussmotiv äußern sich aufsuchende und meidende Komponenten in „Hoffnung auf Anschluss“ und „Furcht vor Zurückweisung“. Nach Sokolowski (1992) korrelieren diese Komponenten der Anschlussmotivation gering miteinander. Beim Machtmotiv werden „Hoffnung auf Macht und Kontrolle“ und „Furcht vor Macht- und Kontrollverlust“ unterschieden (Schmalt & Heckhausen, 2006).

3.1.6 Erfassung der Motive

Verfahren zur Erfassung der impliziten Motive (wie z.B. Thematischen Apperzeptionstest oder Picture Story Exercise) werden *operant* (oder projektiv) und Fragebogenverfahren zur Erfassung der expliziten Motive *respondent* nach der Begrifflichkeit von Skinner (1938)⁸ genannt (McClelland, 1980; McClelland et al., 1989; Spangler, 1992). Die Gitter-Technik, die methodisch zwischen den beiden Verfahren steht, wird als „semi-projektiv“ bezeichnet (Schmalt & Sokolowski, 2000).

3.1.6.1 Messung der impliziten Motive

McClelland und Atkinson (1948) verwendeten den auf dem Schreiben von Phantasiegeschichten basierten *Thematischen Apperzeptionstest* („Thematic Apperception Test“, TAT; Morgan & Murray, 1935; Murray, 1943) für die Untersuchung der Hungermotivation mit verschiedenen zeitlichen Stufen der Nahrungsdeprivation. In einem der weiteren Schritte wurde das implizite Leistungsmotiv mit leistungsbezogenen Bildern mit der entsprechenden Auswertungsmethodik erhoben (McClelland, Clark, Roby & Atkinson, 1949). Eine detaillierte Veröffentlichung zur Erhebung des impliziten Leistungsmotivs mit dem projektiven Verfahren TAT erfolgte einige Jahre später (McClelland et al., 1953). Die auf der Grundlage des TAT entwickelte *Picture Story Exercise* (PSE; McClelland et al., 1989; Koestner, McClelland, 1992) ist laut Pang (2010a) aktuell das meist genutzte Erhebungsverfahren für implizite Motive (Anschluss, Leistung, Macht). Die Weiterentwicklung des TAT zur PSE bestand in der Auswahl der Bilder, der Organisation und Administration, der Auswertung etc. (Winter, 1999).

Für die typischerweise bei der PSE genutzten Bilder („Ship captain“, „Couple by river“, „Women in laboratory“, „Trapeze artists“ usw.) liegt eine ausreichende Datenbasis aus zahlreichen Studien vor (z.B. nach Bildern und Ländern bei Pang, 2010a). Nach diesen Daten besteht die Möglichkeit, Bilder zu wählen, die die untersuchten Motive besser aktivieren. Schultheiss und Pang (2007) empfehlen eine ausreichende Bilderanzahl (mindestens 4 bis 5 Bilder, Bearbeitungszeit 4-5 Min. pro Bild) zu verwenden. Es besteht die Möglichkeit, den Test sowohl individuell als auch in kleinen Gruppen und entweder durch den Versuchsleiter oder mit einem PC durchzuführen. Das Verhalten des Versuchsleiters ist für die Durchführung und das Ergebnis des Tests sehr wichtig. Deswegen empfehlen Schultheiss und Pang

⁸ Siehe auch die Definition des operanten und respondenten Verhaltens im Abschnitt „3.1.3 Implizite und explizite Motive“

(2007) den PC-basierten Test im Vergleich mit der „klassischen“ Methode oder, wenn der Test doch mit dem Versuchsleiter durchgeführt wird, gedruckte Instruktionen und Vorlagen zu verwenden und so wenig wie möglich Druck auf die Teilnehmer auszuüben, da dies die PSE-Ergebnisse beeinträchtigt. Es werden in der Regel standardisierte Instruktionen für die Probanden eingesetzt. Zum Auswerten der Ergebnisse ist der Einsatz von geschulten und erfahrenen Spezialisten erforderlich.

Im Laufe der Zeit wurden diverse Auswertungsmethoden entwickelt und verfeinert:

Anschluss- und Intimitätsmotiv

- Heyns et al. (1958) erarbeiteten ein Auswertungssystem, in dem das Anschlussmotiv (als „Affiliation Imagery“ oder „Aff Im“) bei folgenden Merkmalen berücksichtigt wird: „... *establishing, maintaining, or restoring a positive affective relationship with another person. This relationship is most adequately described by the word friendship*“ (Heyns, Veroff und Atkinson, 1992, S. 212).
- McAdams (1980) entwickelte eine Auswertungsmethode für das Intimitätsmotiv (als neues Konstrukt) und unterschied sie vom Schlüssel für das Anschlussmotiv von Heyns et al. (1958). Das Intimitätsmotiv definierte McAdams (1980) im Unterschied zum Anschlussmotiv (siehe oben) als „... *the experiencing of a warm, close, and communicative exchange with another (other) person(s) – an interpersonal encounter, which is noninstrumental and experienced as a ‚good‘ in and of itself*“ (S. 430).

Leistungsmotiv

- McClelland et al. (1953) haben in ihrem Auswertungsschlüssel die Auseinandersetzung mit einem Standard der Exzellenz als ein wesentliches Kriterium berücksichtigt. Die Autoren haben einige Komponenten von Murray übernommen, haben allerdings einen ganz anderen Ansatz (andere Bilder, Gruppentest mit einem Zeitlimit, neue Berechnungsgrundlagen) gewählt und haben ihn unter drei verschiedenen Bedingungen (entspannt, neutral und leistungsorientiert) getestet (McClelland et al., 1953).
- Heckhausen (1963) differenzierte zwischen den Komponenten „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“ und erweiterte damit durch eine feinere Gliederung sowie die Ergänzung der Kategorien die Auswertungsmethode von

McClelland et al. (1953). Da Heckhausen seine Methode auf Deutsch veröffentlicht und die Übersetzung ins Englische erst ca. vierzig Jahre später durch Schultheiss (2001) erfolgte, hat das System im letzten Jahrhundert nicht die internationale Aufmerksamkeit gefunden, die es hätte bekommen können.

- Blankenship, Romero, Vega, Keenan und Ramos (2005) haben auf der Basis des Schlüssels von McClelland et al. (1953) ihre Auswertungsmethode entwickelt. Sie haben neue Bilder eingesetzt, die drei Originalkategorien blieben unverändert, die Anzahl der Unterkategorien wurde von 10 auf 7 reduziert.
- Pang (2006) hat ihr System auf der Grundlage von Systemen von McClelland et al. (1953) und Heckhausen (1963) aufgebaut und zwei Schlüssel für die „Hoffnung“- und „Furcht“-Komponenten entwickelt. Sie hat bei den beiden Komponenten zahlreiche Kategorien ergänzt und einige alte eliminiert (ein Vergleich von allen drei Systemen und eine detaillierte Beschreibung findet sich bei Pang, 2010b).

Machtmotiv

- Veroff (1957) hat seinen Schlüssel als das erste spezialisierte TAT-Instrument entwickelt (Schmalt & Heckhausen, 2006). Das Machtmotiv wird (als „Power Imagery“) unter den folgenden Bedingungen berücksichtigt: „... thoughts, feelings, and actions of one of the characters in a story which indicates that the character is concerned with the control of the means of influencing a person“ (Veroff, 1992, S. 287).
- Uleman (1972) konzipierte sein System im Gegensatz zu Veroff (1957) in der Orientierung auf „offensive“ Aspekte der Machtmotivation: Prestige, Reichtum, Position, Ruhm, Furchtlosigkeit, bei denen als Machtquelle die Belohnungsmacht und die legitimierte Macht hervorgehoben werden (Schmalt & Heckhausen, 2006).
- Winter (1973) hat in sein System die Erkenntnisse von Veroff (1957) und Uleman (1972) einbezogen (Korrelation zwischen .39 und .47) und weitere Aspekte der Macht (Einfluss und Kontrolle anderer Personen, nicht angefragte Hilfe, Überzeugung anderer Personen usw.) berücksichtigt (Schmalt & Heckhausen, 2006). Für die Berücksichtigung (als „Power Imagery“) ist die Bestrebung in „... establishing, main-

taining, or restoring their power – that is, their impact, control, or influence – over another person, group of persons, or the world at large“ erforderlich (Winter, 1992a, S. 312).

Kombinierte Systeme

Winter (1991b, 1994) hat ein kombiniertes System für die Motive Anschluss, Leistung und Macht auf der Grundlage von Systemen von Heyns et al. (1958) für das Anschlussmotiv, von McAdams (1980) für das Intimitätsmotiv, von McClelland et al. (1953) für das Leistungsmotiv und von Winter (1973) für das Machtmotiv ausgearbeitet. Das System ist für die Auswertung von Reden, Interviews, literarischen Werken usw. (zusammenfassend „running text“) konzipiert und wird auch als „personality research at a distance“ betrieben (Winter, 1991b). Aktuell wird in der Motivationsforschung bei der Auswertung der PSE-Bilder häufiger mit dem Winter-Schlüssel als mit anderen, traditionellen Systemen gearbeitet (Weinberger et al., 2010).

Auswertungsergebnisse des Winter-Systems sind hoch korrelativ mit den Ergebnissen der Originalsysteme (Winter, 2010). Aufgrund seiner psychometrischen und guten prädikativen Validität bei vielseitigen Anwendungen (auch außerhalb der PSE) sowie eines geringeren Zeit-, Schulungs- und Auswertungsaufwandes empfehlen Schultheiss und Pang (2007) den Winter-Schlüssel als tragfähige Alternative zu den Originalsystemen: „Its versatility and ease of use make the Winter (1994) running text system a good choice for researchers who require a valid, albeit less differentiated, measure of intimacy/affiliation, achievement, and power motives“ (S. 329).

Da der Winter-Schlüssel in der vorliegenden Arbeit seine Anwendung findet, wird er detaillierter beschrieben.

Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)⁹

Kodiert wird auf der Ebene einzelner Motive und Subkategorien werden nicht verwendet. Vorkenntnisse der Originalsysteme zum Erlernen des Winter-Schlüssels können hilfreich sein, sind aber nicht erforderlich. Winter definiert „motive image“ als

... an action (past, present, future or hypothetical), a wish or concern, or some other internal state which any speaker (...) attributes to self, to some other person, to a group or institution (including colleagues or rivals), or to people in general. (S. 4)

Kodierungsregeln:

1. Ein einzelner Satz kann nur einmal für ein einzelnes Motiv gewertet werden, obwohl in einem Satz mehrere Motive berücksichtigt werden können (Ausnahme: siehe Punkt 3).
2. Wenn ein Motiv in zwei separaten aber nacheinander folgenden Sätzen auftritt, wird es nur einmal berechnet; wenn ein Motiv im ersten und dritten Satz vorkommt, wird es im ersten und im dritten Satz berücksichtigt.
3. Wenn ein Motiv mehrmals in einem Satz oder in den nachfolgenden Sätzen vorkommt, aber durch ein anderes Motiv separiert wird, wird es mehrmals berechnet (z.B. L – M – L). Aus diesem Grund werden immer alle drei Motive erhoben, auch wenn nur ein Motiv für die Analyse erforderlich ist.
4. In Interviews stellt jede separate Frage und Antwort einen separaten Text dar. Aus diesem Grund wird ein gleiches Motiv in der letzten Antwort auf eine Frage und in der ersten Antwort auf eine nachfolgende Frage (oder einen Kommentar) zwei Mal berücksichtigt.
5. Nachfragen, Aufforderungen zur Wiederholung der Antwort oder der Frage oder Ähnliches werden sowohl für die Berechnung der Motive als auch für die Textlänge ignoriert.
6. In transkribierten interviewbasierten TAT-Geschichten werden dokumentierte Pausen (als Wort „Pause“ oder [...]) für die Berechnung als Ende des Satzes gewertet.

Die Gesamtbewertung für ein Motiv erfolgt durch die Anzahl des Vorkommens pro 1 000 Wörter, um Texte mit unterschiedlicher Länge vergleichen zu können. Motivspezifische Handlungen, die verneint sind, werden nicht berücksichtigt.

⁹ Der gesamte Abschnitt „Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)“ wurde auf der Grundlage des Handbuchs von Winter (1994) zusammenfassend formuliert.

Als Qualitätskriterium für eine Testauswertung wird ein prozentualer Wert der Übereinstimmung mit einem Experten („Category Agreement“ oder „C.A.“) für jedes Motiv berechnet.

$$\text{C.A.} = 2 \times \text{Anzahl der Übereinstimmungen} / (\text{Anzahl der eigenen Kodierungen} + \text{Anzahl der Expertenkodierungen})$$

Ein empfohlener C.A.-Wert sollte pro Motiv mindestens bei .85-.90 liegen. Ein kombinierter C.A.-Wert für alle Motive wird nicht als Durchschnitt von drei C.A.-Werten, sondern mit der C.A.-Formel durch die Addition der Werte für alle Motivübereinstimmungen berechnet.

Anschlussmotiv

Das Anschlussmotiv wird bei der Textauswertung in folgenden Fällen berücksichtigt:

Affiliation-Intimacy Imagery is scored for any indication of establishing, maintaining or restoring friendship or friendly relations among persons, groups, nations, and so forth. Mere connection, association, or even common activities are not enough; there must also be a warm, friendly quality about the relationship. (Winter, 1994, S. 12)

Kriterien für die Berücksichtigung des Motivs:

1. Positive, freundliche oder warme Gefühle gegenüber anderen Personen, Nationen usw.
2. Traurigkeit oder andere negative Gefühle wegen einer Trennung oder des Abbruchs freundlicher Beziehung oder ein Wunsch diese wiederherzustellen
3. Freundschaftliche, kameradschaftliche Aktivitäten: freundliches gemeinsames Zeitverbringen, Partys, soziale Kontakte oder einfach ein freundliches Gespräch
4. Freundschaftliche, fürsorgliche Aktionen wie eine empathische und auf Sympathie basierte Hilfe, solange sie keine Pflicht bzw. kein rationales Kalkül im Hintergrund haben

Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv wird wie folgt berücksichtigt: „Achievement Imagery is scored for any indication of a standard of excellence“ (Winter, 1994, S. 8).

Kriterien für die Berücksichtigung des Motivs:

1. Adjektive, die Leistungen positiv bewerten: „gut“, „besser“, „am besten“ usw.
2. Ziele oder Leistungen, die positiv bewertet werden
3. Erwähnen des Gewinnens oder des Wettbewerbs mit anderen, solange das Gewinnen auf eine exzellente Leistung und nicht auf reine Aggression oder Macht ausgerichtet ist
4. Niederlagen, schlechte Ergebnisse oder andere Defizite an Exzellenz, solange sie mit Traurigkeit, negativen Gefühlen oder der Absicht der Leistungsverbesserung verbunden sind
5. Einzigartige Leistungen – alle Handlungen und Ziele, die hervorgehoben, neuartig, ungewöhnlich, extraordinär sind und einen impliziten Exzellenzstandard anstreben

Machtmotiv

Die Berücksichtigung des Machtmotivs erfolgt unter den folgenden Bedingungen:

„Power Imagery is scored for any indication that one person, group, institution, country, or other person-like entity has impact, control or influence on another person, group, institution, country, or the world at large“ (Winter, 1994, S. 15).

Kriterien für die Berücksichtigung des Motivs:

1. Starke, machtvolle Aktionen, die andere Menschen oder die Welt insgesamt beeinflussen: Angriffe, Drohungen, Vorwürfe, Verfolgungen, Beleidigungen usw.
2. Kontrolle anderer Menschen durch das Ansammeln von Informationen und Überwachung; Routinehandlungen oder Kontrolle der Dinge werden nicht berücksichtigt
3. Versuche zu überreden, zu überzeugen, zu argumentieren, solange es um die Beeinflussung und nicht um eine Einigung oder das Vermeiden von Missverständnissen geht
4. Geben von Hilfe, Ratschlägen und Unterstützung, die nicht ausdrücklich erbeten wurden; wenn eine unterstützende Handlung Fürsorge impliziert, wird sie nicht berücksichtigt
5. Beeindrucken der anderen oder der Welt insgesamt zur Pflege des Ruhms, des Prestiges oder der Reputation
6. Starke (positive oder negative) emotionale Reaktionen einer Person (Gruppe, Nation, usw.) als Reaktion auf die Handlungen einer anderen Person usw.

Weitere Erhebungsmöglichkeiten

Neben der PSE wurde eine Reihe weiterer Verfahren entwickelt, die hier kurz aufgelistet werden:

Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv-Gitter und generell die Gitter-Technik wurden von Schmalt (1976, 1999) als Kombination des TAT und der Fragebögen entwickelt. In dieser Technik überprüft der Proband die „Passung“ der (motivspezifischen) Kurzbotschaften für jedes Bild (Sokolowski, Schmalt, Langens & Puca, 2000).

Machtmotiv

Das Machtmotiv-Gitter war eine weitere Entwicklung von Schmalt (1987).

Anschlussmotiv

Das Anschlussmotiv-Gitter wurde von Sokolowski (1992) in der Tradition der Gitter-Technik von Schmalt entwickelt.

Alle drei Gitter-Anwendungen messen die Hoffnungs- und Furchtkomponenten und haben gute psychometrische Eigenschaften (Reliabilität, prädikative Validität, Faktorstruktur) in einer Reihe von Studien gezeigt (Sokolowski et. al., 2000).

Kombiniert

- Das Multi-Motiv-Gitter (MMG) als ein semi-projektives Verfahren (Schmalt, Sokolowski & Langens, 2000; Sokolowski et al., 2000) mit der Messung der Hoffnungs- und Furchtkomponenten für Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive. MMG kombiniert die Eigenschaften des TAT und der Fragebögen und nutzt (wie TAT) Bilder mit motivthematischen Situationen, die mit einer Reihe der motivspezifischen Aussagen verbunden sind, wobei die interne Konsistenz und die Retestreliabilität dem klassischen Standard entsprechen (Sokolowski et al., 2000).
- Der Operante Motiv-Test (OMT) als TAT-Weiterentwicklung für die Messung der Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive (Kuhl, Scheffer & Eichstaedt, 2003; Scheffer, Kuhl & Eichstaedt, 2003). Probanden bekommen (wie beim TAT) mehrdeutige Bilder, zu denen sie im Unterschied zu TAT keine Phantasiegeschichten, sondern ihre spontanen Assoziationen in sehr kurzen Sätzen oder einzelne Wörter als Antwort auf vier standardi-

sierte Fragen niederschreiben (Baumann, Kazén & Kuhl, 2010). Der OMT berücksichtigt die aufsuchenden und die meidenden Komponenten und hat eine nach der klassischen Testtheorie ausreichende Reliabilität: Cronbach's Alpha und Reteststabilität (Baumann et al., 2010).

Messung der expliziten Motive

Da explizite Motive bewusst wahrgenommen werden, können sie entsprechend mit einem Fragebogen (als Selbstbericht) erfasst werden (McClelland, 1985; McClelland et al., 1989; Spangler, 1992). Die Anzahl der bisher entwickelten Fragebögen zur Erfassung einzelner Motive oder ihrer Kombination ist groß. Hier wird eine kurze Übersicht wesentlicher Verfahren vorgestellt:

Leistungsmotiv

- Der Test Anxiety Questionnaire (TAQ) für die Erfassung der Leistungsangst in Prüfungssituationen (Mandler & Sarason, 1952; Fisch & Schmalt, 1970).
- Die Mehrabian Achievement Risk Preference Scale (MARPS) von Mehrabian (1968) (deutsche Version: Mikula, Uray und Schwinger, 1976) mit insgesamt 26 Items war der erste stark verbreitete Fragebogen zur Messung der Leistungsmotivation, der allerdings nicht normiert ist (Rheinberg, 2004).
- Der Lynn Achievement Motivation Questionnaire (LAMQ) nach Lynn (1969): Drei Kriteriengruppen von erfolgreichen Menschen waren hochsignifikant für Unternehmer, Professoren und Manager; es wurde keine Korrelation mit 16 Persönlichkeitseigenschaften von Cattell gefunden.
- Die Achievement Motives Scale (AMS) mit der Hoffnung- und Furchtkomponente von Gjesme und Nygard (1970) (deutsche Version: Göttert & Kuhl, 1980); AMS wird nach Rheinberg (2004) aktuell häufiger eingesetzt als MARPS.
- Der Leistungsmotivationstest (LMT) nach Hermans, Petermann und Zielinski (1978) mit vier Subskalen (Leistungsstreben, Ausdauer und Fleiß, leistungsfördernde Prüfungsangst

und leistungsmindernde Prüfungsangst). Der LMT wird nach Rheinberg (2004) für Beratungsgespräche mit prüfungsspezifischem Hintergrund empfohlen.

- Das Leistungsmotivations-Inventar (LMI) nach Schuler und Prochaska (2001) mit insgesamt 17 Subskalen ist für das Arbeitsumfeld einsetzbar.

Anschlussmotiv

Zwei Fragebögen von Mehrabian (1970) zur Erfassung der aufsuchenden und meidenden Komponenten

Machtmotiv

Fragebogen von Moser und Gerth (1986)

Kombinierte Erfassung

- Die „Personality Research Form“ (PRF) von Jackson (1984) (deutsche Version: Stumpf, Angleitner, Wieck, Jackson & Beloch-Till, 1985); zur Messung der relevanten expliziten Motive (Anschluss, Leistung, Macht) werden nur drei (von vierzehn) relevante Skalen verwendet („Achievement“, „Dominance“ und „Affiliation“). Die PRF ist an das Konzept von Murray (1938) angelehnt, ist durch Stanine-Werte normiert und genügt messtheoretischen Anforderungen; sie wurde bisher häufig eingesetzt, sodass eine breite Literaturbasis vorliegt (Rheinberg, 2004).
- Der Fragebogen zu Lebenszielen (GOALS) von Pöhlmann und Brunstein (1997) erfasst mit vier aus insgesamt sechs Bereichen motivationsrelevante Inhalte (Affiliation, Intimität, Leistung und Macht). Rheinberg (2004) weist allerdings auf die Problematik des Einsatzes des Fragebogens für die individuelle Beratung hin wegen seiner niedrigen Konsistenzen bei der Leistungs- und Intimitätsskala.

3.1.7 Aktivitätshemmung

Konzept

Das Konzept der Aktivitätshemmung („activity inhibition“ oder „AI“) wurde durch McClelland und seine Kollegen in ihrer Studie zur Analyse der Hintergründe eines hohen bzw. geringen Alkoholkonsums eingeführt (Kalin, McClelland & Kahn, 1965). Die Autoren

haben in drei Experimenten bei 124 männlichen Collegestudenten bei sozialen Anlässen, zu denen Alkohol getrunken wurde, TAT-Erhebungen durchgeführt und einen Zusammenhang zwischen dem Alkoholkonsum und der Aktivitätshemmung festgestellt. Bei der Kontrollgruppe, die ähnliche Rahmenbedingungen hatte (allerdings ohne dass Alkohol konsumiert wurde), sind die TAT-Protokolle unverändert geblieben. In einer weiteren Studie haben McClelland, Davis, Kalin und Wanner (1972) in Volkssagen unterschiedlicher Kulturen erneut die Aktivitätshemmung als einen wichtigen Einflussfaktor für den Alkoholkonsum identifiziert. Ein geringer Alkoholkonsum stand im Zusammenhang mit einer hohen Aktivitätshemmung und umgekehrt. Im Laufe der Konzeptentwicklung wurde die Aktivitätshemmung zusammen mit impliziten Motiven bei der Auswertung der PSE-Geschichten erhoben. Die Aktivitätshemmung wurde von den Autoren als Hemmungsgrad der motivationalen und emotionalen Impulse definiert.

Als Bewertungsmaßstab der Aktivitätshemmung bzw. Aktivitätskontrolle wurde die Häufigkeit der Negation „nicht“ verwendet (McClelland, 1979; 1992). Nach McClelland et al. (1972) ist diese Negation im Vergleich mit anderen Negationen am besten geeignet. Dies wurde durch die Untersuchung von Langens und Stucke (2005, zitiert nach Langens, 2010) bestätigt, indem die Autoren in einer Analyse mehr als 120 PSE-Protokolle geprüft haben, ob anstelle von „nicht“ auch andere Negationen („nein“, „kein“, „aber“, „nie“, „nichts“) oder Wörter mit hypothetischen Aktionen („würde“, „könnte“, „vielleicht“, „möglich“, „wenn“, „dann“) bzw. Inklusionswörter („mit“, „und“) für die Erhebung der Aktivitätshemmung verwendet werden können. Die Analyse hat gezeigt, dass die Negation „nicht“ (8.58 pro 1 000 Wörter) häufiger als drei zusammenaddierte Negationen „nein“, „kein“ und „aber“ (6.18 pro 1 000 Wörter) verwendet wurde. Daher argumentieren die Autoren, dass die Anwendung von „nicht“ als Hauptindikator der Aktivitätshemmung berechtigt ist.

Die technische Erhebungsmethode der Aktivitätshemmung ist sehr einfach und zuverlässig. Wenn eine Auswertung elektronisch (z.B. mit der Suchfunktion in Microsoft Word) durchgeführt wird, ist die Fehlerwahrscheinlichkeit sehr gering.

Die Aktivitätshemmung ist kein implizites Motiv, sondern moderiert den Ausdruck der impliziten Motive im Verhalten; sie stellt eine Disposition dar, die eine zentrale Rolle in der Regulation negativer Emotionen spielt (Langens, 2010).

Die Aktivitätshemmung wird (ähnlich wie bei den impliziten Motiven) pro 1 000 Wörter gezählt. Nach Pang und Schultheiss (2005) ist eine hohe Aktivitätshemmung mit geringen expliziten Anschluss-, Leistung- und Machtmotiven verbunden.

Studien zur Aktivitätshemmung

Nach der Konzept Einführung wurde die Aktivitätshemmung in zahlreichen Studien erhoben und analysiert.

McClelland und Burnham (1976, 2003) haben in ihrer Studie gezeigt, dass eine hohe Machtmotivation, die durch eine hohe Aktivitätshemmung ausbalanciert ist, in den machtorientierten Geschichten zum Altruismus tendiert. Die Protagonisten der TAT-Geschichten üben die Macht nicht im eigenen Interesse aus, sondern für andere. Dies charakterisiert die sozialisierte Macht im Vergleich mit der personalisierten Macht, die mit einem hohen Machtmotiv und einer geringen Aktivitätshemmung einhergeht. Die Autoren behaupten, dass Personen mit einem hohen Machtmotiv und einer hohen Aktivitätshemmung mehr institutionenorientiert sind, mehr Ämter bekleiden und besser ihren Alkoholkonsum kontrollieren. Die Autoren haben in ihren Workshops mit Führungskräften festgestellt, dass Manager mit einem hohen Machtmotiv und hoher Aktivitätshemmung bessere Führungskräfte in Konzernen sind.¹⁰

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Aktivitätshemmung eine sehr wichtige Rolle als Moderator des impliziten Machtmotivs in seiner sozialisierten, kontrollierten Form oder in seiner rigoroseren Form als Vorführung der Macht spielt (McClelland, 1985).

McClelland (1979) zeigt in seiner Studie, dass das „inhibited power motive syndrome“ (höheres Machtmotiv als Anschlussmotiv und höhere Aktivitätshemmung) stärker mit erhöhten Blutdruck korrelieren als andere Motivkombinationen. Diese Erkenntnisse wurden in einer weiteren Erhebung nach 20 Jahren bestätigt.

Personen mit einem hohen Machtmotiv, einer hohen Aktivitätshemmung und einem hohen Machtstress („HHH group“ – „high in the need for Power“, „high in inhibition“, „high in power stress“) sind chronisch überaktiv, was immunsuppressiv und entsprechend krankheitsgefährdend wirkt (McClelland, Floor, Davidson & Saron, 1980). Auch die Studie von McClelland und Jemmott (1980) zeigt, dass Personen mit einem hohen Machtmotiv, hoher Aktivitätshemmung und Machtstress häufiger von physischen Krankheiten und affektiven

¹⁰ Weitere Informationen zu dieser Studie auch im Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“ in dieser Arbeit.

Symptomen betroffen sind als Personen mit niedrigeren Werten in diesen Bereichen. Jemmot (1987) hat das Machtmotiv und Anschlussmotiv und ihre Syndrome: gehemmte Macht („inhibited power“) und entspannter Anschluss („relaxed affiliation“) analysiert und gezeigt, dass das Machtmotiv mit einer erhöhten und das Anschlussmotiv mit einer verminderten Anfälligkeit für Krankheiten verbunden ist.

McClelland und Boyatzis (1982) berichten über eine Längsschnittstudie bei AT&T, in der das „leadership motive pattern“ („LMP“ entspricht einem moderat bis stark ausgeprägten Machtmotiv, einem geringgradigen Anschlussmotiv und einer hohen Aktivitätshemmung) mit einem Führungserfolg bei Managern (mit einem nicht-technischen Hintergrund) signifikant korreliert.¹¹

Diaz (1982, zitiert nach McClelland, 1985) hat die Aktivitätshemmung zusammen mit impliziten Motiven in den Vorstandsschreiben an Aktionäre bei den großen japanischen (im Zeitraum 1962-1976 und 1980) und US-amerikanischen (im Zeitraum 1952-1980) Automobilherstellern erhoben und analysierte ihre Zusammenhänge mit dem ökonomischen Erfolg dieser Konzerne. Er stellte fest, dass die Negation „nicht“ in den US-Schreiben doppelt so oft (pro 100 Sätze) im Vergleich mit den japanischen Vorstandsbriefen vorkommt, was der Vorstellung widerspricht, dass Japaner hochkontrollierte Menschen sind. McClelland (1985) weist allerdings auf mögliche linguistische und übersetzungsrelevante Komplikationen hin und sieht in der unterschiedlichen Ausprägung der Aktivitätshemmung eine mögliche Begründung, warum die Machtmotivation in den beiden Ländern so unterschiedlich wirkt. In den USA führt eine stärker sozialisierte Machtmotivation zu besseren Führungspraktiken und Leistungen, während eine gering sozialisierte und mehr personenorientierte Machtmotivation zu einem weniger effektiven Management führt. Die Leistungsmotivation ist in der Studie in den USA und in Japan konsistent: Ein hohes implizites Leistungsmotiv führt später zum intensiveren unternehmerischen Verhalten und zur besseren wirtschaftlichen Leistung (McClelland, 1985).¹²

¹¹ Weitere Informationen zu dieser Studie auch im Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“ in dieser Arbeit.

¹² Siehe das Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“.

Auch in einer weiteren Untersuchung zeigt McClelland (1989), dass Machtmotivierte mit einer hohen Aktivitätshemmung häufiger eine Aktivierung des sympathischen Nervensystems, eine Ausschüttung von Stresshormonen, eine niedrigere Immunkompetenz und eine hohe Anfälligkeit für Infektionen als Personen mit einer geringen Aktivitätshemmung haben. Damit bestätigt McClelland die Korrelation der motivationsbezogenen Variablen mit dem Gesundheitszustand.

Spangler und House (1991) haben die Aktivitätshemmung zusammen mit drei Kernmotiven in Reden und Briefen von US-Präsidenten ermittelt. Mehr als 59% der Varianz der Leistung als Präsident konnten durch ein positives Machtmotiv, ein negatives Anschlussmotiv, ein negatives Leistungsmotiv in einer Kombination mit der Negation „nicht“ erklärt werden (vor allem durch die Interaktion des Machtmotivs und der Aktivitätshemmung). Beim „leadership motive syndrome“ wurden diese Zusammenhänge in der Analyse nicht gefunden.

Das gehemmte Machtmotiv („inhibited power motive“) unterstützt eine zielführende Erledigung einer Persuasionsaufgabe, wie es Schultheiss und Brunstein (2002) in ihrer Studie gezeigt haben.

Dass die in PSE-Geschichten gemessene Aktivitätshemmung die Beziehung zwischen dem Stress und der Stimmung moderiert, zeigen Langens et al. (2005) in ihren Experimenten. In einer Studie hatten Personen mit hoher Aktivitätshemmung, die von sozialer Abneigung bedroht waren, mehr negative Gedanken. In einer weiteren Studie waren Personen mit hoher Aktivitätshemmung, die viele Bedrängnisse im Alltag erlebt haben, in einer sehr negativen Stimmung. In zwei weiteren Studien kommt Langens (2007) zu dem Ergebnis, dass die Kongruenz des impliziten und expliziten Leistungsmotivs nur zu emotionalem Wohlbefinden führt, wenn die Aktivitätshemmung gering ist.

Schultheiss, Riebel und Jones (2009) haben die Zusammenhänge der Aktivitätshemmung mit der Aktivierung der linken und rechten Hemisphäre unter Stressbedingungen untersucht. Zwei Studien zeigen, dass eine hohe Aktivitätshemmung eine schnellere Aktivierung der rechten als der linken Hemisphäre bedingt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Aktivitätshemmung eine wichtige (ergänzende) Komponente bei der Erhebung der motivationalen Zusammenhänge darstellt, die die Auswirkung der Motive auf das Verhalten beeinflusst.

3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld

Zusammenhänge zwischen Motiven und der Führung: Hintergründe

Nach McClelland (1985) sind effiziente unternehmerische Aktivitäten ein Schlüsselfaktor zum wirtschaftlichen Erfolg von Nationen und Individuen. Der erfolgreichen Führung eines Unternehmens wird ein großer Einfluss auf das gesamte unternehmerische Geschehen und entsprechend auf die wirtschaftliche Entwicklung zugeschrieben (z.B. Collins, 2001; Yukl, 2010). Yukl und Lepsinger (2006) beschreiben diesen Zusammenhang wie folgt:

Why do some companies consistently outperform their peers? It could be an innovative business strategy, a unique business model, favorable economic conditions, or any of a number of other factors. But when companies that face identical circumstances are compared, one variable stands out among the winners – leadership quality. (S. 3)

Es gibt auch andere (wesentlich zurückhaltendere) Bewertungen der Einflussstärke der Führungskraft auf den Erfolg des Unternehmens. Kahneman (2012) bestätigt den Zusammenhang, bezweifelt allerdings seine Stärke:

Beeinflussen Führungspersönlichkeiten und Führungspraktiken den Erfolg von Unternehmen am Markt? Die Chefs beeinflussen den Unternehmenserfolg, aber der Effekt ist viel kleiner, als es die Lektüre der Wirtschaftspresse nahelegt. Eine sehr großzügige Schätzung der Korrelation zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und der Qualität ihres Chefs könnte 0,30 betragen ... (S. 197)¹³

Die Aktienmärkte reagieren häufig sehr sensibel auf die Nachrichten über Veränderungen an der Konzernspitze. Als z.B. Henkel angekündigt hat, dass der Vorstandsvorsitzende Kasper Rorsted im April 2016 das Unternehmen verlässt und kurz danach bekannt wurde, dass Rorsted im Oktober 2016 zum Vorstandsvorsitzenden von Adidas und zum Nachfolger von Herbert Hainer wird, büßte die Henkel-Vorzugsaktie bis zu sechs Prozent ein, und die Aktie von Adidas stieg bis zu 10 Prozent (boerse.ARD.de, 2016).

¹³ Seitenangabe in der deutschsprachigen E-Book-Ausgabe (eISBN 978-3-641-09374-7).

Diese (so ambivalent bewertete) Rolle der Führung erklärt auch, warum sie aus methodischen und persönlichkeitsrelevanten Perspektiven so intensiv untersucht wird. Ein wichtiger Strang in diesem Forschungsfeld beschäftigt sich mit den motivationalen Hintergründen der Führung, besonders in Verbindung mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Die Motivationsforschung untersucht seit Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts den Einfluss der Motive auf das Führungsverhalten. Trotzdem wurde das Konzept der Motivation in der Führungsforschung noch nicht ausreichend erforscht (z.B. Felfe & Gatzka, 2013). Neben den Motiven gibt es zahlreiche weitere Faktoren, die das Führungsverhalten bestimmen: z.B. Intelligenz (Lord, de Vader & Alliger, 1986), Persönlichkeitseigenschaften wie „Big Five“ (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002) usw. Da die vorliegende Arbeit auf den Zusammenhang der impliziten Motive mit der Führung fokussiert, wird im folgenden Teil der aktuelle Stand in diesem Forschungsfeld erhoben.

Studien zur Verbindung von Motiven, unternehmerischen Aktivitäten und Führung

Der erste Hinweis auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsmotivation und der wirtschaftlichen Entwicklung kommt nach McClelland (1961) aus einer Studie von Winterbottom (1953, zitiert nach McClelland, 1961), die allerdings untersucht hat, welche Kindererziehungspraktiken von Müttern der Kinder mit einer hohen Leistungsmotivation angewandt wurden.

McClelland hat mit seinem Werk „The achieving society“ (1961) die systematische Erforschung der Zusammenhänge zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und unternehmerischen Aktivitäten, dem wirtschaftlichen Wachstum bzw. der Stagnation von Ländern und Kulturen angestoßen. Nach seiner Analyse sind Länder mit einer hohen Leistungsmotivation unternehmerisch aktiver und erbringen eine bessere wirtschaftliche Leistung als Länder mit einer geringen Leistungsmotivation. Die Leistungsmotivation der Länder wurde durch die Auswertung von Kinderbüchern (zweite bis vierte Schulklasse; um 1925 und um 1950) bewertet. Zu den wirtschaftlichen Faktoren zählten die Produktion von elektrischer Energie und das nationale Einkommen. Außerdem verbindet McClelland sein Konzept der Leistungsmotivation mit dem Konzept der protestantischen Ethik nach Weber (1904, zitiert nach McClelland, 1961). Die Studie von McClelland war nicht unumstritten. Es gab zahlreiche Einwände zu statistischen Berechnungen, zur Eingrenzung der untersuchten Themen, zur

empirischen und theoretischen Qualität sowie zum wissenschaftlichen Vorgehen (Eisenstadt, 1963; Schatz, 1965; Finison, 1976; Mazur & Rosa, 1977; Frey, 1984; Siehl & Martin, 1990).

In einer Studie, die wesentlich stärker als die Analyse von McClelland eingegrenzt war, haben Engeser, Rheinberg und Möller (2009) McClelland's Hypothese aus „The achieving society“ geprüft, indem sie Schulbücher von zwei wirtschaftlich unterschiedlich agierenden Bundesländern (Baden-Württemberg und Bremen) ausgewertet haben. Die in den Schulbüchern gemessene Leistungsmotivation war im wirtschaftlich stärkeren Bundesland Baden-Württemberg höher als in Bremen. Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothese von McClelland.

Einige Jahre nach der Publikation von McClelland's „The achieving society“ veröffentlichte Kock (1965, zitiert nach Schmalt & Heckhausen, 2006) eine Längsschnittstudie (1952-1961) zu 15 Strickwarenunternehmen, die aus 104 finnischen Betrieben der Strickwarenindustrie ausgewählt wurden. Kock prüfte die Zusammenhänge der impliziten Motive (Anschluss, Leistung, Macht) von Firmenleitungen mit der ökonomischen Entwicklung der Unternehmen (Produktion, Arbeitsplätze, Umsatz, Investitionen, Gewinn). Die Korrelation zwischen dem Leistungsmotiv und den Wirtschaftsfaktoren war signifikant. Die höchste Korrelation wurde bei der Motivkonstellation „Leistung + Macht - Anschluss“ („L+M-A“) festgestellt. Nachfolgend hat Kock (1974, zitiert nach Schmalt & Heckhausen, 2006) auf der Basis der Motive die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen vorausgesagt. Ein Großteil der Unternehmen mit geringer „L+M-A“-Motivkonstellation wurde insolvent. Für die verbliebenen Unternehmen hat sich diese Konstellation als der beste Prädiktor für den unternehmerischen Erfolg herauskristallisiert.

In einer Analyse von Andrews (1967) wurden Aufstiegsmöglichkeiten in zwei Unternehmen aus Mexiko, die zur selben Branche gehörten, verglichen. Ein Unternehmen hatte eine starke Leistungsorientierung („Achievement“-Firma oder Firma „A“), die durch leistungsthematische Rahmenbedingungen (Feedback-Kultur, Eigenverantwortung, herausfordernde Aufgaben usw.) unterstützt wurde. Das zweite Unternehmen („Power“-Firma oder Firma „P“) war sehr hierarchisch organisiert und geführt. Bei Führungskräften von beiden Unternehmen wurden mittels TAT das Leistungs- und Machtmotiv erhoben. Außerdem wurden in den beiden Unternehmen Beförderungen in der Vergangenheit untersucht. Es stellte sich heraus, dass in der „Achievement“-Firma Mitarbeiter mit einem hohen Leistungsmotiv

wesentlich schneller aufgestiegen waren als mit einem starken Machtmotiv. In der „Power-Firma“ war es genau umgekehrt: Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Machtmotiv waren häufiger befördert worden als Mitarbeiter mit einem starken Leistungsmotiv. D. h. die „motivationalen“ Rahmenbedingungen des Unternehmens (Leistungs- oder Machtorientierung) haben den Mitarbeitern mit einem entsprechenden dominanten Motiv größere Entfaltungsmöglichkeiten geboten.

Ein wichtiger Meilenstein in der Erforschung der Zusammenhänge der Motivation mit dem unternehmerischen Erfolg war das Leistungsmotivationstraining von McClelland und Winter (1969) in Indien. Sie entwickelten ein Programm zur Erhöhung des Leistungsmotivs, das innerhalb von zwei Wochen für die Steigerung der wirtschaftlichen Leistung von ausgewählten Geschäftsleuten in einigen indischen Städten getestet wurde. Das Ziel dieses Trainings war es, den Teilnehmern die Denk- und Handlungsweisen einer leistungsmotivierten Person beizubringen. In einer erneuten Erhebung zwei Jahre später haben McClelland und Winter (1969) nachgewiesen, dass ein solches Training zu einem größeren wirtschaftlichen Erfolg (Umsatz, Investitionen, Mitarbeiter usw.) führte. Analysen der Autoren haben gleichzeitig gezeigt, dass diese Erkenntnisse nur für diejenigen galten, die das Unternehmen selbst führten und eine entsprechende Kontrollfunktion hatten. Eine Bestrebung, dieses Programm auf andere Regionen von Indien auszuweiten, war wegen administrativer und politischer Probleme nicht erfolgreich (Winter, 2010).

Heckhausen (1971 zitiert nach Langens, 2001) hat das Datenmaterial dieses Trainings mit seinem System („Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“) erneut ausgewertet. Er stellte fest, dass Teilnehmer, bei denen die Hoffnung auf Erfolg im Laufe des Kurses gestiegen war, erfolgreicher in ihren geschäftlichen Aktivitäten waren. Rheinberg und Engeser (2010) ziehen daraus den Schluss, dass sich das Leistungsmotiv nur in seiner Ausprägung (als Erhöhung der Hoffnungs- gegenüber der Furchtkomponente) und nicht in seiner Stärke verändert hat, da Motive nach McClelland (1958) stabile Persönlichkeitseigenschaften und nach Weinberger und McClelland (1990) zum Teil genetisch bedingt sind. Nach Rheinberg und Engeser (2010) haben Trainingsteilnehmer gelernt, leistungsmotivierte TAT-Geschichten zu schreiben, was die Aussagekraft der Auswertungen beeinträchtigt hat. McClelland (1972, zitiert nach Rheinberg & Engeser, 2010) spricht von der Veränderung der Lebensgeschicklichkeit („life management skills“) als Ergebnis des Motivationstrainings.

Cummin (1967) hat das implizite Leistungs-, Anschluss- und Machtmotiv in zwei Gruppen mit dem TAT erhoben. Eine Gruppe bestand aus erfolgreichen und die andere Gruppe aus weniger erfolgreichen Managern. Die Gruppe erfolgreicher Manager war durch wesentlich höhere Werte des Leistungs- und Machtmotivs gekennzeichnet.

51 Unternehmer aus kleinen F&E-Firmen¹⁴ aus der Region Boston wurden durch Wainer und Rubin (1969) auf die Zusammenhänge ihrer impliziten Motive (Anschluss, Leistung, Macht) mit der unternehmerischen Leistung untersucht. Alle Unternehmen waren zwischen vier und zehn Jahren auf dem Markt. Ein hohes Leistungsmotiv und ein moderates Machtmotiv der Unternehmer korrelierten mit dem wirtschaftlichen Erfolg ihrer Unternehmen.

Kurz nach dem Erscheinen von „Motivating economic achievement“ zum Motivationsstraining in Indien von McClelland und Winter (1969) erhob Hundal (1971) bei 184 kleinen industriellen Unternehmern in Punjab (Indien) das Leistungsmotiv sowie weitere relevante Kriterien (Arbeitszufriedenheit, Ansehen der Arbeit, Werte, Bestrebungen, Interessen usw.). Die Leistungsmotivation, Bestrebungen und Interessen standen im Zusammenhang mit dem schnellen wirtschaftlichen Wachstum.

Ein weiterer Strang der Untersuchung von Motiven überprüfte die Verbindung zwischen Motiven und der Entscheidung, eine unternehmerische Karriere zu wählen. Nandy (1973) zeigte in seiner Studie mit 67 Unternehmern und 48 Nicht-Unternehmern, dass das implizite Leistungs- und Machtmotiv positiv mit dem Eintritt in unternehmerische Aktivitäten korrelierten, wobei das implizite Anschlussmotiv diesen Zusammenhang nicht aufwies.

Morris und Fargher (1974) haben eine Studie mit 60 Managern aus kleinen australischen Unternehmen durchgeführt. Hohe Werte bei Leistungsmotivation und Kreativität korrelierten mit den Wachstumsraten und dem unternehmerischen Erfolg. Geringe Werte hingen mit den gleichbleibenden oder stagnierenden Geschäftsergebnissen zusammen.

¹⁴ Forschung und Entwicklung.

In einer Studie mit 29 Personen aus kleinen Unternehmen haben Durand und Shea (1974) mit dem TAT die Leistungsmotivation und die verstärkte Kontrolle gemessen. Nach 18 Monaten wurde die geschäftliche Aktivität erneut gemessen. Personen mit einem hohen impliziten Leistungsmotiv waren signifikant aktiver als Personen mit geringer Leistungsmotivation. Die Autoren kamen zu der Ansicht, dass Gedanken erfolgreich in Handlungen umgesetzt werden, wenn die betreffenden Personen den Weg zum Ziel in zweckmäßige Schritte haben gliedern können und das Gefühl hatten, die Situation zu kontrollieren.

Varga (1975) hat 110 ungarische Manager, Wissenschaftler und Ingenieure aus 17 chemischen und pharmazeutischen Betrieben untersucht, die an F&E-Projekten gearbeitet haben. Diese Projekte wurden durch externe Experten in (technisch sowie wirtschaftlich) erfolgreiche und nicht erfolgreiche Vorhaben aufgeteilt. Varga hat festgestellt, dass der Projekterfolg (technisch und wirtschaftlich) mit dem impliziten Leistungsmotiv zusammenhing. Das implizite Machtmotiv in Verbindung mit dem Leistungsmotiv war auch ein bedeutender Faktor für den technischen und ökonomischen Erfolg und ein Grund für den Misserfolg, wenn das Leistungsmotiv fehlte.

Mehr als 500 Manager aus ca. 25 US-Konzernen haben McClelland und Burnham (1976) in ihren Workshops bezüglich der impliziten Motive und des Führungsverhaltens untersucht. Bei diesen Managern wurden mit Fragebögen ihre Berufssituation und der Führungsstil sowie mit dem TAT die impliziten Motive ermittelt. Außerdem haben die Autoren mindestens drei Mitarbeiter jeder Führungskraft nach sechs Kriterien befragt (führungs-, organisations- und teambezogene Fragen), um Qualität und „Ergebnisse“ der Führung beurteilen zu können. Entsprechend ihren Motiven wurden die Führungskräfte in drei Gruppen unterteilt. Anschlussmotivierte haben ihre anchluss-thematischen Ziele höher priorisiert als Ziele der Organisation. Leistungsmotivierte haben sich stark auf Ziele und ihr Erreichen konzentriert, ohne soziale Aspekte ausreichend zu berücksichtigen. Institutionelle Manager (Machtmotivierte) haben ihren Einfluss auf die Umgebung mehr als individuelle Leistung ausgebaut. Die Autoren behaupten, dass diese dritte Gruppe sich als effektivste erwiesen hat, weil ihre Mitarbeiter mehr Verantwortung, bessere Wahrnehmung der Organisationsziele und einen stärker ausgeprägten Teamgeist gezeigt haben.

Bei Singh (1979) korrelierte das hohe (mit TAT gemessene) implizite Leistungsmotiv mit wirtschaftlichen Ergebnissen und der landwirtschaftlichen Produktion. Geringe Werte waren mit unveränderten oder stagnierenden Ergebnissen verbunden. Ein Zusammenhang der expliziten Motive mit dem ökonomischen Erfolg wurde nicht festgestellt.

Neue Erkenntnisse aus der Längsschnittstudie bei „American Telephone and Telegraph Company“ (AT&T) haben McClelland und Boyatzis (1982) gewonnen. Bei 237 neu eingestellten Managern wurden implizite Motive mit dem TAT erhoben und ihr Zusammenhang mit der Beförderung dieser Manager nach 8 und 16 Jahren überprüft. Es ergab sich, dass eine Kombination aus einem mittel- bis stark ausgeprägten Machtmotiv, einem geringen Anschlussmotiv und einer hohen Aktivitätshemmung mit dem Führungserfolg bei Managern (mit einem nicht-technischen Hintergrund) signifikant korrelierte. Die beschriebene Motivkombination wurde „the leadership motive pattern“ („LMP“) genannt. Das implizite Leistungsmotiv stand im Zusammenhang mit dem Erfolg von Managern auf einer niedrigen Hierarchiestufe, wo ein persönlicher Beitrag wichtiger als die Fähigkeit der Einflussnahme war. Diese Erkenntnisse zum LMP waren für technische Führungskräfte (Ingenieure) nicht relevant.

Manager, die eine LMP-entsprechende Motivkombination haben, wurden von McClelland & Burnham (1976) auch als „institutional manager“ bezeichnet und als bessere Manager im Vergleich mit Führungskräften mit anderen Motivkombinationen betrachtet.

Bray, Campbell und Grant (1974, zitiert nach McClelland et al., 1989) konnten in der gleichen Studie zwischen den mit Fragebögen gemessenen expliziten Motiven und dem langfristigen Führungserfolg keinen Zusammenhang nachweisen. Die bei AT&T gewonnenen Erkenntnisse zum „leadership motive pattern“ wurden durch Cornelius und Lane (1984) in einer Studie für zwei Managementebenen in 21 Niederlassungen einer serviceorientierten Organisation überprüft. Das LMP eines Niederlassungsleiters war signifikant mit der Wichtigkeit der Niederlassung verbunden. Gleichzeitig stand das LMP nicht im Zusammenhang mit der administrativen Arbeitsleistung oder der Mitarbeitermoral. Bei Vorgesetzten der nächsthöheren Führungsebene korrelierte das Anschlussmotiv (und nicht das Machtmotiv oder das LMP) mit der Arbeitsleistung oder der Moral. Auch Winter (1991a) analysierte die LMP-Erkenntnisse von McClelland und Boyatzis (1982) anhand der bestehenden Daten erneut und ergänzte die Untersuchung um die weitere Komponente „Verantwortlichkeit“ (mit fünf Bestandteilen: „Moral-legal standard“, „Obligation“, „Concern for others“, „Concern

about consequences“, „Self-judgement“). Das Konzept der „Verantwortlichkeit“ wurde durch Winter und Barenbaum (1985) für den TAT entwickelt und als Moderator des Ausdrucks des Machtmotivs identifiziert. Winter (1991a) hat in seiner Analyse gezeigt, dass sich beim Vorhandensein verantwortlicher Macht („responsible power“ – entspricht einem sehr hohen Machtmotiv und einer hohen Verantwortlichkeit) der Erfolg als Manager im Konzern für einen Zeitraum von sechzehn Jahren voraussagen ließ. Winter (1991a) macht allerdings darauf aufmerksam, dass diese Erkenntnisse aus der Untersuchung bei lediglich einem einzigen Konzern stammen.

Differenzierte Zusammensetzungen des LMP in Abhängigkeit vom Organisationstyp haben Spangler, Tikhomirov, Sotak und Palrecha (2014) vorgeschlagen. Für acht Organisationstypen („Classic bureaucracy“, „New bureaucracy“, „Classic entrepreneurial firm“, „New entrepreneurial firm“, „Classic voluntary organization“, „New voluntary organization“, „Classic professional service firm“, „New professional service firm“) haben die Autoren unterschiedliche Ausprägungen der impliziten Motive (Anschluss, Leistung und Macht) ausgearbeitet, die mit einer Aktivitätshemmung verbunden sind. Auch die originäre Zusammensetzung des LMP von McClelland & Burnham (1976) wurde durch Spangler et al. (2014) für die „Classic bureaucracy“ angepasst: geringes Leistungsmotiv, hohes Machtmotiv, geringes Anschlussmotiv, die alle mit der Aktivitätshemmung interagieren. Das LMP der „New bureaucracy“ unterscheidet sich von der „Classic bureaucracy“ durch das hohe Anschlussmotiv.

Steinmann, Dörr, Schultheiss und Maier (2015) kamen in ihrer Studie mit 70 Managern aus Deutschland zum Ergebnis, dass die Führungskräfte am erfolgreichsten sind, wenn alle drei LMP-Komponenten hoch sind, d.h. nicht nur das implizite Machtmotiv und die Aktivitätshemmung, sondern auch das implizite Anschlussmotiv.

Yukl (2010) ergänzte das LMP in seiner Beschreibung effektiver Führung in großen Organisationen mit einem mittelstarken Leistungsmotiv und einigen weiteren Eigenschaften („high energy level and stress tolerance“, „self-confidence“, „internal locus of control orientation“, „emotional maturity“, „personal integrity“). Er machte allerdings darauf aufmerksam, dass die Leistungsmotivation erst dann die Führungseffektivität erhöht, wenn ein sozialisiertes Machtmotiv bei einem Manager dominiert.

Diaz (1982, zitiert nach McClelland, 1985, S. 452-456) hat eine Analyse der großen japanischen (Nissan, Toyota und Honda, im Zeitraum zwischen 1962-1976 und 1980) und

US-amerikanischen Automobilhersteller (GM und Chrysler, im Zeitraum zwischen 1952-1980) durchgeführt. Er hat jährliche Vorstandsschreiben an Aktionäre auf implizite Motive ausgewertet und ihre Korrelation mit wirtschaftlichen Ergebnissen der Unternehmen geprüft. Durch die Auswertung der CEO-Schreiben wollte er den „motivationalen Geist“ dieser Unternehmen ermitteln. Um die Daten vergleichen zu können, hat Diaz prozentuale Anteile der Sätze berechnet, die implizite leistungs- oder machtorientierte Botschaften enthalten.

Alle drei japanischen Unternehmen hatten ein höheres kollektives Leistungsmotiv als die beiden US-Konzerne fast über den gesamten gemeinsamen Untersuchungszeitraum. Damit wird eine bessere wirtschaftliche Effizienz (Produktivität, Rüstzeiten, Produktionszeit, Mitarbeiteranzahl, Abwesenheitsquote usw.) der japanischen Unternehmen begründet. Außerdem wurden in der Studie das implizite Leistungs- und Machtmotiv innerhalb der Länder verglichen (Nissan und Toyota in Japan, GM und Chrysler in den USA). Da diese Unternehmenspaare in den jeweiligen Ländern miteinander auf dem gleichen Markt konkurrierten, wurden für jedes Paar Verhältnisse von Umsätzen, Aktiva und Kapitalrendite errechnet. In der Analyse der US-Unternehmen sagten sowohl die Ausprägung des Leistungs- als auch des Machtmotivs den Aktiva-Anstieg (maximal) sieben Jahre voraus. Außerdem war eine gute wirtschaftliche Leistung mit einem geringen Leistungs- und Machtmotiv in den nachfolgenden Jahren assoziiert und umgekehrt. In den untersuchten japanischen Unternehmen korrelierte das Leistungsmotiv mit der wirtschaftlichen Leistung ähnlich wie bei den US-Firmen. Dagegen stand das Machtmotiv in Japan im negativen Zusammenhang mit der ökonomischen Entwicklung. McClelland (1985) nimmt an, dass diese Unterschiede mit den unterschiedlichen Organisationsstrukturen und dem Management im Zusammenhang stehen. Eine weitere mögliche Erklärung sieht McClelland in der Aktivitätshemmung.¹⁵ McClelland (1985) macht darauf aufmerksam, dass in der Studie von Diaz (1982) die Motive des CEOs entsprechend das Motivationsniveau von Schreiben an die Aktionäre prägen und ein Unternehmensklima etablieren, das die wirtschaftliche Leistung beeinflusst. Weil die Motive nicht direkt bei den CEOs erhoben werden konnten, nimmt er an, dass umgekehrt die Inhalte der CEO-Schreiben auch durch das Unternehmensklima beeinflusst werden. Die Änderungen der Motivausprägung im Zeitverlauf in den Schreiben, die vermutlich nur durch einen CEO oder durch seine Assistenten geschrieben wurden, reflektieren nach einer Annahme von McClelland (1985)

¹⁵ Siehe auch das Kapitel „3.1.7 Aktivitätshemmung“.

mehr die Änderung im Klima des Unternehmens als Veränderungen der stabilen motivationalen Disposition eines CEOs.

Der Zusammenhang des impliziten Leistungs- und Machtmotivs mit der Führungsleistung wurde auch durch Stahl (1983) untersucht. Er hat nachgewiesen, dass diejenigen, die eine hohe „Managermotivation“ („managerial motivation“ entspricht hohem Leistungsmotiv und hohem Machtmotiv) haben, eine höhere Managementleistung erbringen und häufiger befördert werden als Personen mit einer geringen Managermotivation.

Es gibt nur ganz wenige Studien, die eine positive Korrelation zwischen dem hohen Anschlussmotiv und dem Führungserfolg oder einer wirtschaftlichen Leistung nachweisen. McClelland (1985) nimmt folgendermaßen Stellung zur Führungsrolle einer anschlussmotivierten Person: „People who try to avoid conflict and criticism should not make very good managers, ..., men with high n Affiliation tend not to succeed in management“ (S. 355). Allerdings erwähnt McClelland (1985) integrative Manager („managerial integrators“) als eine Ausnahme, die trotz hoher Anschlussmotivation erfolgreich sein können. Er beschreibt integratives Management als Beziehungsmanagement, das die Zusammenarbeit in der Organisation fördert, Differenzen zu überwinden hilft usw. Empirische Belege für Vorteile des hohen impliziten Anschlussmotivs für das integrative Management fand McClelland in den Studien von Litwin und Siebrecht (1967 zitiert nach McClelland, 1985) sowie Lawrence und Lorsch (1967, zitiert nach McClelland, 1985). Im Kontrast zu integrativen Führungsaufgaben weist McClelland (1985) auf Schwierigkeiten der konfliktvermeidenden Hochanschlussmotivierten bei typischen Managementaufgaben hin, die eine Wettbewerbshaltung, Einflussnahme oder harte Entscheidungen erfordern. Folgen solcher Führung (zumindest nach Erkenntnissen von McClelland in den USA) sind eine schwache Mitarbeitermoral und eine geringe Produktivität. Nach einer Annahme von McClelland können in einigen Ländern, die durch anschlussorientierte Werte geprägt sind (z.B. Mexiko oder Italien), ein hohes Anschlussmotiv und hohes Machtmotiv im Zusammenhang mit einer geringen Aktivitätshemmung („personal enclave motivational pattern“) in Unternehmen zu mehr Erfolg führen als in den USA.

Im Jahr 1967 wurde eine Studie zur Leistungsmotivation bei Studentinnen einer US-Universität durch Tangri (1969, 1972, zitiert nach Jenkins, 1987) durchgeführt, die 14 Jahre

später durch Jenkins (1987) bei den gleichen, noch erreichbaren Probandinnen wiederholt wurde. Eine hohe Leistungsmotivation stand im Zusammenhang mit der späteren Beschäftigung als Lehrerin und einer hohen Arbeitszufriedenheit in der Auseinandersetzung mit leistungsthematischen Anreizen dieses Berufs. Eine besondere Ausprägung der leistungsbedingten Arbeitszufriedenheit gab es bei Personen mit Leitungsfunktion. Professorinnen und Geschäftsfrauen zeigten in der zweiten Erhebung höhere Werte der Leistungsmotivation als andere Frauen der Testgruppe.

In einer weiteren Analyse der Motive bei Studentinnen berichtet Jenkins (1994), dass Personen mit einem hohen impliziten Machtmotiv eine hohe Arbeitszufriedenheit haben, wenn sie in machtrelevanten Berufen tätig sind. Sie hat dies in einer weiteren Erhebung festgestellt, bei der sie 14 Jahre später die Testgruppe schriftlich befragt hat. Bei machtmotivierten Personen in machthematischen Berufen, die gleichzeitig eine hohe Arbeitszufriedenheit hatten, hat sich die Ausprägung des impliziten Machtmotivs nach 14 Jahren weiter erhöht.

Johnson (1990, zitiert nach Collins, Hages & Locke, 2004) fand in seiner Überblicksanalyse, dass in 20 von 23 Studien der Zusammenhang der Leistungsmotivation mit dem Beginn der Laufbahn als Unternehmer signifikant ist. Gleichzeitig hat keine von 23 Studien einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Leistungsmotivation und der Leistung als Unternehmer nachgewiesen. Collins et al. (2004) machen allerdings darauf aufmerksam, dass Johnson in seiner Studie keine Methoden der Meta-Analyse für die statistische Überprüfung der zusammenfassenden Ergebnisse angewandt hat, was die Aussagekraft der Studie beeinträchtigt. Collins et al. (2004) haben in ihrer Meta-Analyse (5. Hypothese) den Zusammenhang der Leistungsmotivation mit der Karriereauswahl als Unternehmer und dem Erfolg als Unternehmer untersucht.

In einer erkenntnisreichen Analyse der Motive von US-Präsidenten zeigen Spangler und House (1991), dass 59% der Varianz der Leistung der US-Präsidenten durch individuelle Differenzen des Machtmotivs (positiv), Anschlussmotivs (negativ), Leistungsmotivs (negativ) und der Aktivitätshemmung (positiv) in den Reden und Briefen erklärt werden können. Dabei wurde kein Zusammenhang zwischen dem „leadership motive syndrome“ und der Leistung der Präsidenten identifiziert. Diese Analyse war nicht mit dem wirtschaftlichen Bereich verbunden, deutet allerdings wichtige motivationale Unterschiede in der politischen und der unternehmerischen Führung an.

McClelland und Franz (1992) fanden in einer Studie mit 89 Personen heraus, dass das mit 31 Jahren gemessene implizite Leistungsmotiv das Einkommen und das sozialisierte Machtmotiv die Arbeitsleistung im Alter von 41 Jahren voraussagt.

Ähnlich wie Diaz (1982, zitiert nach McClelland, 1985) Automobilhersteller untersuchte, haben Chusmir und Azevedo (1992) Vorstandsbriefe an Aktionäre in Unternehmensjahresberichten der 50 größten US-Industriekonzerne auf implizite Motive hin (allerdings mit dem von den Autoren modifizierten Winter-Schlüssel) ausgewertet. Die Autoren haben sich für diese Erhebungsmethode entschlossen, da sie keine direkten TAT-Untersuchungen und Interviews mit den CEOs durchführen konnten. Die Ausprägung des Leistungsmotivs war stärker als beim Machtmotiv und wesentlich stärker als beim Anschlussmotiv. Anschließend haben Chusmir und Azevedo die Zusammenhänge der CEO-Motive mit wichtigen unternehmerischen Kennzahlen geprüft. Das Leistungsmotiv in dieser Studie korrelierte signifikant mit dem Umsatzwachstum. Das Machtmotiv korrelierte mit der Ergebnisentwicklung.

Wie Motive mit dem Führungserfolg geschlechtsspezifisch zusammenhängen, haben Jacobs und McClelland (1994) in ihrer Studie analysiert. Bei 391 Managern in einem Konzern, die zwischen 1977 und 1982 eingetreten waren, wurden in einer Vorstudie Motive mit dem TAT erhoben. Im Jahr 1990 wurden diese Personen wieder untersucht und auch geprüft, welche Karrierestufe sie erreicht hatten. Die Autoren haben in dieser Studie geschlechtsspezifische Ausprägungen der Machtmotivation gefunden. In Ihren TAT-Geschichten haben erfolgreiche männliche Führungskräfte die reaktive (d.h. durchsetzungsstarke und dominante) Macht und erfolgreiche weibliche Führungskräfte die ressourcenorientierte (d.h. helfende und behütende) Macht bevorzugt. Bei den Managern, die auf den niedrigen Karrierestufen geblieben waren, waren Geschlechtsunterschiede bei der Stärke des Machtmotivs geringer ausgeprägt.

Langan-Fox und Roth (1995) haben eine Typologie der Unternehmerin auf der Basis der Analyse von 60 Unternehmensgründerinnen aus Australien entwickelt. Der Anlass zu dieser Studie war, dass zum Zeitpunkt der Studie die Mehrzahl der Untersuchungen mit männlichen Unternehmern durchgeführt wurde. Langan-Fox und Roth haben drei psychologische Typen einer Unternehmerin identifiziert: „the need achiever entrepreneur“

(mit hohem impliziten Leistungsmotiv), „the pragmatic entrepreneur“ (mit moderatem Leistungs- und Machtmotiv) und „the managerial entrepreneur“ (mit hohen Werten für das explizite Machtmotiv).

Auch Lee (1997) hat sich mit der Motivation der Unternehmerinnen diesmal in Singapur beschäftigt, um festzustellen, welche Motive Frauen stimulieren, ein Unternehmen zu gründen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass bei Unternehmerinnen ein hohes Leistungsmotiv, ein leicht erhöhtes Machtmotiv, ein moderates Anschlussmotiv und ein Autonomiebedürfnis ausgeprägt waren. Die Unternehmerinnen hatten ein höheres Leistungs- und Machtmotiv als die Mitarbeiterinnen.

Wie die Ausprägung der impliziten Motive in den Unternehmensvisionen mit der individuellen sowie mit der Gruppenleistung der Unternehmen zusammenhängt, haben Kirkpatrick, Wofford und Baum (2002) analysiert. In dieser Analyse sehen die Autoren eine Möglichkeit, die Theorie der charismatischen / transformationalen Führung, wo Visionen eine zentrale Rolle spielen und die Leistung beeinflussen, aus einer weiteren Perspektive zu betrachten und zu testen. Die Tradition der Erforschung der Visionen in Verbindung mit Motiven wurde durch Rawolle (2010), Strasser (2011), Hajas (2013) und Schlabitz (2013) fortgesetzt.

Die durch Collins, Hanges und Locke (2004) durchgeführte Meta-Analyse von 41 Studien zeigt eine signifikante Korrelation zwischen der Leistungsmotivation und der Wahl einer unternehmerischen Laufbahn bzw. der wirtschaftlichen Leistung. Bei der Laufbahnentscheidung stimmen nach Auffassung der Autoren die Ergebnisse mit der Annahme McClelland's überein, da eine unternehmerische Karriere (im Vergleich mit anderen Berufen) mehr Kontrolle über Ergebnisse, Verantwortung usw. bietet. Bei der Leistungsmotivation waren die Differenzen zwischen Unternehmern und Managern geringer als zwischen Unternehmern und anderen Karrierearten. Diesen Unterschied erklären die Autoren durch Ähnlichkeiten der Aktivitäten bei Unternehmern und Managern. Ein weiteres Ergebnis bestätigt dagegen nicht die Hypothese von McClelland, dass die Leistungsmotivation die Wahl der Laufbahn mehr beeinflusst als die unternehmerische Leistung. Die Meta-Analyse der Autoren kam zum umgekehrten Ergebnis. Noch ein weiteres interessantes Ergebnis der Analyse zeigt, dass die TAT-Validität für die Voraussage der Karrierewahl und des unternehmeri-

schen Erfolgs nicht höher ist als bei weiteren projektiven Testverfahren und auch bei den durch Fragebögen gemessenen expliziten Motiven. Nach der Auffassung der Autoren widersprechen diese Erkenntnisse den Ergebnissen der Meta-Analyse von Spangler (1992) und anderen traditionellen Reviews (z.B. Johnson, 1990, zitiert nach Collins, Hanges und Locke, 2004).

Eine weitere Erkenntnis ist, dass offenbar nur 4% bis 6% der Varianz des unternehmerischen Verhaltens (R^2 Gruppenebene = .06; R^2 Individualebene = .04) durch die Leistungsmotivation erklärt werden können. Zur Erklärung dieser geringen Varianz weisen die Autoren allerdings darauf hin, dass die Wirkung des Leistungsmotivs kein einmaliger Einfluss ist, sondern, dass es Entscheidungen und das Verhalten lebenslang prägt.

Die Auswirkung der Diskrepanz zwischen impliziten und expliziten Motiven („implicit/explicit motive discrepancies“ – „IED“) wurde bei 82 Managern durch Kehr (2004a) in einer Längsschnittstudie untersucht. Er kam zu dem Ergebnis, dass diese Diskrepanz langfristig die Reduzierung der volitionalen Stärke bestimmt. Außerdem dient die volitionale Selbstregulation als Mediator zwischen der „IED“ und dem subjektiven Wohlbefinden. Die theoretische Grundlage für die Zusammenhänge zwischen impliziten und expliziten Motiven sowie subjektiv wahrgenommenen Fähigkeiten („perceived abilities“) hat Kehr (2004b) in seinem „compensatory model of work motivation and volition“ dargestellt.

De Hoogh et al. (2005) haben bei 73 kleinen und mittleren (sowohl gewinnorientierten als auch gemeinnützigen) Unternehmen die Zusammenhänge der impliziten Motive der Unternehmensleiter mit ihrer charismatischen Führung und der Arbeitseinstellung ihrer direkten Mitarbeiter untersucht. Die Erhebung der Motive erfolgte durch die Auswertung der Interviews mit CEOs mit dem Winter-System (Winter, 1991b). Das Machtmotiv war etwas stärker ausgeprägt als das Leistungsmotiv und wesentlich stärker als das Anschlussmotiv. Direkte Mitarbeiter der CEOs haben die Führung ihrer Vorgesetzten mit einem Fragebogen bewertet. Die von den Mitarbeitern wahrgenommene charismatische Führung korrelierte positiv mit dem Machtmotiv. Dagegen fanden die Autoren keine Zusammenhänge zwischen dem Leistungsmotiv und der Charisma.

In einer Meta-Analyse haben Stewart und Roth (2007) überprüft, ob Unternehmer oder Manager eine höhere Leistungsmotivation ausweisen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Unternehmer eine höhere Leistungsmotivation als Manager haben.

Es ist erwähnenswert, dass Winter (1982, 2002, 2003, 2005, 2010) zahlreiche Studien durchgeführt hat, die Zusammenhänge der impliziten Motive und der politischen Führung beleuchten (darunter viele Analysen der Motivstrukturen von US-Präsidenten).

Tran und Philipp (2010) haben die CEO-Visionen der National Tourism Organizations (NTOs) in Nord-Ost-Asien mit dem Winter-System ausgewertet und die Zusammenhänge der Ergebnisse mit wirtschaftlichen Daten analysiert. Ein hohes Anschlussmotiv war mit Tourismuseinnahmen pro Kopf und ein hohes Machtmotiv mit Tourismuseinnahmen pro Reise verbunden.

Implizite Motive von 28 CEOs und ihren Zusammenhang mit dem charismatischen, instrumentalen und partizipativen Führungsverhalten haben Delbecq, House, Sully de Luque und Quigley (2013) untersucht. Die Auswirkung der Führung auf deren direkt unterstellte 56 Mitarbeiter (zwei Personen aus dem Top-Management-Team per CEO) wurde nach drei Faktoren (Motivation, Leistung und Teamarbeit) bewertet. Nur charismatische Führung war mit allen drei Faktoren verbunden. Das implizite Machtmotiv korrelierte negativ mit der charismatischen und instrumentalen Führung, das Anschlussmotiv war negativ mit der charismatischen Führung verbunden, und das Leistungsmotiv hing positiv mit der instrumentalen und der partizipativen Führung zusammen.

Auch bei den österreichischen CFOs¹⁶ wurden in der Studie von Pichler, Zehetner und Trappl (2012) implizite Motive analysiert. Die Autoren haben 31 (nach dem Zufallsprinzip ausgewählte) CFOs (zu ihren Glaubenssätzen, Werten, Meinungen und zu ihrer Managementphilosophie) interviewt und die Ergebnisse mit dem Winter-System (1991b) ausgewertet. Ein hohes Machtmotiv, ein moderat ausgeprägtes Leistungsmotiv und ein niedriges Anschlussmotiv waren die Ergebnisse der Analyse.

¹⁶ „Chief Financial Officers“.

In einer weiteren Studie haben Pichler, Zehetner und Trappl (2013) Motive der CEOs¹⁷ von Unternehmen aus den USA und aus Europa (Österreich, Deutschland und dem deutschsprachigen Teil der Schweiz) analysiert, um die Motive der Top-Manager als Verhaltenstreiber zu untersuchen und einen Vergleich zwischen den Führungsstilen in den beiden Kulturen durchzuführen. Die Erhebung der impliziten Motive erfolgte durch Analyse der Interviews mit dem Winter-Schlüssel (1991b). Die US-Gruppe (40 Interviews aus „The Wall Street Transcript“) zeichnete sich sowohl durch ein hohes Leistungs- als auch ein hohes Machtmotiv aus, die ungefähr gleich stark ausgeprägt waren. Das Anschlussmotiv war sehr gering. In der europäischen Gruppe wurden 40 halbstrukturierte Interviews (zu Glaubenssätzen, Werten, Meinungen und zur Managementphilosophie) durchgeführt, die anschließend transkribiert und mit dem Winter-Schlüssel ausgewertet wurden. Das Machtmotiv war hoch und am stärksten von allen Motiven ausgeprägt, das Leistungsmotiv war ebenfalls hoch und das Anschlussmotiv was gering ausgeprägt, wobei es in elf Interviews gar nicht auftrat. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Macht- und Leistungsmotiv in den beiden Gruppen stark und das Anschlussmotiv nur sehr gering ausgeprägt waren.

Der Einfluss der impliziten Motive von CEOs auf die wirtschaftliche Entwicklung der von ihnen geführten 585 Unternehmen aus dem S&P 500 wurde von Veenstra (2013) analysiert. Er hat die impliziten Motive in den Vorstandsschreiben an Aktionäre mit der Software „Linguistic Inquiry and Word Count“ (LIWC) von Pennebaker, Booth und Francis (2007) erhoben. Die wirtschaftliche Entwicklung der untersuchten Unternehmen korrelierte positiv mit dem impliziten Machtmotiv und negativ mit dem impliziten Leistungsmotiv der CEOs. Das implizite Anschlussmotiv war in der Studie von Veenstra dominant und etwas stärker ausgeprägt als das implizite Leistungsmotiv sowie wesentlich stärker ausgeprägt als das implizite Machtmotiv. In den Gesprächen mit Pennebaker hat Veenstra (2013) erfahren, dass die in seiner Studie ermittelte Motivkonstellation berechtigt ist.

¹⁷ „Chief Executive Officers“.

3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils

Zusammenfassung zum Thema: Motive und Führung

In diesem Abschnitt wird der Forschungsstand zur Untersuchung der impliziten Motive in der unternehmerischen Welt in Hinblick auf die empirische Analyse dieser Arbeit zusammengefasst.

Eine aggregierte Betrachtung des Forschungsstandes zur Untersuchung der impliziten Motive und der Führung kommt zu folgenden Ergebnissen:

Anschlussmotiv

- Ein schwach ausgeprägtes Anschlussmotiv war sehr charakteristisch für einen wesentlichen Teil der im theoretischen Teil aufgeführten Studien, die die impliziten Motive und ihre Zusammenhänge mit der Führung, der wirtschaftlichen Leistung sowie mit dem Beginn der unternehmerischen Laufbahn untersucht haben (z.B. Kock, 1965, 1974, zitiert nach Schmalt & Heckhausen, 2006; Cummin, 1967; Wainer & Rubin, 1969; Nandy, 1973; McClelland & Burnham 1976; Spangler & House, 1991; Chusmir & Azevedo, 1992; Delbecq et al., 2013; De Hoogh et al. 2005; Pichler et al., 2012, 2013).

Es gab einige Ausnahmen:

- Das Anschlussmotiv (und nicht andere Motive oder LMP) korrelierte mit der Arbeitsleistung oder der Moral bei Führungskräften der mittleren Hierarchieebene, aber nicht bei ranghöheren Managern, bei denen das Anschlussmotiv schwach ausgeprägt war (Cornelius & Lane, 1984).
- Für bestimmte Aufgaben kann nach McClelland (1985) ein stark ausgeprägtes Anschlussmotiv eine positive Rolle für die Organisation spielen: als integratives Management (Beziehungsmanagement, das die Zusammenarbeit in der Organisation fördert und hilft, Differenzen zu überwinden).
- Darüber hinaus macht McClelland (1985) auf einige „regionale und kulturelle Ausnahmen“ aufmerksam: Ein stark ausgeprägtes Anschlussmotiv und ein stark ausgeprägtes Machtmotiv im Zusammenhang mit einer geringen Aktivitätshemmung („personal enclave motivational pattern“) können bei Unternehmen in Ländern wie Italien oder Mexiko zu mehr Erfolg führen als in den USA.
- Veenstra (2013) hat bei der Auswertung der Vorstandsschreiben an Aktionäre von Unternehmen aus dem S&P 500 ein im Vergleich mit dem Leistungs- und Machtmotiv dominantes Anschlussmotiv festgestellt.

Leistungsmotiv

- Länder mit einer hohen (kollektiven) Leistungsmotivation sind unternehmerisch aktiver und erbringen eine bessere wirtschaftliche Leistung als Länder mit einer geringen Leistungsmotivation (McClelland, 1961).
- In zahlreichen Studien und Analysen wird eine positive Korrelation zwischen einem starken impliziten Leistungsmotiv und dem wirtschaftlichen Erfolg, der Produktivität sowie der effizienten Führung festgestellt: z.B. Kock (1965, zitiert nach Schmalt & Heckhausen, 2006), McClelland und Winter (1969), Cummin (1967), Wainer und Rubin (1969), Hundal (1971), Morris und Fargher (1974), Durand und Shea (1974), Varga (1975), Singh (1979), McClelland und Boyatzis (1982), Diaz (1982), Stahl (1983), McClelland und Franz (1992), Chusmir und Azevedo (1992), Collins et al. (2004), Delbecq et al. (2013).
- Ein starkes implizites Leistungsmotiv korrelierte bei Stahl (1983)¹⁸ und Andrews (1967)¹⁹ mit einer schnellen Beförderung im Unternehmen.
- Positive Auswirkungen eines starken impliziten Leistungsmotivs (ggf. in einer Kombination mit anderen Motiven) auf den Beginn unternehmerischer Aktivitäten bzw. die Wahl der unternehmerischen Laufbahn wurden in den folgenden Studien und Analysen identifiziert: Nandy (1973), Johnson (1990, zitiert nach Collins, Hanges & Locke, 2004), Lee (1997), Collins et al. (2004).
- Einen günstigen Einfluss des impliziten Leistungsmotivs auf die leistungsbedingte Arbeitszufriedenheit hat z.B. Jenkins (1987) nachgewiesen.

Machtmotiv

- Das starke implizite Machtmotiv der Führungskraft (ggf. in einer Kombination mit anderen Motiven) korrelierte in den folgenden Studien mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens: z.B. Kock (1965, zitiert nach Schmalt & Heckhausen, 2006), Cummin (1967), Varga (1975), Diaz (1982), Stahl (1983), Spangler und House (1991), McClelland und Franz (1992), Chusmir und Azevedo (1992), Jacobs und McClelland (1994), Veenstra (2013).
- Einen günstigen Einfluss des starken impliziten Machtmotivs auf die Mitarbeiterführung haben McClelland und Burnham (1976) und De Hoogh et al. (2005) gefunden.

¹⁸ In Kombination mit einem starken impliziten Machtmotiv.

¹⁹ In Unternehmen mit einer starken Leistungsorientierung („Achievement“-Firma oder Firma „A“).

- Einen schnellen Aufstieg in der Hierarchie im Zusammenhang mit dem starken impliziten Machtmotiv (ggf. in einer Kombination mit anderen Motiven) stellten Andrews (1967), Wainer und Rubin (1969), McClelland und Boyatzis (1982), Winter (1991a) und Stahl (1983) fest.
- Eine positive Auswirkung eines starken impliziten Machtmotivs zusammen mit dem Leistungsmotiv auf den Beginn unternehmerischer Aktivitäten hat Nandy (1973) ermittelt.
- Über den positiven Einfluss eines starken impliziten Machtmotivs auf die machtbezogene Arbeitszufriedenheit in machthematischen Berufen berichtet Jenkins (1994).

Aktivitätshemmung

- Die Aktivitätshemmung stellt (neben einem mittel- bis stark ausgeprägten Machtmotiv und einem schwach ausgeprägten Anschlussmotiv) eine wichtige Komponente des „leadership motive pattern“ dar, das wiederum in einem Zusammenhang mit der Beförderung der Führungskräfte stand (McClelland & Boyatzis, 1982).
- Trotz des beruflichen Erfolgs, führten ein stärker als das Anschlussmotiv ausgeprägtes Machtmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung („inhibited power motive syndrome“) langfristig zu gesundheitlichen Komplikationen (McClelland, 1979; McClelland et al., 1980; McClelland & Jemmott, 1980; Jemmott, 1987; McClelland, 1989).
- Die Aktivitätshemmung spielte eine sehr wichtige Rolle als Moderator des impliziten Machtmotivs für seinen Ausdruck in einer sozialisierten, kontrollierten Form (bei einem hohen Wert) oder in einer personalisierten, rigoroseren Form als Vorführung der Macht (bei einem geringen Wert; McClelland & Burnham, 1976; McClelland, 1985).
- Leistungen von US-Präsidenten korrelierten mit einer hohen Aktivitätshemmung, kombiniert mit einem positiven Machtmotiv, einem negativen Anschlussmotiv und einem negativen Leistungsmotiv (Spangler & House, 1991).

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine dezidierte Untersuchung, die wie diese Studie implizite Motive und die Aktivitätshemmung von DAX-Vorständen untersucht, bisher nicht vorliegt. Gleichwohl können Erkenntnisse aus Studien und Analysen des Forschungsstandes in dieser Arbeit genutzt werden.

Anwendung der Erkenntnisse aus dem Forschungsstand in der vorliegenden Arbeit

Die Arbeit verwendet die im theoretischen Teil beschriebenen relevanten Erkenntnisse der bisherigen Forschung und orientiert sich dabei an den folgenden Studien.

Zielgruppe und Methode

In einigen Studien wurden (wie in dieser Studie) implizite Motive in Interviews mit Unternehmenskernern erhoben, allerdings bei anderen Zielgruppen und mit einem anderen Schwerpunkt:

- De Hoogh et al. (2005) untersuchten implizite Motive in Interviews von CEOs von kleinen und mittleren (nicht nur gewinnorientierten, sondern auch gemeinnützigen) Unternehmen im Zusammenhang mit der charismatischen Führung. Die Erhebung der impliziten Motive erfolgte mit dem System von Winter (1991b).

Abweichungen gegenüber der vorliegenden Studie: Unternehmensgröße, Region, Unternehmensausrichtung (teilweise gemeinnützige Unternehmen), Beschäftigungsverhältnis (ca. 50% von CEOs im profitorientierten Sektor waren Eigentümer), Interview-Art (halbstrukturierte Interviews), Interview-Anzahl (eins pro CEO), keine Aufnahme der Aktivitätshemmung

Rangordnung der impliziten Motive in der Studie:

1. Macht $M = 8.5$ ($SD = 1.8$)
2. Leistung $M = 7.0$ ($SD = 1.8$)
3. Anschluss $M = 0.8$ ($SD = 0.7$)

- Pichler et al. (2012) haben implizite Motive in Interviews von CFOs aus Österreich analysiert.²⁰ Auch in dieser Studie wurde das Winter-System (1991b) eingesetzt.

²⁰ Die Unternehmensgröße wurde nicht genannt. Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass Pichler et al. nicht die größten Konzerne des Landes untersucht haben, da die CFOs nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden und für halbstrukturierte Interviews verfügbar waren.

Abweichungen gegenüber der vorliegenden Studie: Position im Unternehmen (CFO), Region, evtl. Unternehmensgröße, Interview-Art (halbstrukturierte Interviews), Interview-Anzahl (eins pro CFO), keine Aufnahme der Aktivitätshemmung

Rangordnung der impliziten Motive in der Studie:

1. *Macht* $M = 8.7$ ($SD = 2.8$)
2. *Leistung* $M = 4.6$ ($SD = 2.2$)
3. *Anschluss* $M = 2.4$ ($SD = 2.3$)

- Pichler et al. (2013) untersuchten implizite Motive von CEOs durch die Auswertung der Interviews von Managern aus den USA („The Wall Street Transcript“²¹) und aus Österreich, Deutschland und dem deutschsprachigen Teil der Schweiz.

Abweichungen gegenüber der vorliegenden Studie: Region, evtl. Unternehmensgröße,²² Interview-Art (USA: „The Wall Street Transcript“-Interviews, Europa: halbstrukturierte eigene Interviews), Interview-Anzahl (eins pro CEO), keine Aufnahme der Aktivitätshemmung

Rangordnung der impliziten Motive in der Studie (US-Manager):

1. *Macht* $M = 3.40$ ($SD = 1.1$)
2. *Leistung* $M = 3.34$ ($SD = 0.9$)
3. *Anschluss* $M = 0.2$ ($SD = 0.3$)

Rangordnung der impliziten Motive in der Studie (Manager aus Europa):

1. *Macht* $M = 5.4$ ($SD = 2.3$)
2. *Leistung* $M = 4.9$ ($SD = 1.2$)
3. *Anschluss* $M = 0.5$ ($SD = 5.2$)

²¹ Wöchentliche Publikation der transkribierten Interviews mit Top-Managern.

²² Ähnlich wie in der Studie bei den österreichischen CFOs wurden die nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Manager interviewt, die Interviews transkribiert und dann ausgewertet; deswegen ist es wahrscheinlich, dass es sich nicht um die größten Konzerne der Länder handelt.

In den weiteren Studien wurden implizite Motive in den Vorstandsbriefen an Aktionäre in Unternehmensjahresberichten erhoben:

- Diaz (1982, zitiert nach McClelland, 1985, S. 452-456) hat implizite Motive bei großen japanischen und US-amerikanischen Automobilherstellern erhoben.²³

Abweichungen gegenüber der vorliegenden Studie: Region, Auswertungsquelle (Vorstandsbriefe), Branche, Auswertungssystem

- Chusmir und Azevedo (1992) analysierten implizite Motive der CEOs von den 50 größten US-Industriekonzernen und nutzten für die Analyse das modifizierte Winter-System.

Abweichungen gegenüber der vorliegenden Studie: Region, Auswertungsquelle, teilweise Auswertungssystem, keine Aufnahme der Aktivitätshemmung

Rangordnung der impliziten Motive:

1. Leistung $M = 5.8$ ($SD = 2.5$)

2. Macht $M = 2.5$ ($SD = 2.2$)

3. Anschluss $M = 0.3$ ($SD = 0.8$)

- Veenstra (2013) erhob implizite Motive der CEOs von den 585 Unternehmen aus dem S&P 500 mit der Software von Pennebaker et al. (2007).

Abweichungen gegenüber der vorliegenden Studie: Region, Auswertungsquelle, Auswertungssystem, keine Aufnahme der Aktivitätshemmung

Rangordnung der impliziten Motive:

1. Anschluss $M = 8.0$ ($SD = 1.7$)

2. Leistung $M = 6.1$ ($SD = 1.1$)

3. Macht $M = 0.8$ ($SD = 0.3$)

Hypothesen

Die Kernhypothese der vorliegenden Arbeit basiert auf der Studie von McClelland und Boyatzis (1982), die ein moderat bis stark ausgeprägtes Machtmotiv, ein schwaches Anschlussmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung („leadership motive pattern“ – LMP) als wichtige Voraussetzung für das Erreichen einer hohen Position in einem großen Konzern

²³ Bei der Studie von Diaz handelt es sich um eine unveröffentlichte Bachelor-Arbeit am Harvard College. McClelland hat in seiner Veröffentlichung die wesentlichen Ergebnisse der statistischen Analysen von Diaz beschrieben und keine Informationen zu den einzelnen Motivwerten gegeben.

dokumentiert. Das LMP wird nach Yukl (2010) von einem mittelstarken Leistungsmotiv ergänzt.

Erhebung der Motive und der Aktivitätshemmung

Für die Erhebung der impliziten Motive werden die im Abschnitt „3.1.6.1 *Messung der impliziten Motive*“ beschriebenen Methoden ausgewertet. Eine detaillierte Analyse der Vorteile und Nachteile dieser möglichen Erhebungsmethoden für die vorliegende Studie ist im Abschnitt „4.3.2 *Messinstrumente und Quellen*“ dargestellt. Die für die Studie eingesetzte Methode wurde im Abschnitt „*Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)*“ im Kapitel „3.1.6.1 *Messung der impliziten Motive*“ ausführlich beschrieben.

Bei der Bestimmung der Aktivitätshemmung wird, wie in der Untersuchung von Langens et al. (2005, zitiert nach Langens, 2010), nicht nur die Negation „nicht“ erhoben, sondern es werden auch weitere Alternativnegationen („aber“, „nein“, „kein“, „nichts“) für einen Vergleich berücksichtigt.

4 Empirischer Teil

In diesem Teil der Arbeit werden Ziele, Fragestellungen, Hypothesen und das Vorgehen der Studie beschrieben. Anschließend werden Ergebnisse und Erkenntnisse vorgestellt und diskutiert.

4.1 Ziele des empirischen Teils

Hintergrund und Abgrenzung der Studie

Wie in der Einführung zum Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“ bereits erwähnt, spielen effiziente unternehmerische Aktivitäten eine sehr wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung aller Nationen (McClelland, 1985). Professionelle Organisation, Steuerung und Ablauf dieser Aktivitäten hängen stark mit der Unternehmensführung zusammen. Dieter Zetsche (Vorstandsvorsitzender von Daimler) beschreibt diesen Zusammenhang (Backhaus & Uhlenbroich, 2011) wie folgt: „... Der gute Zustand der deutschen Wirtschaft ist ganz überwiegend das Ergebnis einer guten Managementleistung vom Mittelstand bis zu den Konzernen.“

Sowohl Gedanken als auch Handlungen der Führungskräfte werden (wie bei allen Menschen) u.a. durch ihre impliziten Motive stark geprägt.²⁴ Deswegen steht eine Untersuchung der impliziten Motive oberster Unternehmensführungskräfte im Forschungsmittelpunkt dieser Studie. Da zahlreiche Studien belegen, dass die Ausprägung der impliziten Motive kulturelle und regionale Unterschiede aufweist,²⁵ wird die Analyse wegen einer besseren Eingrenzung auf Unternehmen aus Deutschland fokussiert. Die Bedeutung eines Unternehmens für das wirtschaftliche Geschehen eines Landes hängt von seiner Größe ab.

Wie groß der Einfluss und die Verantwortung eines Großkonzerns sind, zeigt Martin Winterkorn (ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Volkswagen²⁶), wenn er in einem Interview erklärt, dass weltweit rund zehn Millionen Menschen direkt oder indirekt von seinem Unternehmen abhängen (Quoos & Paulun, 2011):

²⁴ Siehe „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“.

²⁵ Vgl. z.B. Hofer (2010).

²⁶ Einige Jahre nach diesem Interview, im Herbst 2015, kam zu einem der größten Skandale in der Unternehmensgeschichte wegen der Manipulation der Motorensoftware in vielen Modellen, infolgedessen Winterkorn den Konzern verlassen musste, das Unternehmen einen enormen Imageschaden erlitt und sich mit sehr hohen finanziellen Forderungen auseinandersetzen musste.

Langfristig werden rund 500 000 Menschen für uns arbeiten. Wenn Sie unsere Händler und Lieferanten dazurechnen, kommen Sie weltweit auf drei Millionen Menschen, die von unseren Entscheidungen abhängen. Wenn wir die Familien hinzuzählen, reden wir schnell von zehn Millionen Menschen. Da spielt Verantwortung eine gewaltige Rolle.

Aufgrund der sehr großen Bedeutung der Konzerne, werden für die vorliegende Studie die 30 größten und umsatzstärksten Unternehmen²⁷ an der Frankfurter Wertpapierbörse (DAX-Index²⁸) ausgewählt. Bei der Selektion der Konzerne aus dem DAX-Index für diese Studie wird ihre Index-Zugehörigkeit im definierten Zeitraum geprüft. Eine ununterbrochene Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender des Konzerns im gleichen Zeitraum ist ein weiteres Kriterium für seine Berücksichtigung in dieser Studie.

Da explizite Motive einen anderen Einfluss als implizite Motive auf das menschliche Verhalten haben²⁹ und per Selbstbericht ermittelt werden, was die Erhebung bei DAX-Konzernvorständen sehr erschwert, stehen sie nicht im Fokus dieser Untersuchung. Implizite Motive werden in der Analyse „indirekt“, mit einer „Ferndiagnose“ erhoben, sodass kein persönlicher Kontakt zu den Konzernvorständen erforderlich ist. Auch die Aktivitätshemmung wird als ein wichtiger Moderator des Ausdrucks der impliziten Motive im Rahmen der Studie analysiert. Die Auswahl des Auswertungssystems und das Vorgehen bei der Erhebung der Aktivitätshemmung werden im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“ erklärt. Weitere detaillierte Informationen zur Eingrenzung der Studie sind im Kapitel „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“ dargestellt.

²⁷ Obwohl DAX-Konzerne aus Deutschland stammen, beschäftigen sie häufig einen (manchmal auch großen) Teil ihrer Mitarbeiter im Ausland und erwirtschaften dort einen entsprechenden Teil ihrer Ergebnisse. Die Globalisierung „beeinflusst“ die kulturellen und die regionalen Perspektiven auch bei den DAX-Unternehmen. Sie betrifft ebenfalls die Führung der Konzerne. Nach der Analyse der Personalberatung Odgers Berndtson betrug der Ausländeranteil in Vorstandsgremien der DAX-Konzerne im Jahr 2013 28.5%; im Jahr 2005 waren es noch 19.4% (Hansen & Schönfeld, 2014).

²⁸ Für die Indexaufnahme müssen Unternehmen ihren juristischen bzw. operativen Sitz in Deutschland oder einen Schwerpunkt des Handelsumsatzes an der Frankfurter Wertpapierbörse und ihren Hauptsitz in einem EU oder EFTA (European Free Trade Association) Staat haben, wie es der Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutschen Börse in seiner Version 6.25 beschreibt (Deutsche Börse AG, 2013b).

²⁹ Siehe das Kapitel „3.1.3 Implizite und explizite Motive“.

Zusammenfassend ist das Ziel der Studie:

Analyse der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung der Vorstandsvorsitzenden der DAX-Konzerne.

Schematische Darstellung

Die *Abbildung 2* stellt die Zielsetzung schematisch dar:

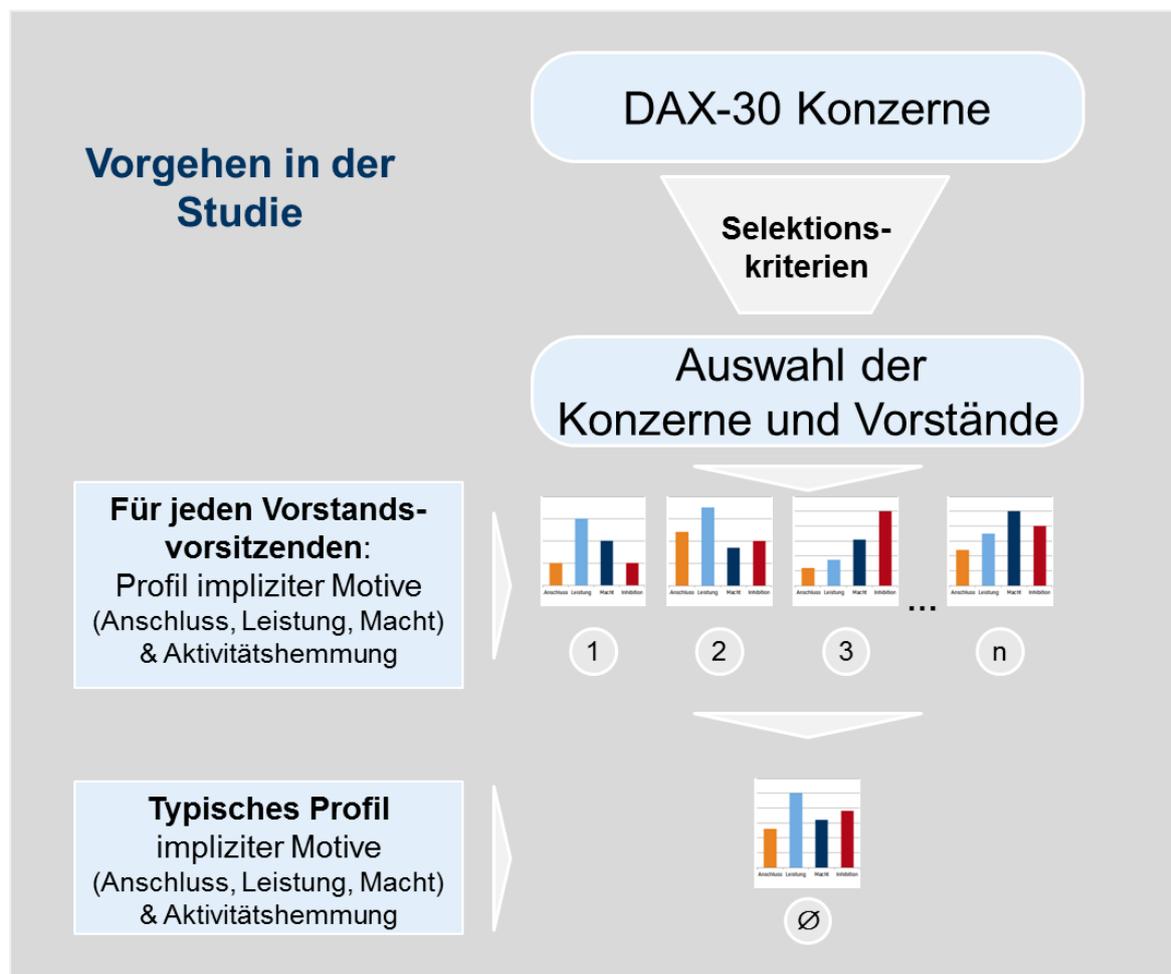


Abbildung 2: Methodisches Vorgehen bei der Analyse

4.2 Fragestellung und Hypothesen

In diesem Kapitel werden die Kernfragestellung und die Hypothesen der Studie zusammengefasst und erläutert.

Kernfragestellung der Studie:

Die Kernfragestellung dieser Studie lautet:

„Welche impliziten Motive in Verbindung mit der Aktivitätshemmung haben Vorstandsvorsitzende der DAX-Konzerne?“

Kernhypothesen der Studie:

Anforderungen an das Motivationsprofil einer Führungskraft hängen stark mit ihren Aufgaben zusammen. Die Eignung des Motivationsprofils einer Person für eine Managerfunktion kann nach Krug und Kuhl (2006) aus dem Anforderungsprofil von Führungsaufgaben abgeleitet werden. Dafür empfehlen die Autoren wesentliche Aufgaben der Führungskraft aufzulisten und zu prüfen, welche Tätigkeiten anschluss-, leistungs- oder machtspezifisch sind. Dieses Vorgehen erwies sich für die vorliegende Studie als zielführend, sodass erforderliche Kompetenzen und persönliche Eigenschaften eines DAX-Konzern-Vorstandsvorsitzenden aus einer bereits vorhandenen Analyse übernommen und im Rahmen der vorliegenden Studie entsprechenden Motiven zugeordnet werden. Danach werden Hypothesen auf der Basis dieses kompetenzbezogenen Motivationsprofils und auf der Grundlage des erhobenen Forschungsstandes aufgestellt.³⁰

Erforderliche Kompetenzen eines Vorstandsvorsitzenden:

In Rahmen der Studie „In 20 Jahren zum CEO“ hat die Personalberatung Odgers Berndtson (Schild & Herrendorf, 2009) erforderliche persönliche Kompetenzen der Vorstandsvorsitzenden von Dax-Konzernen bei Aufsichtsräten dieser Konzerne abgefragt, die zu einem „idealen Anforderungsprofil“ zusammengefasst wurden (siehe *Abbildung 3*).

³⁰ Siehe Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“.

Rang	Kompetenzen	Ausgewählte Einzelantworten	Häufigkeit der Nennungen*	Dimension im Kompetenzmodell
1	Führungsfähigkeit	Mitarbeiterorientierung, Menschen motivieren	97 %	Leadership
2	Sozialkompetenz	Einfühlungsvermögen, Emotionale Intelligenz	74 %	Leadership
3	Visionsfähigkeit	Abstraktionsfähigkeit, strategisches Denken	46 %	Skill
4	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit, gemeinsame Lösungen finden	29 %	Leadership
5	Analytische Begabung	Konzeptionelles, analytisches Denken	23 %	Skill
6	Kommunikationsfähigkeit	mündlicher Ausdruck, rhetorische Fähigkeiten	17 %	Leadership
7	Initiative	Eigeninitiative, Engagement	17 %	Will
8	Ausstrahlung	Positives Auftreten, Charisma, Optimismus	17 %	Leadership
9	Durchsetzungsstärke	Durchsetzungsfähigkeit, -vermögen	17 %	Skill
10	Ergebnisorientierung	Zielerreichung, -verfolgung, Prioritäten setzen	11 %	Will
11	Entscheidungsfähigkeit	Entscheidungsfreude, Entscheidungskraft	11 %	Judgement
12	Leistungswille	Selbstmotivation, Leistungsorientierung	11 %	Will
13	Integrität	Loyalität, Zuverlässigkeit	11 %	Judgement
14	Urteilsvermögen	Wesentliches vom Unwesentlichen trennen	6 %	Judgement
15	Mitarbeiterintegration	Einbindung von Mitarbeitern, Integrationsfähigkeit	6 %	Leadership
16	Frustrationstoleranz	Kritikfähigkeit, mit Rückschlägen umgehen	6 %	Leadership

*Mehrfachnennungen waren in der Studie möglich

Abbildung 3: Idealprofil eines zukünftigen CEOs (Schild & Herrendorf, 2009, S. 22)

Diese Kompetenzen werden nun den impliziten Motiven zugeordnet (siehe *Tabelle 1*). Ausgewählte Einzelantworten helfen, die Kompetenzen besser zu spezifizieren.

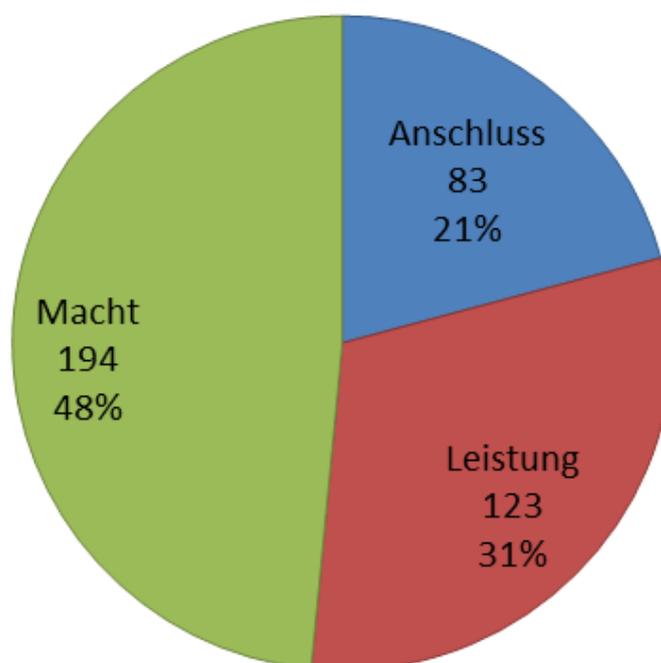
Rang	Kompetenzen	Ausgewählte Einzelantworten	Häufigkeit der Nennungen	Zuordnung zum impliziten Motiv	Anschluss	Leistung	Macht
1	Führungsfähigkeit	Mitarbeiterorientierung, Menschen motivieren	97 %	Macht			97
2	Sozialkompetenz	Einfühlungsvermögen, Emotionale Intelligenz	74 %	Anschluss, Macht	37		37
3	Visionsfähigkeit	Abstraktionsfähigkeit, strategisches Denken	46 %	Leistung		46	
4	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit, gemeinsame Lösungen finden	29 %	Anschluss	29		
5	Analytische Begabung	Konzeptionelles, analytisches Denken	23 %	Leistung		23	
6	Kommunikationsfähigkeit	Mündlicher Ausdruck, rhetorische Fähigkeiten	17 %	Macht			17
7	Initiative	Eigeninitiative, Engagement	17 %	Leistung		17	
8	Ausstrahlung	Positives Auftreten, Charisma, Optimismus	17 %	Macht			17
9	Durchsetzungsstärke	Durchsetzungsfähigkeit, -vermögen	17 %	Macht			17
10	Ergebnisorientierung	Zielerreichung, -verfolgung, Prioritäten setzen	11 %	Leistung		11	
11	Entscheidungsfähigkeit	Entscheidungsfreude, Entscheidungskraft	11 %	Leistung, Macht		5,5	5,5
12	Leistungswille	Selbstmotivation, Leistungsorientierung	11 %	Leistung		11	
13	Integrität	Loyalität, Zuverlässigkeit	11 %	Anschluss	11		
14	Urteilsvermögen	Wesentliches vom Unwesentlichen trennen	6 %	Leistung		6	
15	Mitarbeiterintegration	Einbindung von Mitarbeitern, Integrationsfähigkeit	6 %	Anschluss	6		
16	Frustrationstoleranz	Kritikfähigkeit, mit Rückschlägen umgehen	6 %	Leistung, Macht		3	3
Summe (Punkte)					83,0	122,5	193,5
Gewichtung (%)					21%	31%	48%
Rang					3	2	1

Anmerkung: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive, die auf der Grundlage der Studienergebnisse von Schild & Herrendorf (2009) ermittelt wurden

Tabelle 1: Motivationale Auswertung des Idealprofils eines zukünftigen CEOs auf der Basis der Studie von Schild & Herrendorf (2009)

Bei einigen Kompetenzen ist die Zuordnung sehr klar und einfach: z.B. „Leistungswille“ zum Leistungsmotiv, „Durchsetzungsstärke“ bzw. „Führungsfähigkeit“ zum Machtmotiv oder „Mitarbeiterintegration“ zum Anschlussmotiv. Bei anderen Kriterien ist die Zuordnung nicht ganz eindeutig (z.B. bei „Sozialkompetenz“, „Entscheidungsfähigkeit“ oder „Integrität“ usw.), sodass diese Kriterien entweder einem oder zwei Motiven zugeordnet wurden.

Die Ergebnisse der Motivzuordnung lassen sich wie folgt zusammenfassen ³¹ (siehe *Abbildung 4*):



Anmerkungen: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; absolute Werte – Ergebnisse der motivationalen Auswertung des Idealprofils eines CEOs auf der Grundlage der Studie von Schild & Herrendorf (2009); %-Angaben – Anteile der einzelnen Motive am gesamten Motivprofil

Abbildung 4: Ergebnisse der motivationalen Auswertung des Idealprofils eines zukünftigen CEOs von Schild & Herrendorf (2009)

³¹ Zu einer ähnlichen Aufteilung der Motivstärke kommen auch Krug und Kuhl (2006) in ihrer generellen Analyse des motivationalen Anforderungsprofils einer Führungskraft (stark ausgeprägtes Machtmotiv, deutlich geringer ausgeprägtes Leistungsmotiv und schwaches Anschlussmotiv).

Hypothese 1

Das implizite Anschlussmotiv der DAX-Lenker ist sehr schwach ausgeprägt.

Wie der Abschnitt „Anschlussmotiv“ im Teil „Zusammenfassung zum Thema: Motive und Führung“ des Kapitels „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“ zeigt, ist ein schwaches Anschlussmotiv für die erfolgreichen Führungskräfte sehr repräsentativ. Einige Ausnahmen, die in der Zusammenfassung erwähnt sind, betreffen nicht die untersuchten DAX-Vorstände:

- Regionale bzw. kulturelle Ausnahmen als „personal enclave motivational pattern“ nach McClelland (1985) sind für DAX-Vorstände nicht relevant.³²
- Auch integratives Management nach McClelland (1985) gehört logischerweise zu Aufgaben eines Konzernlenkers, betrifft in einer normalen Situation allerdings nur einen kleinen Teil seiner Aufgabenpalette und stellt somit keinen Schwerpunkt der Tätigkeit dar.

Außerdem gibt es nur sehr wenige anschlussthematische Tätigkeiten bei den typischen Aufgaben eines Vorstandes, wie z.B. die Pflege beziehungsbezogener Kontakte zu seinen Mitarbeitern. Das zur Verfügung stehende geringe Zeitbudget bei der großen Fülle der Aufgaben gibt einem Vorstand kaum Möglichkeiten für Anschlussaktivitäten, was bei einem Anschlussmotivierten wahrscheinlich langfristig einen Unwohlzustand auslösen würde.

Auch deswegen wird in dieser Studie angenommen, dass DAX-Vorstände ein sehr geringes implizites Anschlussmotiv haben. Die motivspezifische Auswertung der Kompetenzanforderungen an den DAX-Konzern-Vorstand bestätigt, dass anschlussbezogene Fähigkeiten wesentlich seltener als leistungs- oder machtrelevante Kompetenzen von befragten Aufsichtsräten genannt wurden (siehe *Tabelle 1*).

Hypothese 2

Das implizite Leistungsmotiv der DAX-Vorstände ist mittelstark ausgeprägt.

Das Leistungsmotiv wurde in zahlreichen Studien als ein wichtiger Teil des Motivationsprofils eines Managers identifiziert, wie der Abschnitt „Leistungsmotiv“ im Teil „Zusammenfassung zum Thema: Motive und Führung“ des Kapitels „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“ darstellt. Es „unterstützt“ Manager bei der effizienten Führung, beim Erreichen des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. der Produktivitätserhöhung im Unternehmen und steht in deutlicher Relation zu einer schnellen hierarchischen Beförderung. Hier ist allerdings eine Differenzierung erforderlich. Die nutzbringende Wirkung des impliziten Leistungsmotivs ergibt sich nach McClelland und Boyatzis (1982) vor allem für kleinere Unternehmen

³² Hohe Relevanz in den Ländern mit anschlussorientierten Werten (z.B. Mexiko oder Italien).

oder für den Vertrieb, wo Manager den wesentlichen Teil der Arbeit selbst erledigen. Sie gilt aber nicht für große Unternehmen, da Personen mit einem hohen impliziten Leistungsmotiv sich mehr für die persönliche Leistung interessieren als dafür, Mitarbeiter zu motivieren, hohe Leistungen zu erbringen (McClelland & Boyatzis, 1982). Nach Yukl (2010) sind Manager mit einem mittelstarken impliziten Leistungsmotiv effektiver als Manager mit einem geringen oder einem sehr hohen Leistungsmotiv.

Auf dieser Grundlage geht die vorliegende Studie von der Annahme aus, dass auch die obersten Manager der untersuchten DAX-Konzerne kein sehr hoch ausgeprägtes, sondern ein mittelstarkes implizites Leistungsmotiv haben. Die Notwendigkeit eines mittelstarken Leistungsmotivs lässt sich damit begründen, dass es eine Reihe von Tätigkeiten eines Vorstandsvorsitzenden gibt, die eine Leistungsmotivation erfordern: z.B. Zielsetzung und -verfolgung, Festlegung und Umsetzung der Strategien, Ergebnisorientierung, Effizienzsteigerung usw. Die für einen DAX-Konzern-Vorstand notwendigen leistungsrelevanten Kompetenzen, die in der Studie von Odgers Berndtson (Schild & Herrendorf, 2009) genannt wurden, haben in der Motivauswertung eine mittlere Position zwischen einem hohen impliziten Machtmotiv und einem geringen impliziten Anschlussmotiv (siehe *Tabelle 1*).

Hypothese 3

Das implizite Machtmotiv der untersuchten Vorstände ist sehr stark ausgeprägt.

Zahlreiche Studien zeigen, dass viele Managementaufgaben, besonders in den oberen Hierarchiestufen, ein stark ausgeprägtes implizites Machtmotiv erfordern (siehe den Abschnitt „*Machtmotiv*“ im Teil „*Zusammenfassung zum Thema: Motive und Führung*“ des Kapitels „*3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils*“). Es ist mit einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, einer schnellen Beförderung und einer professionellen Mitarbeiterführung verbunden.

Sehr wichtige Tätigkeiten eines Vorstandsvorsitzenden eines Großkonzerns haben einen stark ausgeprägten machthematischen Hintergrund, wie z.B. Führung des obersten Managementteams, Durchsetzung in diversen in- und externen Gremien, Vertretung bzw. Imagepflege des Unternehmens in Medien, Verbänden und in der Politik, Motivierung der Mitarbeiter, Treffen von harten Entscheidungen über Verkäufe oder Restrukturierungen von Unternehmensteilen, betriebsbedingte Kündigungen, Kosteneinsparungen. Damit ist nur ein Teil der Aufgaben aufgelistet; die vollständige Auflistung machtrelevanter Aufgaben eines

DAX-Konzern-Vorstandsvorsitzenden wäre sehr umfangreich und vielfältig. Außerdem sind Aufgaben und Umwelt der Vorstände unterschiedlicher Konzerne nicht deckungsgleich. Auf der Grundlage der erwähnten machtrelevanten Anforderungen wird entsprechend ein sehr hohes implizites Machtmotiv angenommen.

Auch die motivspezifisch ausgewertete Studie der Personalberatung Odgers Berndtson (Schild & Herrendorf, 2009) zeigt, dass der größte Anteil der erforderlichen Kompetenzen eines DAX-Konzern-Vorstandsvorsitzenden machthematisch ausgerichtet ist (siehe *Tabelle 1*).

Hypothese 4

Das implizite Machtmotiv ist wesentlich höher ausgeprägt als das Leistungsmotiv.

Wie die Hypothesen 2 und 3 annehmen, sind die Aufgaben eines Konzernvorstandes sehr stark machthematisch und auf einem mittelstarken Niveau leistungsorientiert strukturiert. Die Hypothese 4 stellt damit eine Synthese aus zwei vorherigen Annahmen dar und bekräftigt die erforderliche Dominanz des Machtmotivs.

Hypothese 5

Die Aktivitätshemmung (Häufigkeit der Negation „nicht“) ist sehr hoch.

Es wird angenommen, dass die Aktivitätshemmung der DAX-Vorstände sehr hoch ist, da eine langfristig orientierte Führung eines Konzerns ein Verhalten erfordert, bei dem die Vorstände im Stande sind, den Ausdruck ihrer impliziten Motive (besonders des Machtmotivs) in einer kontrollierten und sozialverträglichen Form zu realisieren. Für weitere Informationen zur Aktivitätshemmung siehe den Abschnitt „*Aktivitätshemmung*“ im Teil „*Zusammenfassung zum Thema: Motive und Führung*“ des Kapitels „*3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils*“.

Hypothese 6

Bei der Erhebung der Aktivitätshemmung tritt die Negation „nicht“ häufiger als die Alternativnegationen „nein“, „kein“, „aber“ oder „nichts“ auf.

Die Erhebung der Aktivitätshemmung erfolgt in der Studie sowohl klassisch (Negation „nicht“) als auch durch die Aufnahme der alternativen Negationen „nein“, „kein“, „aber“, „nichts“. Die Hypothese 6 basiert auf der Studie von Langens et al. (2005, zitiert nach Langens, 2010), in der die Alternativen zur typischen Negation „nicht“ geprüft wurden. Das Ergebnis dieser Studie zeigte, dass die Anwendung der Negation „nicht“ bei der Erhebung

der Aktivitätshemmung berechtigt ist (siehe Kapitel „3.1.7 Aktivitätshemmung“ im theoretischen Teil). Dies wird auch im Rahmen der vorliegenden Studie geprüft.

Hypothese 7 (Zusammenfassung)

Für DAX-Vorstände ist eine Motivkombination aus einem starken sozialisierten Machtmotiv,³³ einem geringen impliziten Anschlussmotiv und einem mittelstarken impliziten Leistungsmotiv typisch.

Ein moderat bis stark ausgeprägtes Machtmotiv in Verbindung mit einem geringen Anschlussmotiv und einer hohen Aktivitätshemmung entsprechen dem LMP, einer charakteristischen Ausprägung impliziter Motive bei erfolgreichen Managern (McClelland & Boyatzis, 1982). Führungskräfte mit dieser Motivkombination bezeichnen McClelland & Burnham (2003) als „institutional manager“ und behaupten, dass sie im Vergleich mit anderen Motivkombinationen am effektivsten sind. Sie beschreiben die für diese Tätigkeit erforderliche Motivkonstellation wie folgt:

Oddly enough, the good manager in a large company does not have a high need for achievement, as we define and measure that motive, although there must be plenty of that motive somewhere in his or her organization. The top managers shown here have a need for power greater than their interest in being liked. The manager's concern for power should be socialized – controlled so that the institution as a whole, not only the individual, benefits. (S. 126)

Nach Yukl (2010) sind für die effektive Führung in großen Organisationen außer des LMP ein mittelstarkes Leistungsmotiv und einige weitere Eigenschaften erforderlich. Er betont allerdings, dass die Leistungsmotivation die Führungseffektivität nur dann positiv beeinflusst, wenn es sich beim Machtmotiv um seine sozialisierte Form handelt.³⁴

Die motivspezifische Auswertung zu den erforderlichen Kompetenzen eines DAX-Konzern-Vorstandsvorsitzenden aus der Studie der Personalberatung Odgers Berndtson (Schild & Herrendorf, 2009) zeigt die der Hypothese 7 entsprechende Motivkonstellation (siehe *Tabelle 1*). Die Aktivitätshemmung ist aus den Ergebnissen der Studie nicht direkt ermittelbar. Einige der erforderlichen Kompetenzen (wie Teamfähigkeit, Integrität, Sozial-

³³ Ein hohes implizites Machtmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung entsprechen dem sozialisierten Machtmotiv (McClelland, 1985). Weitere Informationen zum sozialisierten und personalisierten Machtmotiv sind im Kapitel „3.1.4.3 Implizites Machtmotiv“.

³⁴ Siehe das Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“.

kompetenz, Mitarbeiterintegration) könnten ggf. als indirekte Andeutung einer Aktivitätshemmung bei einer vorhandenen hohen Machtmotivation interpretiert werden.

Die Hypothese 7 ist eine Aggregation der Hypothesen 1 bis 5.

4.3 Methode

In diesem Abschnitt werden die Zielgruppe der Untersuchung, die Auswahl der Messinstrumente und der Quellen sowie das Vorgehen bei der Analyse beschrieben.

4.3.1 „Teilnehmer“

Die „Teilnehmer“ der Studie sind DAX-Vorstandsvorsitzende, deren Konzerne mindestens fünf Jahre (von 2007 bis 2011) im DAX präsent waren und die diese Konzerne in diesem Zeitraum geführt haben. Da es um eine „Ferndiagnose“ durch die Auswertung von Interviews geht,³⁵ war kein persönlicher Kontakt zu den Vorständen erforderlich. Unter ethischen Aspekten erscheint dem Autor das gewählte Verfahren unbedenklich, da die bereits vorhandenen und der Öffentlichkeit zugänglichen Quellen mit einer etablierten Methode ausgewertet werden, sodass es sich bei den Ergebnissen um nachvollziehbare Aussagen handelt.

Der Prozess der Auswahl der Konzerne und ihrer Vorstände ist im Kapitel „4.4 Ergebnisse“ im Abschnitt „Auswahl der Konzerne und der Vorstände“ dargestellt.

4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung

Es gibt diverse Ansätze zur Erhebung der impliziten Motive.³⁶ Einige von ihnen sind in einer Vorstandsstudie wegen der Notwendigkeit eines persönlichen Kontakts kaum anwendbar, andere sind mit einer „Ferndiagnose“ verbunden und müssen kritisch überprüft werden. Eine ideale Methode, die gleichzeitig sehr zuverlässig und unter den Rahmenbedingungen der Studie einfach anwendbar ist, wurde in der Analyse nicht identifiziert. Im Folgenden werden unterschiedliche Methoden analysiert und verglichen; die für diese Studie gewählte Methode wird begründet.

³⁵ Siehe den Abschnitt „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“.

³⁶ Siehe das Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“.

Picture Story Exercise (PSE)

Die Probanden schreiben Phantasiegeschichten zu mehrdeutigen Bildern. Das Vorgehen im Test (Einführung, Ablauf, Rolle des Versuchsleiters usw.) hat einen wichtigen Einfluss auf das Ergebnis der Untersuchung.³⁷

Vorteile:

- PSE als eine Form des Thematischen Apperzeptionstests (Murray, 1943) ist nach Pang (2010a) aktuell das meistbenutzte Verfahren für die Erhebung der impliziten Motive.
- Eine große Erfahrungs- und Datenbasis aus anderen Studien ist vorhanden.

Nachteile:

- Eine PSE-Durchführung bei elf DAX-Konzern-Vorstandsvorsitzenden und ohne Erklärung, dass es sich um eine Methode für die Messung der impliziten Motive handelt, scheint kaum realisierbar zu sein.³⁸
- Die für eine qualitative Erhebung erforderliche hohe Standardisierung bei der Durchführung (unter ähnlichen Bedingungen, mit einer einheitlichen Instruktion, Vermeidung von sozialem und terminlichem Druck auf die Versuchspersonen usw. siehe Pang, 2010a) ist ebenfalls kaum realisierbar.
- Die Auswertung ist aufwändig.
- Die Reliabilität ist gering.

Multi-Motiv-Gitter (MMG)

MMG ist ein semiprojektives Verfahren, das sowohl die Hoffnungs-, als auch die Furchtkomponente erfasst (Schmalt et al., 2000). Durch mehrdeutige Bildsituationen werden entsprechende Motive der Probanden angeregt. Die Probanden wählen aus einer vordefinierten Auswahl von Behauptungen die Botschaften, die ihrer Wahrnehmung der Situation entsprechen.³⁹

Vorteile

- Die Durchführung ist einfach und schnell.
- Die Auswertung kann mit einer Schablone durchgeführt werden.

³⁷ Detaillierte Beschreibung im Abschnitt „3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“.

³⁸ Eine wichtige Voraussetzung für die qualitative PSE-Durchführung besteht darin, dass die Probanden zunächst nicht erfahren, dass es sich um einen (Motiv-)Test handelt (Pang, 2010a).

³⁹ Detaillierte Beschreibung im Abschnitt „3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“.

- Die Zuverlässigkeit liegt in einem akzeptablen Reliabilitätsspektrum.

Nachteile

- Ähnlich wie bei der PSE, dürfte eine Durchführung bei elf DAX-Konzern-Vorstandsvorsitzenden kaum realisierbar sein.
- Auch hier ist eine hohe Standardisierung wie bei der PSE erforderlich.

Auswertung der Vorstandsberichte für die jährlichen Hauptversammlungen (HV) der Konzerne mit dem System von Winter (1994)

Vorteile:

- Die Berichte sind über die Internetseiten der Konzerne (auch für zurückliegende Jahre) elektronisch verfügbar.
- Der Vortrag erfolgt direkt durch den Vorstandsvorsitzenden.
- Eine nachträgliche Änderung des gehaltenen Vortrags ist unwahrscheinlich.
- Der Rahmen ist für alle Vorstände weitgehend identisch, da Hauptversammlungen eine vergleichbare Umgebung und einen ähnlichen Ablauf haben.

Nachteile:

- Es lässt sich nicht ermitteln, wie groß der Anteil des Vorstandes bei der Vorbereitung der Rede ist; deswegen ist es durchaus wahrscheinlich, dass Reden und begleitende Präsentationen durch Mitarbeiter vorbereitet und durch den Vorstand nur korrigiert und abschließend genehmigt werden.
- Der Rahmen der Präsentation der Vorstandsberichte regt wahrscheinlich das Leistungsmotiv eines Vorstandes stark an: Es geht hauptsächlich darum, Aktionären und weiteren Interessengruppen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, seine gute Marktposition und gute Aussichten für die Zukunft vorzustellen; die machtmotivierte Komponente ist ebenfalls vorhanden, weil der Rahmen der Versammlung ggf. dafür genutzt werden kann, andere von der eigenen Meinung zu überzeugen und ggf. zu beeindrucken. Diese Komponente ist allerdings schwächer als der leistungsmotivierte Rahmen ausgeprägt. Die Hauptversammlung eines DAX-Konzerns bietet normalerweise nicht viel Raum für an-schluss-thematische Situationen. Testauswertungen der HV-Vorstandsberichte im Rahmen dieser Studie haben die Behauptungen zum Einfluss der Situation auf die Aktivierung der Motive bestätigt.

Auswertung der Pressekonferenzen von Vorständen mit dem System von Winter (1994)

Vorteile:

- Eine gewisse Spontaneität ist bei den Pressekonferenzen gegeben; allerdings bereiten sich Vorstände für diese Veranstaltung mit der Unterstützung ihrer Mitarbeiter (Pressesprecher usw.) normalerweise gründlich vor, sodass Antworten auf mögliche Fragen häufig im Vorfeld intensiv durchgearbeitet werden und schriftlich dem Vorstand vorliegen.
- Eine Autorisierung kann in diesem Rahmen nicht vorgenommen werden, da sie bei dieser Art der Veranstaltung nicht üblich und wegen der breiten Präsenz der Presse schwer realisierbar wäre.
- Der Rahmen der Pressekonferenzen ist bei den verschiedenen Konzernen ähnlich; besonders wenn es um Standardtreffen geht (z.B. Bilanzpressekonferenz).
- Die Fragen werden von zahlreichen Journalisten gestellt, sodass ein Einfluss eines Einzelnen auf den Verlauf des Gesprächs nur bedingt möglich ist.

Nachteile:

- Pressekonferenzen werden in den Medien häufig nur auszugsweise zitiert.
- Viele Pressekonferenzen stehen nur als Videoaufnahmen (und häufig nicht im vollen Umfang) zur Verfügung, sodass ein zeitaufwändiges Transkribieren notwendig ist.
- Die Fragen der Journalisten und die Grundstimmung bei Pressekonferenzen sind häufig von wirtschaftlichen Ergebnissen des Konzerns abhängig: je schwieriger die Lage ist, desto schärfer sind die Fragen und desto angespannter ist die Situation (besonders in Krisenzeiten, wenn Mitarbeiter entlassen oder Dividenden gestrichen werden); auch Skandale und Affären beeinflussen stark die Situation.
- Die Fragen sind im Wesentlichen gezielt auf das unternehmerische Geschehen gerichtet; der persönliche Bereich und die Privatsphäre des Vorstandes stehen in der Regel nur bei Skandalen und Problemen im Fokus.

Auswertung der Interviews mit Vorständen:

Vorteile:

- Die Daten sind in elektronischer Form (auf den Internetseiten der Zeitungen und der Zeitschriften) verfügbar.
- Das Material ist vielfach in Zeitungen und Zeitschriften präsent, da Vorstände eine „beliebte“ Zielgruppe für Journalisten sind.

- Ein Interview nur mit einem (ggf. mit einigen) Journalisten stellt wahrscheinlich eine wesentlich geringere Stresssituation im Vergleich mit Pressekonferenzen und Hauptversammlungen mit zahlreichen Teilnehmern dar. Bei der Erhebung der impliziten Motive kann Stress eine ungewünschte Wirkung ausüben.
- Manche Themen werden spontan und ggf. unerwartet angesprochen – eine wichtige Voraussetzung für den Ausdruck der impliziten Motive.
- Zahlreiche Fragen werden nicht nur zum Unternehmen und seiner Entwicklung, sondern zur Persönlichkeit des Vorstandes, seinen Beziehungen und politischen Ansichten gestellt. Auch private Fragen sind häufig ein Gegenstand des Gesprächs. Dadurch wird das Themenspektrum stark erweitert.

Nachteile:

- Es besteht die Möglichkeit einer nachträglichen Anpassung der Inhalte bzw. Formulierungen des Interviews im Rahmen einer etwaigen Autorisierung.⁴⁰
- Journalisten beeinflussen die Gesprächssituation durch Fragen, die ein bestimmtes Motiv mehr anregen können als andere Motive.
- Die Stimmung des Gesprächs kann wie bei Pressekonferenzen durch die wirtschaftliche Lage und Probleme des Konzerns beeinflusst werden.

Auswahl der Methode

Im Vergleich zu anderen Quellen haben Interviews erhebliche Vorteile, sodass sie für die Studie als Bearbeitungsmaterial ausgewählt wurden. Diese Quelle wurde den anderen beschriebenen Alternativen gegenüber wegen der Datenverfügbarkeit, vielseitiger Fragestellungen der Journalisten und höherer Spontanität im Ablauf bevorzugt. Im durchgeführten Quellenvergleich wurden zunächst auch die Reden der Vorstände bei Hauptversammlungen in die engere Auswahl einbezogen. Diese Quelle wurde jedoch trotz einiger wichtiger Vorteile (ähnliche Rahmenbedingungen, direkte Zuordnung des Redners zum Veröffentlichten) nicht ausgewählt, da es häufig vorkommt, dass sowohl die Rede als auch die begleitende Präsentation von Mitarbeitern erstellt und vom Vorstand nur überprüft wird. Außerdem ist der Rahmen der Rede bei der Hauptversammlung sehr leistungsbezogen, weil es darum geht,

⁴⁰ Es ist außerordentlich schwierig, bei einzelnen Interviews zu identifizieren, ob sie autorisiert und ggf. geändert wurden oder nicht; außerdem bleibt für die Studie unbekannt, durch wen diese Änderungen vorgenommen wurden (Vorstand selbst, Pressesprecher usw.).

Leistungsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven des Unternehmens aufzuzeigen. Die Testauswertungen solcher Reden haben dies bestätigt: Das implizite Leistungsmotiv war exorbitant stark ausgeprägt; das Anschluss- und Machtmotiv kamen kaum vor.

Nach Winter (1991b) kann eine Auswertung der historischen Quellen zuverlässiger sein als traditionelle Methoden (z.B. TAT). Als Beleg dafür hat Winter (1991b) auf der Basis seiner Studien zum Führungsverhalten von Offizieren der Marine (Winter, 1978) gezeigt, dass die Auswertung der Interviews mit Offizieren mit seinem System wesentlich bessere Voraussagen für die Führungsleistung erlaubt als die TAT-Methode. Die Führungsleistung von Offizieren wurde dabei durch ihre Vorgesetzte als Gesamtkompetenz auf der Basis der Entwicklung in der aktuellen Position bewertet. Winter (1992b) gibt auch weitere Beispiele der Erhebung von impliziten Motiven aus Interviews: z.B. bei afrikanischen Politikern bei Hermann (1987, zitiert nach Winter 1992b) oder bei Winter (1980). Damit ist die Auswertung der Interviews für die Erhebung der impliziten Motive kein neues und unerprobtes Vorgehen. Winter (1991b) stellt fest, dass Interviews wegen ihrer höheren Spontanität einen Vorteil im Vergleich mit den im Vorfeld vorbereiteten Reden haben können. Er weist allerdings darauf hin, dass auch viele „spontane“ Interviews gründlich vorbereitet sind. Außerdem macht Winter (1992b) beim Einsatz der Reden für die Motiverhebung auf die Wirkung anderer Personen aufmerksam, die die Reden des Vortragenden vorbereiten können. Das Winter-System wurde z.B. in den Studien von De Hoogh et al. (2005) und Pichler et al. (2012, 2013) zur Erhebung der impliziten Motive in Interviews von CEOs verwendet.⁴¹

Um zuverlässigere Ergebnisse zu erhalten, werden in der vorliegenden Studie pro Vorstand mindestens fünf Interviews mit insgesamt mindestens 5 000 Wörtern ausgewertet.⁴²

Die mögliche Anpassung der Formulierungen und Inhalte der Interviews im Rahmen der Autorisierung stellt allerdings einen deutlichen Nachteil dar. Deswegen wird dieses Thema im Folgenden kurz beleuchtet und es werden Maßnahmen zur Reduzierung des Anpassungsrisikos durch die Autorisierung ausgearbeitet.

⁴¹ Weitere Informationen zu diesen Studien sind im Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“.

⁴² Zu diesem Thema siehe auch den Abschnitt „Maßnahmen zur Minimierung (bzw. Vermeidung) der Beeinträchtigung durch die Autorisierung“.

Autorisierung der Interviews

Aktueller Stand

Der Presssekodex in seiner Novellierung vom 1. Januar 2007 schreibt keine Notwendigkeit der Genehmigung der Interviews vor, sagt der Journalist Olaf Sundermeyer (2008) und zitiert „Ein Wortlautinterview ist auf jeden Fall journalistisch korrekt, wenn es das Gesagte wiedergibt“.⁴³ Gleichzeitig erwähnt er, dass die Autorisierung in Deutschland über Jahrzehnte eine gängige Praxis und im angloamerikanischen Journalismus untypisch ist, im Gegensatz zu Polen, wo sie gesetzlich vorgeschrieben ist.

Die Autorisierung eines Interviews wird in vielen Fällen durch Verträge festgehalten und durch Anwälte begleitet. Zahlreiche Kanzleien bieten auf ihren Internetseiten eine umfassende Begleitung eines Interviewprozesses von der Anfrage bis zur Veröffentlichung und im Problemfall darüber hinaus an.

Der Bundesverband deutscher Pressesprecher (n.d.) hat sich in seiner Publikationsreihe „Positionen“ in einer Publikation unter dem Titel „Die Autorisierungsdebatte: Müssen Interviews freigegeben werden?“ eindeutig für die Autorisierung ausgesprochen. Von der Seite der Zeitungsverlage gab es auch zahlreiche Aktionen gegen die Autorisierung. Eine der bekanntesten war die Initiative der taz, die durch die Veröffentlichung des Interviews mit dem SPD-Generalsekretär Olaf Scholz vom 28.11.03 ausgelöst wurde (taz, 2003a, 28.11.), in dem von Scholz nicht freigegebene Passagen mit schwarzen Balken verdeckt waren. Zahlreiche renommierte Zeitungen (Berliner Zeitung, FAZ, Financial Times Deutschland, Frankfurter Rundschau, Kölner Stadt-Anzeiger, Süddeutsche Zeitung, Tagesspiegel und Welt) haben die taz-Initiative unterstützt und sich gegen die Autorisierung ausgesprochen (taz, 2003b, 28.11.). Es gibt aber auch Verlage, die die Autorisierung befürworteten. Thomas Tuma (2012), Leiter des Wirtschaftsressorts des SPIEGEL,⁴⁴ schreibt im SPIEGELblog, dass der SPIEGEL das Autorisieren bereits in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts praktizierte und von „U.S. News & World Report“ übernommen hat. Nach Tuma wird erst durch die „Bearbeitung“ (Floskeln, nicht zu Ende gedachte Sätze, Redundanzen usw.) aus einem Gespräch ein SPIEGEL-Gespräch: „Es bekommt intellektuelle Tiefenschärfe, klare Pointen und eine Dramaturgie ...“. Gleichzeitig spricht er sich gegen die Veränderung der Fragen und das Umschreiben aller Antworten bei der Autorisierung aus und erwähnt, dass Jill Abramson, die

⁴³ Diese Formulierung wurde auch in der aktuellen Fassung des Presssekodex des Deutschen Presserates vom 13.03.13 in der Richtlinie 2.4 (Interview) beibehalten.

⁴⁴ Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung – 04.10.2012.

Chefredakteurin der „New York Times“, angekündigt hat, dass ihre Zeitung keine Zitate autorisieren lassen wird.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die Autorisierung für die Übereinstimmung des Veröffentlichten mit dem Gesagten ein Risiko darstellt. Aus diesem Grund werden Maßnahmen zur Risikominimierung bei der Auswahl der Quellen für die Studie vorbereitet.

Maßnahmen zur Minimierung (bzw. Vermeidung) der Beeinträchtigung durch die Autorisierung

Um die möglichen negativen Auswirkungen bei der Verwendung von Interviews im Rahmen dieser Studie auszugleichen, werden folgende Gegenmaßnahmen ergriffen:

- Renommiertere und große Verlage werden vorgezogen.
- Bei der Auswahl der Quellen werden Verlage bevorzugt, die sich an der taz-Initiative gegen die Autorisierung beteiligt haben (siehe „*Aktueller Stand*“ im Abschnitt „*Autorisierung der Interviews*“).
- Das Risiko wird durch die Auswahl unterschiedlicher Verlage gestreut.
- Auch eine Streuung der Interviewtermine im Untersuchungszeitraum wird vorgenommen.
- „Hauseigene“ Interviews durch Mitarbeiter der Konzerne werden vermieden, da dort Anpassungen und Bearbeitungen wahrscheinlicher sind.
- Mindestens fünf Interviews mit insgesamt mehr als 5 000 Wörtern werden für jeden Vorstand ausgewertet, um das Risiko einer Verfälschung zu minimieren.

Wenn darüber hinaus an einzelnen der ausgewerteten Interviews im Rahmen der Autorisierung Änderungen vorgenommen wurden, ist die Gefahr, dass diese Anpassungen vor einem motivationspsychologischen Hintergrund entstanden sind, wahrscheinlich eher gering.

Erhebung der Aktivitätshemmung in den Interviews

Die Aktivitätshemmung wird in den Interviews durch das Erfassen der Häufigkeit der Negation „nicht“ in den Antworten erhoben.

Außerdem werden die alternativen Negationen „nein“, „kein“, „aber“ und „nichts“ aufgenommen. Anschließend wird die Anzahl der Negationen pro 1 000 Wörter berechnet, um eine Vergleichbarkeit der Quellen mit unterschiedlichen Längen zu ermöglichen. Danach erfolgt der Vergleich der Häufigkeit der verschiedenen Negationen. Vertiefte

Informationen und Hintergründe zu diesem Thema sind im Kapitel „3.1.7 *Aktivitätshemmung*“ dargestellt und im Kapitel „3.3 *Ergebnisse des theoretischen Teils*“, Abschnitt „*Erhebung der Motive und der Aktivitätshemmung*“, zusammengefasst.

Zusammenfassung des Kapitels „4.3.2 *Messinstrumente und Quellen für die Auswertung*“

Quelle

Als Quelle für die Auswertung werden Interviews in Zeitungen, Zeitschriften, Magazinen usw. ausgewählter Vorstandsvorsitzenden der DAX-Konzerne im Untersuchungszeitraum (01.01.07-31.12.11) verwendet. Die Auswahl der Medien und Artikel erfolgt nach Kriterien, die als Risikomaßnahmen gegen die Autorisierung festgelegt wurden (siehe Abschnitt „*Autorisierung der Interviews*“).

Auswertung

Für die Auswertung der Interviews wird der kombinierte Schlüssel für die Motive *Anschluss, Leistung und Macht* nach Winter (1994) eingesetzt. Interviews sind ein typisches Material für die Auswertung mit dem Winter-System. Winter (1994) fasst sämtliche Materialien (Reden, Interviews, literarische Werke usw.) unter dem Sammelbegriff „*running text*“ (S. 1) zusammen. Ausführliche Informationen zum Auswertungssystem sind im Kapitel „3.1.6.1 *Messung der impliziten Motive*“ im Abschnitt „*Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)*“ dargestellt.

Im Rahmen der Auswertung wird auch die Aktivitätshemmung als Moderator des Ausdrucks der impliziten Motive im Verhalten erhoben. Neben der „klassischen“ Erhebung der Negation „nicht“ pro 1 000 Wörter, werden auch die Negationen „nein“, „kein“, „aber“ und „nichts“ zum Vergleich aufgenommen.

4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen

Das Vorgehen erfolgt in acht Schritten, die auch bei der Vorstellung und der Diskussion der Ergebnisse in den Kapiteln „4.4 Ergebnisse“, „4.5 Diskussion“ und „5 Ausblick“ eingehalten werden.

Schritt 1

Auswahl der Konzerne und der Vorstände

Die DAX-Konzerne und ihre Vorstandsvorsitzenden werden für die Untersuchung nach zwei bereits erwähnten Kriterien ausgewählt (siehe das Kapitel „4.4 Ergebnisse“):

1. DAX 30-Unternehmen mit der Präsenz im Index im fünfjährigen Zeitraum (2007-2011).
2. Gleicher Vorstandsvorsitzender im entsprechenden Zeitraum.

Ein fünfjähriger Zeitraum erscheint für die vorliegende Studie als hinreichend repräsentativ, da er weit genug ist, damit sich Vorstände im Konzern positionieren und das Unternehmen sowie seine Mitarbeiter nachhaltig beeinflussen können. Nach Ergebnissen der Studie der *Stiftung Familienunternehmen* liegt die durchschnittliche Verweildauer des Top-Managements der Unternehmen im Streubesitz und mit einem Jahresumsatz von mehr als 20 Mrd. Euro bei 6.5 Jahren (Keese, Hauer & Tänzler, 2010). Außerdem kann ein Vorstandsmitglied nach § 84 des Aktiengesetzes⁴⁵ nur auf höchstens fünf Jahre vom Aufsichtsrat bestellt werden⁴⁶ (Bundesrepublik Deutschland, 1965). Auch diese gesetzlichen Rahmenbedingungen haben die Wahl des fünfjährigen Untersuchungszeitraums für die Studie mitbestimmt.

Das Ende des gewählten fünfjährigen Zeitraums wurde wegen der Datenverfügbarkeit der Interviews auf den Internetseiten der Zeitungen und Zeitschriften gezielt auf 2011 gelegt.

⁴⁵ § 84 Bestellung und Abberufung des Vorstands.

⁴⁶ Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit (für maximal fünf Jahre) ist nach § 84 möglich.

Schritt 2

Auswahl der Quellen für die Auswertung

Es werden Interviews der im Schritt 1 festgelegten Vorstandsvorsitzenden in Zeitungen, Zeitschriften und weiteren Quellen im gleichen Untersuchungszeitraum (2007-2011) ausgewählt (siehe das Kapitel „4.4 Ergebnisse“). Die Kriterien für die Auswahl wurden im Abschnitt „Maßnahmen zur Minimierung (bzw. Vermeidung) der Beeinträchtigung durch die Autorisierung“ des Kapitels „4.3.2 Messinstrumente und Quellen“ erläutert. Dort ist unter anderem auch erwähnt, dass mindestens fünf Interviews mit insgesamt mehr als 5 000 Wörtern für jeden Vorstand ausgewertet werden.

Schritt 3

Analyse der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung von Vorstandsvorsitzenden

In den im Schritt 2 ausgewählten Quellen werden implizite Motive mit dem Winter-Schlüssel (Winter, 1994) erhoben. Die Aktivitätshemmung wird als Moderator des Ausdrucks impliziter Motive ebenso entsprechend aufgenommen (siehe das Kapitel „4.4 Ergebnisse“). In den Abschnitten „Auswahl der Methode“ und „Erhebung der Aktivitätshemmung in den Interviews“ des Kapitels „4.3.2 Messinstrumente und Quellen“ wird die Auswahl der Auswertungsmethode begründet und das Vorgehen bei der Erhebung der Aktivitätshemmung beschrieben. Eine Übersicht zum Auswertungssystem ist im Kapitel „3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“, im Abschnitt „Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)“ dargestellt.

Schritt 4

Auswertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Erhebung der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung aus Schritt 3 werden statistisch ausgewertet (siehe das Kapitel „4.4 Ergebnisse“).

Schritt 5

Überprüfung der (In-)Kongruenz der Ergebnisse mit den Hypothesen und dem Forschungsstand

Die Ergebnisse der Analyse werden mit den Hypothesen und mit dem aktuellen Forschungsstand verglichen. Beim Auftreten von Differenzen wird versucht, sie zu erklären. Dieser Punkt wird im Kapitel „4.5.1 Diskussion der Ergebnisse“ beleuchtet.

Schritt 6

Kritische Betrachtung der angewandten Methode

Das methodische Vorgehen wird kritisch analysiert. Außerdem wird erneut in der Retrospektive begründet, warum gerade diese Vorgehensweise für die Studie ausgewählt wurde. Dieser Schritt wird im Kapitel „4.5.2 Kritische Betrachtung“ dargestellt.

Schritt 7

Anwendung der Ergebnisse

Im Kapitel „4.5.3 Implikationen für die Praxis“ wird erläutert, wie die Ergebnisse der Studie in der Praxis verwendet werden können.

Schritt 8

Definition möglicher weiterer Schritte

Mögliche weitere Schritte für die künftige Entwicklung des Themas werden im Kapitel „5 Ausblick“ vorgeschlagen.

Die nachfolgende *Abbildung 5* stellt das Vorgehen schematisch dar:



Abbildung 5: Schematische Darstellung des Vorgehens

4.4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden Ergebnisse der Bearbeitungsschritte 1 bis 4 vorgestellt, die im Kapitel „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“ definiert wurden.

4.4.1 Ergebnisse der Studie

Schritt 1

Auswahl der Konzerne und der Vorstände

Wie in der Beschreibung des Vorgehens erwähnt wurde, sollen zwei Kernkriterien für die Aufnahme eines Konzerns in die Studie erfüllt sein:

1. Das Unternehmen gehörte im Zeitraum 2007-2011 zu den DAX-Konzernen.
2. Es gab im entsprechenden Zeitraum nur einen Vorstandsvorsitzenden.

Insgesamt erfüllen 11 DAX-Konzerne mit ihren Vorständen die Bedingungen für die Aufnahme in die Studie.

Die folgende *Tabelle 2* zeigt, welche Unternehmen ausgewählt wurden („ja“ in der Spalte „Auswahl für die Studie“⁴⁷) und warum andere ausgeschlossen waren (Spalte „Begründung des Ausschlusses“).

⁴⁷ Die hellgrüne Farbe in den Spalten „Dauer Kriterium 1“ und „Dauer Kriterium 2“ bedeutet, dass diese Kriterien erfüllt sind. Wenn beide Felder bei einem Konzern hellgrün markiert sind, erscheint „ja“ in der Spalte „Auswahl für die Studie“ mit einer grünen Markierung dieses Feldes, des Konzernnamens und des Namens des Vorstands.

Nr.	Nr. Ausw.	Auswahl für die Studie	DAX-30 (Stand 31.12.2011)	Im DAX seit*	End-Stichtag der Studie	Dauer Kriterium 1	Name des Vorstandsvorsitzenden am 31.12.2011	Beginn**	End-Stichtag der Studie	Dauer Kriterium 2	Begründung des Ausschlusses
1	1	ja	Adidas	Jun. 98	Dez. 11	13.5	Herbert Hainer	Mrz. 01	Dez. 11	10.8	-
2	2	ja	Allianz	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Michael Diekmann	Apr. 03	Dez. 11	8.7	-
3		nein	BASF	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Kurt Bock	Mai. 11	Dez. 11	0.7	Bock - Zeitraumdiskrepanz
4		nein	Bayer	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Marijn Dekkers	Okt. 10	Dez. 11	1.2	Dekkers - Zeitraumdiskrepanz
5		nein	Beiersdorf	Dez. 08	Dez. 11	3.0	Thomas-Bernd Quaas	Jan. 05	Dez. 11	7.0	Im DAX seit 22.12.08
6	3	ja	BMW	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Norbert Reithofer	Sep. 06	Dez. 11	5.3	-
7		nein	Commerzbank	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Martin Blessing	Mai. 09	Dez. 11	2.7	Blessing - Zeitraumdiskrepanz
8	4	ja	Daimler	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Dieter Zetsche	Jan. 06	Dez. 11	6.0	-
9	5	ja	Deutsche Bank	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Josef Ackermann	Feb. 06	Dez. 11	5.9	-
10	6	ja	Deutsche Börse	Dez. 02	Dez. 11	9.0	Reto Francioni	Okt. 05	Dez. 11	6.3	-
11		nein	Deutsche Lufthansa	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Christoph Franz	Jan. 11	Dez. 11	1.0	Franz - Zeitraumdiskrepanz
12		nein	Deutsche Post	Mrz. 01	Dez. 11	10.8	Frank Appel	Feb. 08	Dez. 11	3.9	Appel - Zeitraumdiskrepanz
13	7	ja	Deutsche Telekom	Nov. 96	Dez. 11	15.1	René Obermann	Nov. 06	Dez. 11	5.1	-
14		nein	E.ON	Jun. 00	Dez. 11	11.5	Johannes Teysen	Mai. 10	Dez. 11	1.7	Teyssen - Zeitraumdiskrepanz
15		nein	Fresenius	Mrz. 09	Dez. 11	2.8	Ulf Schneider	Mai. 03	Dez. 11	8.6	Im DAX seit 23.03.2009
16	8	ja	Fresenius Medical Care	Sep. 99	Dez. 11	12.3	Ben Lipps	Jan. 99	Dez. 11	13.0	-
17		nein	Heidelberg Cement	Jun. 10	Dez. 11	1.5	Bernd Scheifele	Feb. 05	Dez. 11	6.9	Im DAX seit 21.06.2010
18		nein	Henkel	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Kasper Rorsted	Apr. 08	Dez. 11	3.7	Rorsted - Zeitraumdiskrepanz
19		nein	Infineon Technologies	Sep. 09	Dez. 11	2.3	Peter Bauer	Jan. 08	Dez. 11	4.0	Im DAX bis 21.09.09 und seit 21.06.2010
20		nein	K+S	Sep. 08	Dez. 11	3.3	Norbert Steiner	Jul. 07	Dez. 11	4.5	Im DAX seit 22.09.2008
21	9	ja	Linde	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Wolfgang Reitzle	Jan. 03	Dez. 11	9.0	-
22		nein	MAN (im DAX bis 24.09.12)	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Georg Pachta-Reyhofen	Jan. 10	Dez. 11	2.0	Pachta-Reyhofen - Zeitraumdiskrepanz
23		nein	Merck	Jun. 07	Dez. 11	4.5	Karl-Ludwig Kley	Apr. 07	Dez. 11	4.7	Im DAX seit 18.06.2007
24		nein	Metro (im DAX bis 24.09.12)	Jul. 96	Dez. 11	15.5	Eckhard Cordes	Nov. 07	Dez. 11	4.2	Cordes - Zeitraumdiskrepanz
25	10	ja	Münchener Rück	Sep. 96	Dez. 11	15.3	Nikolaus von Bomhard	Jan. 04	Dez. 11	8.0	-
26		nein	RWE	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Jürgen Großmann	Feb. 08	Dez. 11	3.9	Großmann - Zeitraumdiskrepanz
27		nein	SAP	Sep. 95	Dez. 11	16.3	Bill McDermott & Jim Hagemann Snabe	Feb. 10	Dez. 11	1.9	McDermott & Snabe - Zeitraumdiskrepanz
28		nein	Siemens	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Peter Löscher	Jul. 07	Dez. 11	4.5	Löscher - Zeitraumdiskrepanz
29		nein	ThyssenKrupp	Mrz. 99	Dez. 11	12.8	Heinrich Hiesinger	Jan. 11	Dez. 11	0.9	Hiesinger - Zeitraumdiskrepanz
30	11	ja	Volkswagen	Dez. 87	Dez. 11	24.0	Martin Winterkorn	Jan. 07	Dez. 11	5.0	-

Anmerkungen:

* Quelle: Historical Index Compositions of the Equity- and Strategy Indices of Deutsche Börse, Version 3.8, Deutsche Börse (2013a)

** Beginn der Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender wurde Angaben auf den Internetseiten der entsprechenden DAX-Konzerne entnommen.

Tabelle 2: Auswahl der DAX-Konzerne und ihrer Vorstandsvorsitzenden für die Studie

Schematische Zusammenfassung der Ergebnisse der Auswahl

Auf der folgenden *Abbildung 6* werden die Ergebnisse schematisch dargestellt:



Abbildung 6: Auswahl der DAX-Konzerne

Die nachfolgende *Tabelle 3* gibt eine Übersicht über die ausgewählten Konzerne und die Vorstandsvorsitzenden mit ihren biographischen Daten:

Nr.	DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzender	Geschlecht	Geburtsjahr*	Alter am 01.01.2007 (Beginn des Zeitraums der Studie)	Höchster Bildungsabschluss*	Im Konzern seit*	Jahre im Konzern zum 01.01.2007 (Beginn des Zeitraums der Studie)	Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden*	Alter bei der Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden	Jahre als Vorstandsvorsitzender zum 01.01.2007
1	Adidas	Herbert Hainer	männlich	1954	52	Studium (Betriebswirtschaft)	1987	19	2001	47	6
2	Allianz	Michael Diekmann	männlich	1954	52	Studium (Rechtswissenschaften, Philosophie)	1988	18	2003	49	4
3	BMW	Norbert Reithofer	männlich	1956	50	Promotion (Dr.-Ing.)	1987	19	2006	50	0
4	Daimler	Dieter Zetsche	männlich	1953	53	Promotion (Dr.-Ing.)	1976	30	2006	53	1
5	Deutsche Bank	Josef Ackermann	männlich	1948	58	Promotion	1996	10	2006	58	1
6	Deutsche Börse	Refo Francioni	männlich	1955	51	Promotion (Dr. jur.)	1993-2000, 2005	8	2005	52	1
7	Deutsche Telekom	René Obermann	männlich	1963	43	Ausbildung (Industriekaufmann)	1998	8	2006	43	0
8	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	männlich	1940	66	Promotion (Dr.-Ing.)	1985	21	1999	59	8
9	Linde	Wolfgang Reitzle	männlich	1949	57	Promotion (Dr.-Ing.)	2002	4	2003	54	4
10	Münchener Rück	Nikolaus von Bomhard	männlich	1956	50	Promotion (Dr. jur.)	1985	21	2004	48	3
11	Volkswagen	Martin Winterkorn	männlich	1947	59	Promotion (Dr.-Ing.)	1981	25	2007	59	0
<i>M</i>					53.7			16.6		52.0	
<i>SD</i>					6.0			8.1		5.2	

* Quelle: Internetseiten der Konzerne

Tabelle 3: Die ausgewählten Konzerne und ihre Vorstandsvorsitzenden mit den biographischen Daten

Die ausgewählte Teilnehmergruppe besteht aus 11 Vorstandsvorsitzenden, die zu Beginn der Studie (01.01.2007) im Durchschnitt ca. 54 Jahre alt ($SD = 6$) und seit ca. 17 Jahren ($SD = 8.1$) im Unternehmen waren, zu 100% männlich sind sowie mit ca. 52 Jahren ($SD = 5.2$) zum Vorstandsvorsitzenden ernannt wurden. Acht Vorstände (73%) sind promoviert, zwei (18%) haben ein Studium abgeschlossen und einer (9%) hat eine Ausbildung zum Industriekaufmann absolviert. Zu Beginn der Studie hatte Ben Lipps die höchste Verweildauer als Vorstandsvorsitzender (seit 1999). Martin Winterkorn wurde unmittelbar zu Beginn des Zeitraums der Studie zum Vorstandsvorsitzenden von Volkswagen ernannt.

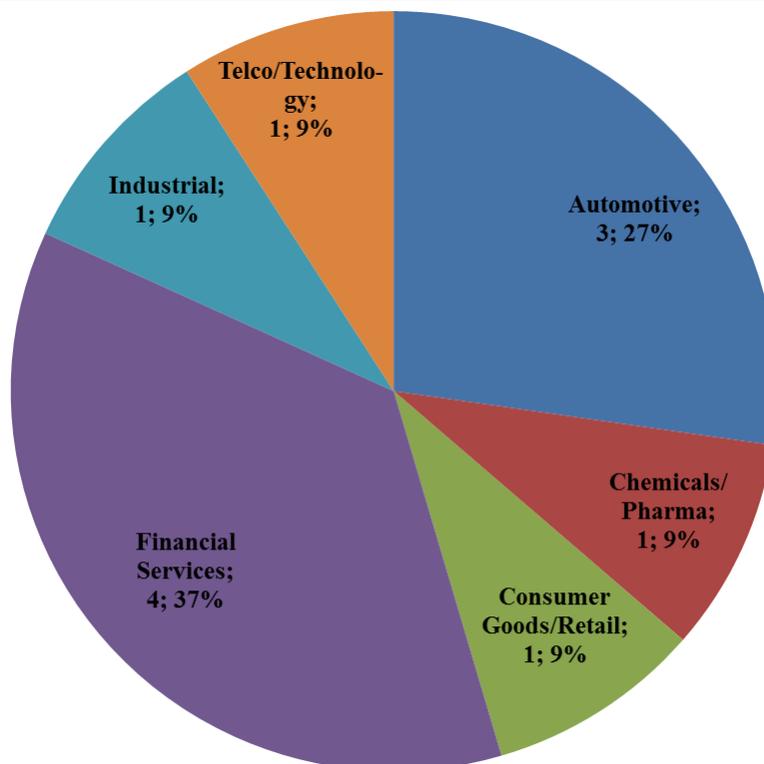
Die ausgewählte Stichprobe umfasst 37% der Gesamtanzahl der Unternehmen (11 von 30 DAX-Konzernen).

Die Branchenzuordnung der Konzerne ist wie folgt (siehe *Tabelle 4*):

Nr.	DAX-Konzerne	Branchen
1	Adidas	Consumer Goods/Retail
2	Allianz	Financial Services
3	BMW	Automotive
4	Daimler	Automotive
5	Deutsche Bank	Financial Services
6	Deutsche Börse	Financial Services
7	Deutsche Telekom	Telco/ Technology
8	Fresenius Medical Care	Chemicals/Pharma
9	Linde	Industrial
10	Münchener Rück	Financial Services
11	Volkswagen	Automotive

Tabelle 4: Branchenzuordnung der Konzerne nach Schild & Herrendorf (2009)

Daraus ergibt sich die folgende Aggregation (siehe *Abbildung 7*):



Anmerkungen: Branchenzuordnung der Konzerne nach Schild & Herrendorf (2009); absolute Werte – Anzahl der Konzerne; %-Angaben – Anteil an der Gesamtanzahl der Unternehmen (N = 11)

Abbildung 7: Branchenanalyse der ausgewählten Konzerne

Schritt 2

Auswahl der Quellen für die Auswertung

Für die Qualitätssicherung der Auswertung wurden alle Quellen in einer einheitlichen Form vorbereitet. Das heißt, sie wurden nicht als gedruckter Artikel ausgewertet, sondern in eine einheitliche elektronische Vorlage übertragen. Aus diesem Grund wurden Online-Veröffentlichungen ausgewählt, da die manuelle Übertragung der Interviews aus einer Zeitung in die Standardvorlage mit einem großen Aufwand und einer höheren Fehlerwahrscheinlichkeit verbunden wäre. Die Mehrheit der relevanten Zeitungen und Zeitschriften stellt ihre Papierveröffentlichungen entweder gleichzeitig oder nach einer gewissen Zeit (auch nach einigen Jahren) über ihre Internetseiten online zur Verfügung. Die Textübertragung in eine standardisierte Form hat, neben der Übersichtlichkeit und der einheitlichen Erscheinung, auch den weiteren wichtigen Vorteil, dass man die Anzahl der Wörter und die Negationen der Aktivitätshemmung in einem Textverarbeitungsprogramm (in dieser Studie „Microsoft Word“) leicht und zuverlässig erheben kann. Diese effiziente Auswertung kompensiert den Aufwand der Übertragung. Die Kriterien für die Auswahl wurden im Abschnitt *„Maßnahmen zur Minimierung (bzw. Vermeidung) der Beeinträchtigung durch die Autorisierung“* des Kapitels *„4.3.2 Messinstrumente und Quellen“* beschrieben. Die Übersicht der ausgewählten Interviews befindet sich im Anhang. Die *Abbildung 8* und *Abbildung 9* zeigen, wie die standardisierte Bearbeitungsvorlage aussieht und strukturiert ist.

Schritt 3

Analyse der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung der Vorstandsvorsitzenden

Für die Auswertung der Interviews wird der Winter-Schlüssel (Winter, 1994) eingesetzt. Eine Beschreibung des Winter-Systems ist im Kapitel *„3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“* im Abschnitt *„Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)“* dargestellt. Der Autor der vorliegenden Studie hat vor der Auswertung der Interviews das Handbuch von Winter (1994) durchgearbeitet und bei den Tests eine Übereinstimmung von über 85% mit den Expertenauswertungen erreicht. Um die Ergebnisqualität zu erhöhen, wurde die Auswertung der Interviews noch zwei Mal im Abstand von zwei Monaten überprüft und Differenzen wurden analysiert und behoben.

Die Aktivitätshemmung wird als Moderator des Ausdrucks impliziter Motive entsprechend aufgenommen. Die Erhebung der Aktivitätshemmung erfolgt durch das Erfassen der

Häufigkeit der Negation „nicht“ und (zum Vergleich) der Negationen „nein“, „kein“, „aber“, „nichts“. Die Methode ist im Abschnitt „*Erhebung der Aktivitätshemmung in den Interviews*“ des Kapitels „4.3.2 *Messinstrumente und Quellen*“ beschrieben.

Beschreibung des Vorgehens

- a. Ausgewählte Artikel werden als pdf-Dokument gesichert und in eine standardisierte Auswertungsvorlage (*siehe Abbildung 8*) in „Microsoft Word“ übertragen.
- b. Die Anzahl der Wörter in den Antworten der Vorstände wird in einer separaten Datei mit der automatischen Funktion von „Microsoft Word“ erfasst. Dabei werden Fragen, Titel, Quellen und weitere Informationen gelöscht.
- c. Danach wird die Aktivitätshemmung durch das Erfassen der Negation „nicht“ und der möglichen Alternativen „nein“, „kein“, „aber“ sowie „nichts“ erhoben. Identifizierte Negationen werden für die Differenzierung mit unterschiedlichen Farben markiert (*siehe Abbildung 9*).
- d. In einem weiteren Schritt werden implizite Motive mit dem System von Winter (1994) erhoben. Für die Qualitätssicherung wurde die Erhebung noch zwei Mal für alle Interviews mit einem Abstand von einigen Monaten durchgeführt. Zur Vermeidung des Halo-Effekts bei der Analyse der Motive, wird die Auswertung nicht in einer geordneten Reihenfolge (alle Interviews eines Vorstands nacheinander) durchgeführt. Interviews unterschiedlicher Vorstände werden in wechselnder Reihenfolge für die Bearbeitung ausgewählt.⁴⁸
- e. Nach der Erhebung der Motive und der Negationen wird jedes Kriterium pro 1 000 Wörter berechnet (*siehe Abbildung 9*).
- f. Danach werden Ergebnisse aller Auswertungen in eine zusammenfassende Excel-Tabelle für die übergreifende Analyse übertragen. Die Ergebnisse der Analyse werden im „*Schritt 4*“ beschrieben.

⁴⁸ Anregung von Kahneman (2012) zur Vermeidung des Halo-Effekts bei der Prüfung von Aufsätzen seiner Studenten.

Die Auswertung erfolgt in einer standardisierten Form, wie im folgenden Beispiel gezeigt wird (siehe *Abbildung 8*):

Beispiel einer Auswertung

Interview mit Herbert Hainer: „Ich habe einfach immer versucht, gute Leistungen zu bringen“. Veröffentlicht unter www.handelsblatt.com am 23.09.2007

Ausschnitt

Was ist hängengeblieben aus der Zeit?
 Die Erziehung, in einem Geschäftshaushalt groß geworden zu sein. Meine **Eltern haben versucht, uns Kindern beizubringen**, dass man mehr Geld einnehmen als ausgeben muss. Das hat mich geprägt: stets auf die Kosten gucken und schauen, dass man mehr einnimmt. Im Grunde also normale kaufmännische Eigenschaften.

M1

Stimmt es, dass Sie Schweine für die Metzgerei stets in aller Frühe auf dem Markt gekauft haben, noch vor allen anderen Käufern?
 Richtig ist: Mein Vater ist früh aufgestanden, und ich musste öfter mit. Das war um halb sechs Uhr morgens, noch vor der Schule. **Aber** ja, wir sind los und haben die Schweine abgeholt, bevor sie von den Verkäufern gefüttert oder mit Wasser schwerer gemacht werden. Danach sind sie ja teurer.

Sie haben Fleischwaren verkauft, später Waschmittel bei Procter & Gamble. Heute sind es Sportartikel. Ist es einem guten Verkäufer egal, was er verkauft?

L1 Ein **guter Verkäufer** kann jedes Produkt verkaufen - wenn er davon überzeugt ist. Wenn Sie Mist in Tüten haben, dann kann auch ein guter Verkäufer **nichts** machen. Die Grundprinzipien des Verkaufens sind immer

Anmerkungen:

- Fragen und Antworten wurden durch unterschiedliche Farben separiert (Fragen – hellblau, Antworten – schwarz)
- Ein identifiziertes Motiv wurde mit der entsprechenden Farbe markiert (Anschluss – grau, Leistung – hellgrün, Macht – dunkelgrün)
- Auf der linken Seite des Textes wurde vermerkt, welches Motiv (A – Anschluss, L – Leistung und M – Macht) hier identifiziert wurde und welche Nummer es im Winter-System hat (siehe „*Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)*“)
- Erhobene Negationen wurden auch entsprechend farblich gekennzeichnet (nicht – gelb, nein – rot, kein – türkis, aber – dunkelgelb, nichts – pink)

Abbildung 8: Beispiel für eine Auswertung des Interviews

Die Auswertung jedes einzelnen Interviews wird ebenso in der standardisierten Form durchgeführt, wie die nachfolgende *Abbildung 9* zeigt:

Auswertung des Interviews mit Herbert Hainer: „Ich habe einfach immer versucht, gute Leistungen zu bringen“. Veröffentlicht unter www.handelsblatt.com am 23.09.2007

Auswertung: Zusammenfassung			
Motiv	Rohwert	Wert pro 1 000 Wörter	Rang
Anschluss (A)	1	1.6	3
Leistung (L)	6	9.8	1-2
Macht (M)	6	9.8	1-2
Aktivitätshemmung (nicht)	8	13.1	
Anzahl der Wörter	610		

Aktivitätshemmung „nicht“ und mögliche Alternativen		
Negation	Rohwert	Wert pro 1 000 Wörter
nicht	8	13.1
nein	1	1.6
kein	1	1.6
aber	3	4.9
nichts	2	3.3
Anzahl der Wörter	610	

Anmerkung: Die unterschiedlichen Farbmarkierungen der impliziten Motive und der Negationen wurden für die bessere Erkennbarkeit im Text eingeführt (siehe *Abbildung 8*).

Abbildung 9: Beispiel für die Ergebnisse einer Interviewauswertung

Die obere Tabelle in der „*Abbildung 9*“ enthält alle drei impliziten Motive und die Aktivitätshemmung („nicht“) als Rohwerte (Spalte „Rohwerte“), die in der nächsten Spalte pro 1 000 Wörter umgerechnet werden. Solche Tabellen in jeder Interview-Auswertung sind die Quelle für die Zusammenfassung aller Ergebnisse für den jeweiligen Vorstand (siehe „*Tabelle 5*“). Die untere Tabelle der „*Abbildung 9*“ fasst die einzelnen untersuchten Negationen als Rohwerte zusammen, die anschließend pro 1 000 Wörter umgerechnet werden.

Schritt 4**Auswertung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Auswertung werden wie im folgenden Beispiel (siehe *Tabelle 5*) für alle ausgewählten Vorstände zusammengefasst:

Konzern	Herbert Hainer Interview -Nr.	Auswertung der Interviews: Zusammenfassung (Implizite Motive, Negationen, Wortanzahl: Rohwerte)								
		Anschluss	Leistung	Macht	Aktivitäts- hemmung "nicht"	nein	kein	aber	nichts	Anzahl der Wörter
Adidas	<i>M</i>	0.5	13.2	5.2	13.2	0.7	3.3	7.2	0.7	948
	<i>SD</i>	0.5	7.7	1.8	5.1	0.5	2.0	3.3	0.8	345
	1	0	7	3	11	0	2	8	0	606
	2	1	6	6	8	1	1	3	2	610
	3	0	18	7	21	0	6	10	1	1 401
	4	1	7	5	16	1	2	3	1	926
	5	0	16	7	8	1	4	9	0	822
	6	1	25	3	15	1	5	10	0	1 325

Konzern	Herbert Hainer Interview -Nr.	Auswertung der Interviews: Zusammenfassung (Implizite Motive und Negationen pro 1 000 Wörter und Wortanzahl)								
		Anschluss	Leistung	Macht	Aktivitäts- hemmung "nicht"	nein	kein	aber	nichts	Anzahl der Wörter
Adidas	<i>M</i>	0.6	13.4	6.0	14.1	0.8	3.3	7.8	0.8	948
	<i>SD</i>	0.7	4.8	2.7	3.3	0.7	1.2	3.7	1.3	345
	1	0.0	11.6	5.0	18.2	0.0	3.3	13.2	0.0	606
	2	1.6	9.8	9.8	13.1	1.6	1.6	4.9	3.3	610
	3	0.0	12.8	5.0	15.0	0.0	4.3	7.1	0.7	1 401
	4	1.1	7.6	5.4	17.3	1.1	2.2	3.2	1.1	926
	5	0.0	19.5	8.5	9.7	1.2	4.9	10.9	0.0	822
	6	0.8	18.9	2.3	11.3	0.8	3.8	7.5	0.0	1 325

Anmerkungen: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; oberer Teil: Rohwerte; unterer Teil: pro 1 000 Wörter umgerechnete Werte. Die farbliche Markierung der Mittelwerte der Motive bedeutet die Rangordnung (Nr.1 – grün, Nr. 2 – gelb, Nr. 3 – rot).

Tabelle 5: Beispiel einer Auswertung der Motive eines Vorstands (hier Herbert Hainer, Adidas)

Alle wesentlichen Auswertungsergebnisse werden in der Übersicht der *Tabelle 5* als Rohwerte und auch als pro 1 000 Wörter umgerechnete Werte dargestellt. Die Mittelwerte und die Standardabweichungen werden entsprechend pro Vorstand ausgerechnet.

Gesamtzusammenfassung der Ergebnisse

Diese Zusammenfassung wurde auf der Basis der Auswertungsdaten (Rohwerte) von einzelnen Interviews gemacht, die anschließend für jeden Vorstand und dann für die gesamte Teilnehmergruppe aggregiert wurden (siehe *Tabelle 6*):

Nr	Auswahl der DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzender	Implizite Motive / Aktivitätshemmung (Rohwerte)				Anzahl			
			Anschluss	Leistung	Macht	Aktivitätshemmung "nicht"	Wörter gesamt	Wörter pro Interview <i>M</i>	Wörter pro Interview <i>SD</i>	Interviews
1	Adidas	Herbert Hainer	0.50	13.17	5.17	13.17	5 690	948	345	6
2	Allianz	Michael Diekmann	0.60	8.00	3.20	19.20	5 455	1 091	217	5
3	BMW	Norbert Reithofer	0.20	20.20	1.80	10.00	6 225	1 245	421	5
4	Daimler	Dieter Zetsche	0.67	13.00	2.00	11.83	5 863	977	184	6
5	Deutsche Bank	Josef Ackermann	1.33	13.17	4.67	19.17	7 434	1 239	358	6
6	Deutsche Börse	Reito Francioni	0.67	11.83	2.67	10.17	5 750	958	155	6
7	Deutsche Telekom	René Obermann	2.00	16.00	6.17	14.67	6 364	1 061	200	6
8	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	2.00	21.20	2.00	7.00	5 626	1 125	571	5
9	Linde	Wolfgang Reitzle	0.50	15.83	3.17	18.50	7 706	1 284	371	6
10	Münchener Rück	N. von Bomhard	0.33	14.83	3.17	19.33	7 982	1 330	257	6
11	Volkswagen	Martin Winterkorn	0.00	21.20	4.00	10.40	5 646	1 129	574	5
Zusammenfassung		<i>M</i>	0.8	15.3	3.5	13.9	6 340	1 126		6
		<i>SD</i>	0.7	4.2	1.4	4.5	924.4	128.3		0.5

Anmerkungen: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive. Die farbliche Markierung der Motivwerte bedeutet die Rangordnung für den jeweiligen Vorstand (Nr.1 – grün, Nr. 2 – gelb, Nr. 3 – rot).

Tabelle 6: Zusammenfassung der Auswertung für alle ausgewählten Vorstände (Rohwerte)

Die *Tabelle 7* zeigt die impliziten Motive und die Aktivitätshemmung der Vorstände, die pro 1 000 Wörter umgerechnet wurden. Die Erläuterungen zur Notwendigkeit der Umrechnung der Rohwerte sind im Kapitel „4.4.2 Statistische Auswertung“ zu finden. Alle folgenden Auswertungen und Erläuterungen der Daten erfolgen auf der Grundlage der pro 1 000 Wörter umgerechneten Rohwerte.

Nr	Auswahl der DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzende r	Auswertung der Interviews: Zusammenfassung (Implizite Motive/Aktivitätshemmung pro 1000 Wörter und Wortanzahl)				
			Anschluss	Leistung	Macht	Aktivitätshemmung "nicht"	Wortanzahl gesamt
1	Adidas	Herbert Hainer	0.58	13.35	5.99	14.10	5 690
2	Allianz	Michael Diekmann	0.44	7.80	3.06	17.34	5 455
3	BMW	Norbert Reithofer	0.18	16.84	1.59	6.99	6 225
4	Daimler	Dieter Zetsche	0.61	13.71	2.12	11.76	5 863
5	Deutsche Bank	Josef Ackermann	1.06	10.26	3.23	15.35	7 434
6	Deutsche Börse	Reto Francioni	0.74	12.64	2.87	10.30	5 750
7	Deutsche Telekom	René Obermann	1.69	15.92	5.32	13.66	6 364
8	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	1.79	19.48	1.21	5.45	5 626
9	Linde	Wolfgang Reitzle	0.40	12.03	2.05	14.00	7 706
10	Münchener Rück	N. von Bomhard	0.27	10.96	2.42	14.44	7 982
11	Volkswagen	Martin Winterkorn	0.00	19.69	3.43	9.14	5 646
Zusammenfassung		<i>M</i>	0.71	13.88	3.03	12.05	6 340
		<i>SD</i>	0.6	3.8	1.5	3.7	924.4
						Summe gesamt	69 741

Anmerkungen: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive. Die farbliche Markierung der Motivwerte bedeutet die Rangordnung für den jeweiligen Vorstand (Nr.1 – grün, Nr. 2 – gelb, Nr. 3 – rot).

Tabelle 7: Zusammenfassung der Auswertung für alle ausgewählten Vorstände (umgerechnete Werte pro 1 000 Wörter)

Die Gesamtergebnisse lassen sich wie folgt festhalten:

Alle Motive und Aktivitätshemmung⁴⁹

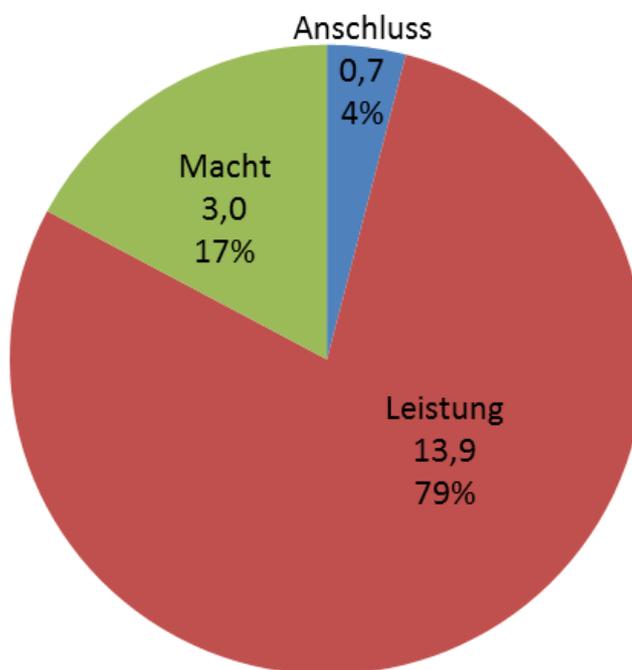
In der Gesamtbetrachtung aller Vorstände ist das Leistungsmotiv mit großem Abstand ($M = 13.9$, $SD = 3.77$) dominierend. Das Machtmotiv folgt dem Leistungsmotiv, allerdings mit dem Mittelwert 3.0 ($SD = 1.48$). Das Anschlussmotiv ist mit dem Mittelwert 0.7 ($SD = 0.59$) am schwächsten ausgeprägt.

Diese Rangordnung der beschriebenen Durchschnittszahlen ist mit einer Ausnahme (Ben Lipps von Fresenius Medical Care) auch in den Daten der einzelnen Vorstände wiederzufinden. Bei Lipps ist (wie bei den anderen Vorständen) das Leistungsmotiv mit großem Abstand dominant; das Anschlussmotiv ist aber (im Gegensatz zu allen anderen Vorständen) stärker ausgeprägt als das Machtmotiv; d.h. bei 91% der Vorstände (10 von 11) stimmt die Rangfolge der Motive mit der durchschnittlichen Motivrangfolge der gesamten Gruppe überein.

Das Leistungsmotiv ist im Durchschnitt 4.6-fach stärker ausgeprägt als das Machtmotiv und 19.7-fach stärker als das Anschlussmotiv. Die Relation der Mittelwerte zwischen dem Machtmotiv und dem Anschlussmotiv liegt bei 4.3. Die Aktivitätshemmung (Negation „nicht“) ist mit dem Mittelwert 12.0 ($SD = 3.7$) sehr hoch und wesentlich höher als alle einzelnen Vergleichsnegationen (siehe den Abschnitt „*Aktivitätshemmung*“ in diesem Kapitel).

⁴⁹ Umgerechnete Werte pro 1 000 Wörter.

Die Aufteilung der Häufigkeiten des Auftretens pro 1 000 Wörter der impliziten Motive ist wie folgt (siehe *Abbildung 10*):



Anmerkungen: implizite Motive (Anschluss, Leistung, Macht); absolute Werte – pro 1 000 Wörter umgerechnete Mittelwerte aller Vorstände (N = 11); %-Angaben – Anteile der einzelnen Motive am gesamten Motivprofil

Abbildung 10: Vergleich der pro 1 000 Wörter umgerechneten Motivwerte

Die *Tabelle 8* fasst wesentliche Ergebnisse der Auswertung zusammen:

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>VAR</i>	<i>SE_M</i>
Anschluss	0.000	1.794	0.705	0.585	0.342	0.176
Leistung	7.796	19.692	13.881	3.768	14.196	1.136
Macht	1.214	5.994	3.027	1.476	2.178	0.445
Aktivitätshemmung ("nicht")	5.448	17.344	12.048	3.688	13.601	1.112

Anmerkungen: N = 11; Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive

Tabelle 8: Ergebnisse der Auswertung: implizite Motive und Aktivitätshemmung (umgerechnete Werte pro 1 000 Wörter)

Leistungsmotiv

Das implizite Leistungsmotiv ist am stärksten ausgeprägt bei Martin Winterkorn (19.7). Die zweitstärkste Ausprägung dieses Motivs findet sich bei Ben Lipps (19.5). Am schwächsten ist die Ausprägung bei Michael Diekmann (7.8) und Josef Ackermann (10.3). Der Wert bei Winterkorn ist ca. 2.5-fach höher als bei Diekmann (siehe *Tabelle 7*).

Die folgende *Abbildung 11* stellt die Ergebnisse grafisch dar:

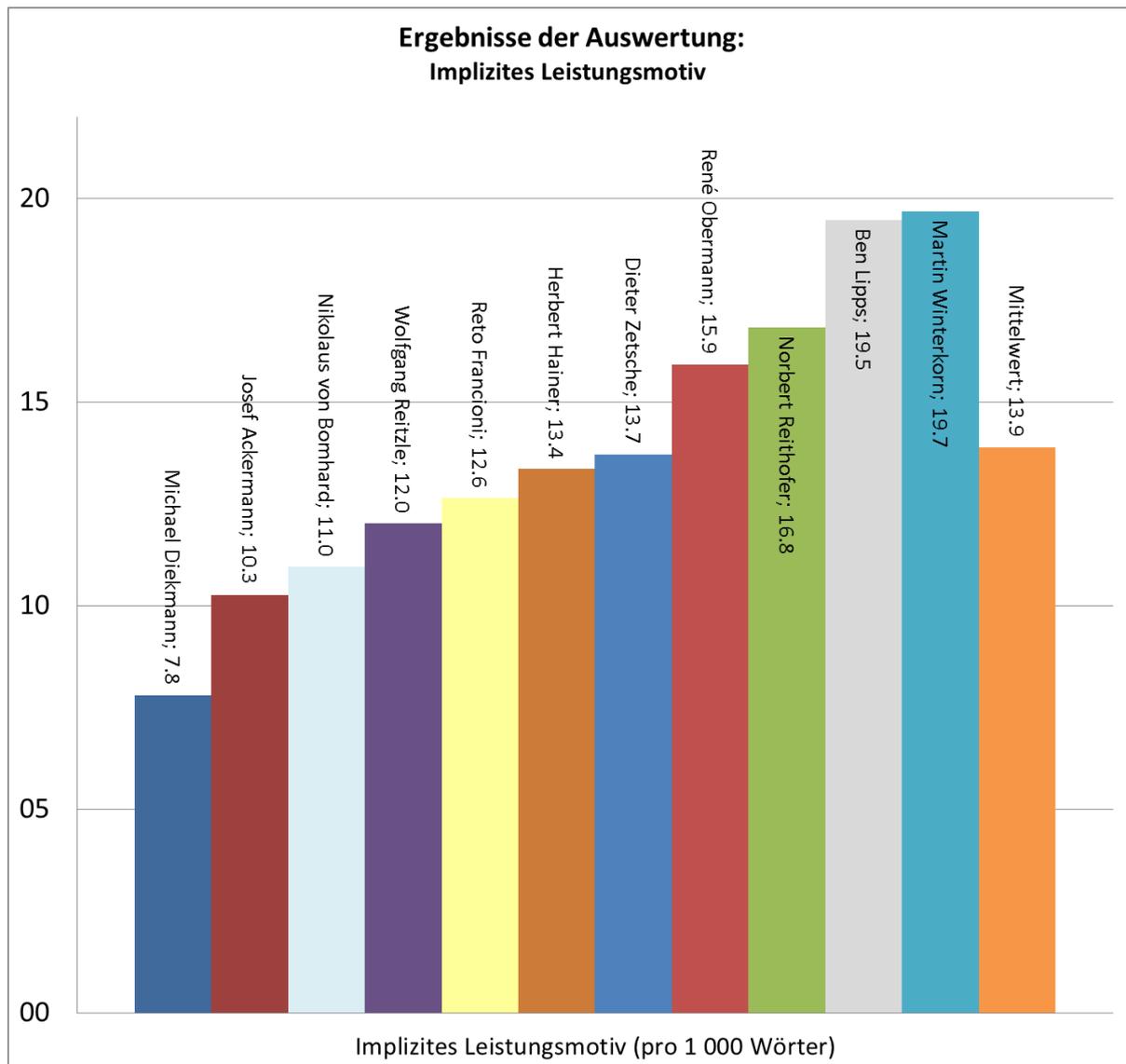


Abbildung 11: Ergebnisse der Auswertung – implizites Leistungsmotiv

Machtmotiv

Die stärkste Ausprägung des Machtmotivs findet sich bei Herbert Hainer (6.0), gefolgt von René Obermann (5.3). Am schwächsten ist das Machtmotiv bei Ben Lipps ausgeprägt (1.2), gefolgt von Norbert Reithofer (1.6, siehe *Tabelle 7*). Die Relation der Werte zwischen Hainer und Lipps liegt bei 4.9.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt grafisch darstellen (siehe *Abbildung 12*):

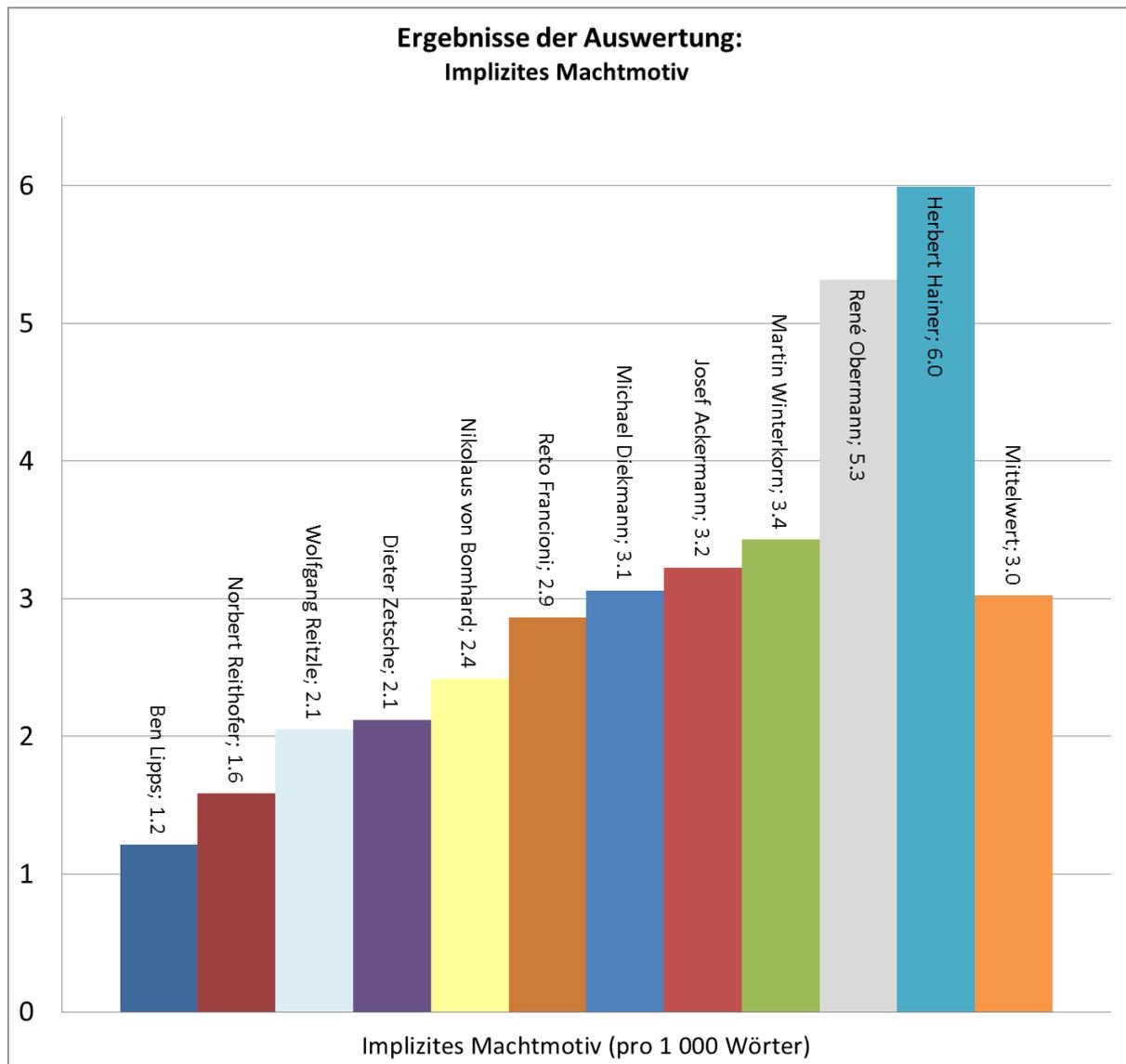


Abbildung 12: Ergebnisse der Auswertung – implizites Machtmotiv

Anschlussmotiv

Am stärksten ist das Anschlussmotiv bei Ben Lipps (1.8) ausgeprägt, gefolgt von René Obermann (1.7). Die schwächste Ausprägung ist bei Martin Winterkorn (0.0) und bei Norbert Reithofer (0.2) zu finden. Der Wert bei Lipps ist 9.7-fach höher als bei Reithofer. Reithofer wurde zum Vergleich gewählt, da bei Winterkorn der Wert bei 0 liegt (siehe *Tabelle 7*).

Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse in grafischer Form (siehe *Abbildung 13*):

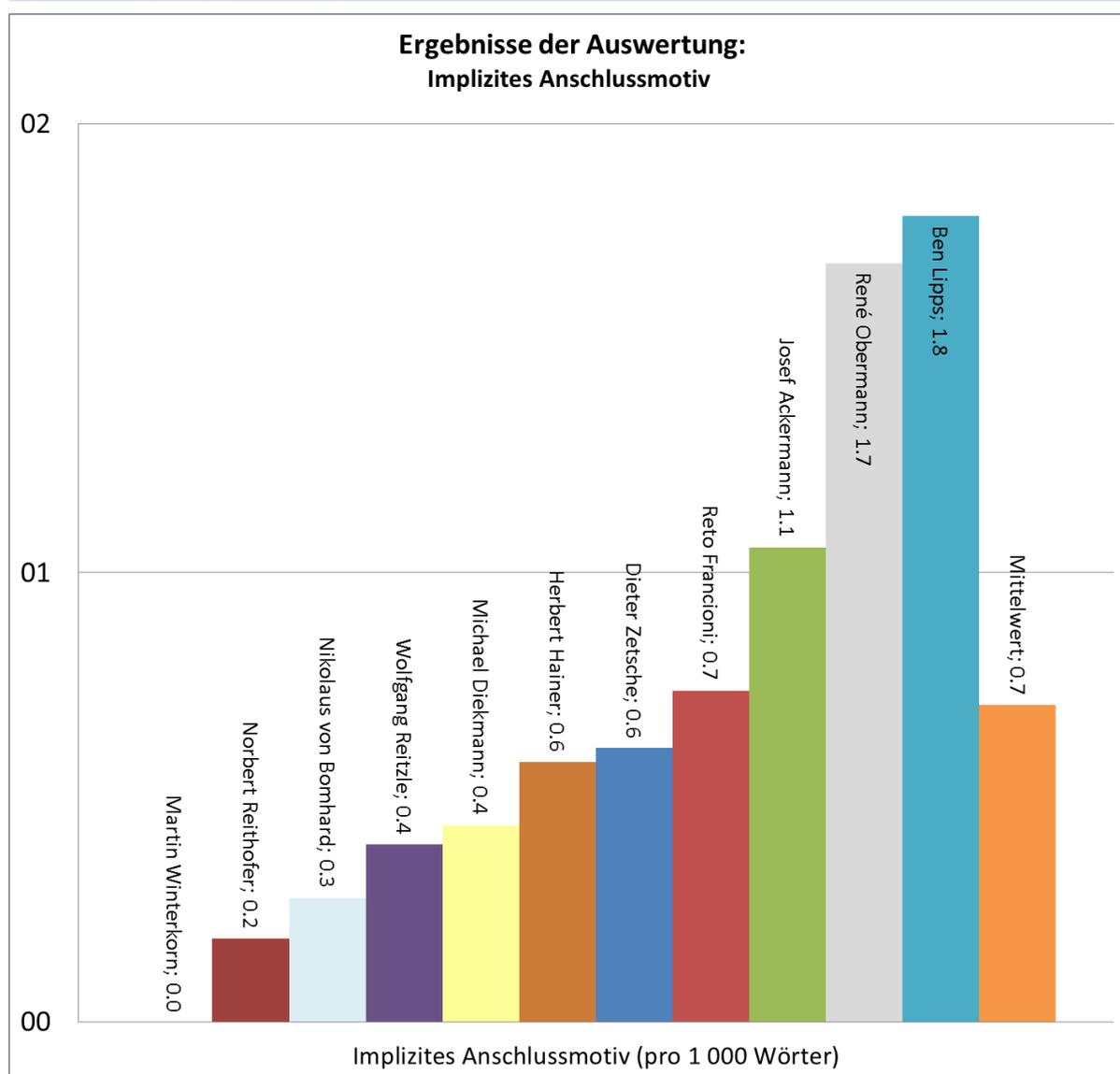


Abbildung 13: Ergebnisse der Auswertung – implizites Anschlussmotiv

Aktivitätshemmung

Am stärksten ist die Aktivitätshemmung (Negation „nicht“) bei Michael Diekmann (17.3) und Josef Ackermann (15.4) ausgeprägt (siehe *Tabelle 9*). Die geringsten Werte finden sich bei Ben Lipps (5.4) und Norbert Reithofer (7.0). Der Wert bei Diekmann ist 3.2-fach höher als bei Lipps. Der Mittelwert der Negation „nicht“ liegt bei 12.0 ($SD = 3.7$) und ist damit wesentlich höher als die Mittelwerte einzelner Negationen: 11.4-fach als „nein“ (1.1), 3.2-fach als „kein“ (3.8), 1.6-fach als „aber“ (7.4) und 18-fach als „nichts“ (0.7).

Nr	Auswahl der DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzender	Auswertung der Interviews: Zusammenfassung (Negationen pro 1000 Wörter und Wortanzahl)					
			nicht	nein	kein	aber	nichts	Wortanzahl
1	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	5.4	0.2	2.9	5.5	0.2	5 626
2	BMW	Norbert Reithofer	7.0	2.0	3.2	8.0	0.4	6 225
3	Volkswagen	Martin Winterkorn	9.1	1.0	5.0	6.0	0.6	5 646
4	Deutsche Börse	Reto Francioni	10.3	0.7	4.3	5.9	0.5	5 750
5	Daimler	Dieter Zetsche	11.8	1.1	3.0	7.9	1.2	5 863
6	Deutsche Telekom	René Obermann	13.7	1.5	5.2	6.8	0.1	6 364
7	Linde	Wolfgang Reitzle	14.0	1.1	2.7	8.4	1.3	7 706
8	Adidas	Herbert Hainer	14.1	0.8	3.3	7.8	0.8	5 690
9	Münchener Rück	N. von Bomhard	14.4	1.2	5.5	8.6	0.4	7 982
10	Deutsche Bank	Josef Ackermann	15.4	1.4	2.4	8.6	0.7	7 434
11	Allianz	Michael Diekmann	17.3	0.8	3.8	7.4	1.0	5 455
Zusammenfassung		<i>M</i>	12.0	1.1	3.8	7.4	0.7	6 340
		<i>SD</i>	3.7	0.5	1.1	1.1	0.4	924

Anmerkung: sortiert nach „nicht“

Tabelle 9: Zusammenfassung zur Aktivitätshemmung

Grafisch lässt sich der Vergleich der Negationen wie folgt darstellen (siehe *Abbildung 14*):

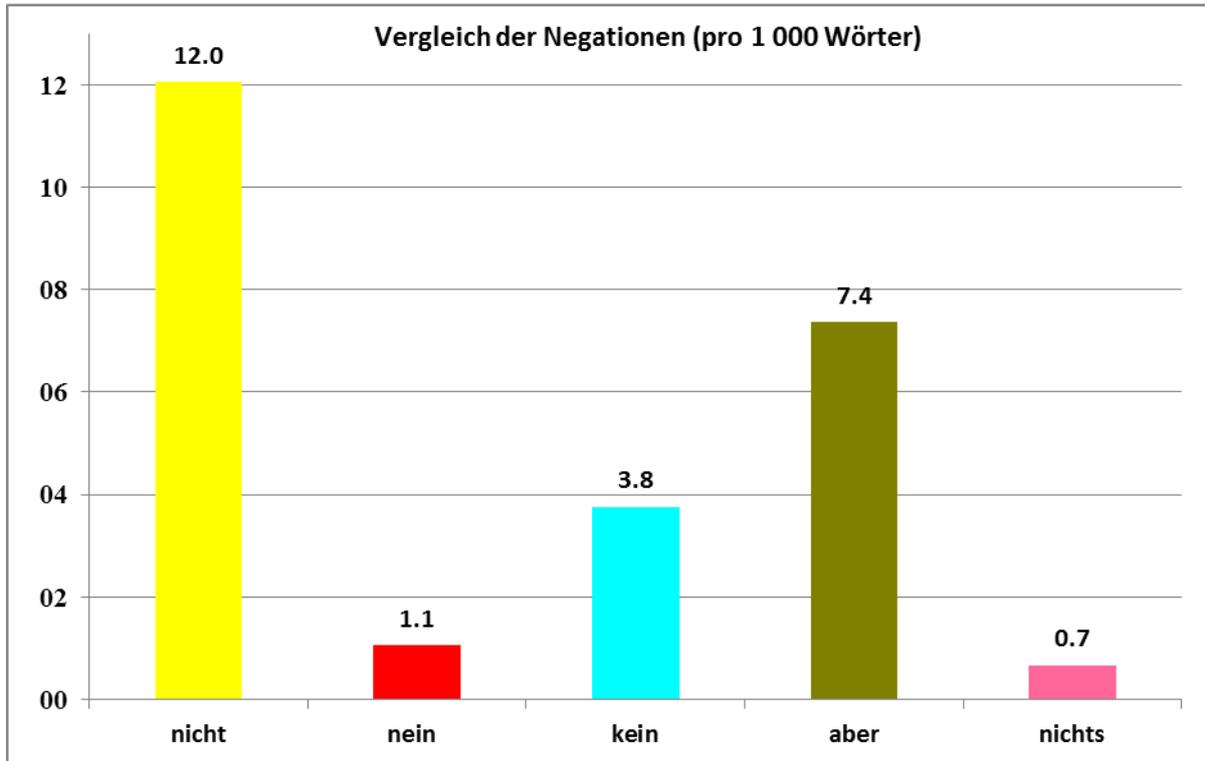


Abbildung 14: Ergebnisse der Auswertung – Aktivitätshemmung, Vergleich der Negationen

Die folgende *Abbildung 15* zeigt die Aktivitätshemmung (Negation „nicht“) der einzelnen Vorstände:

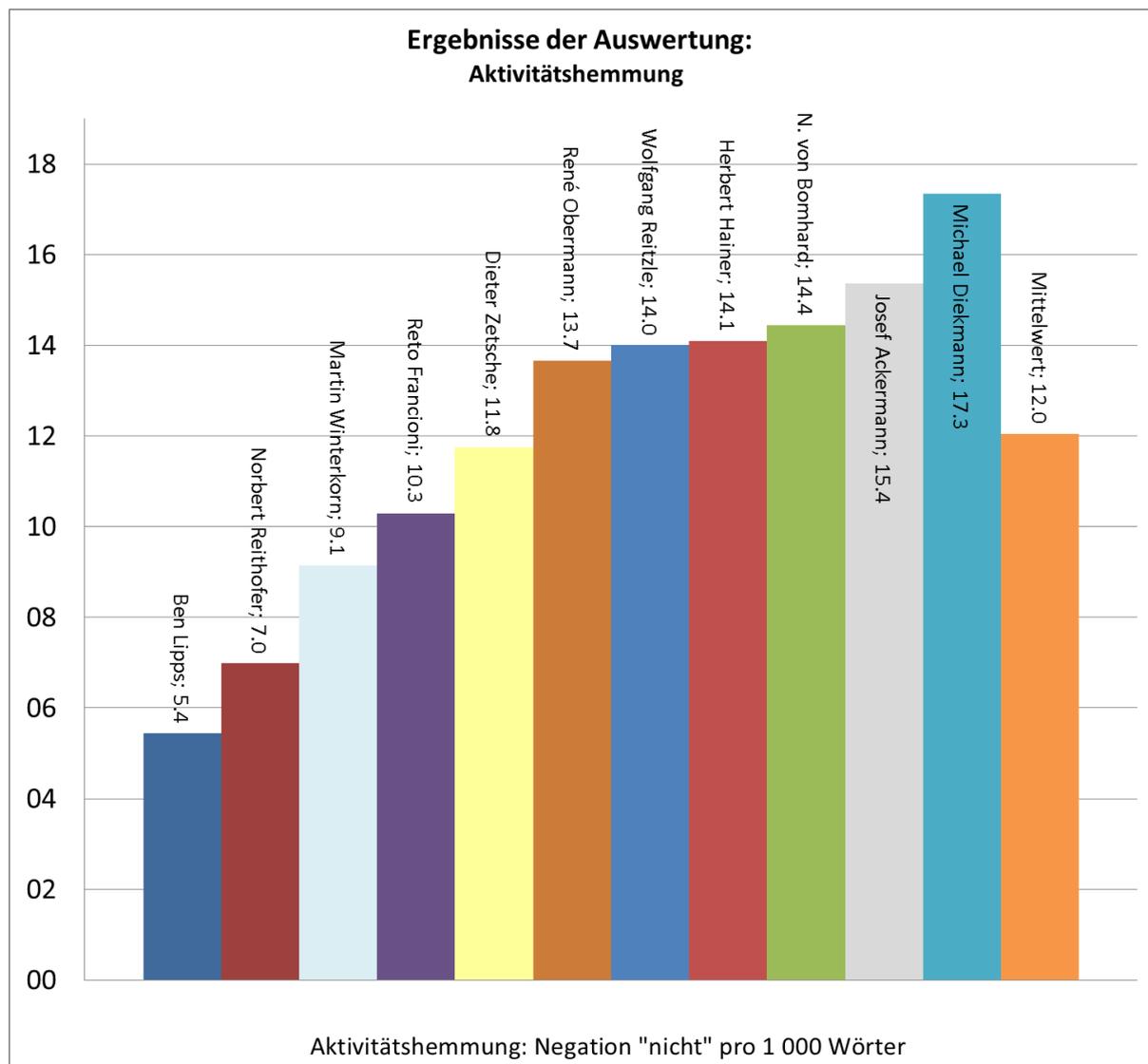
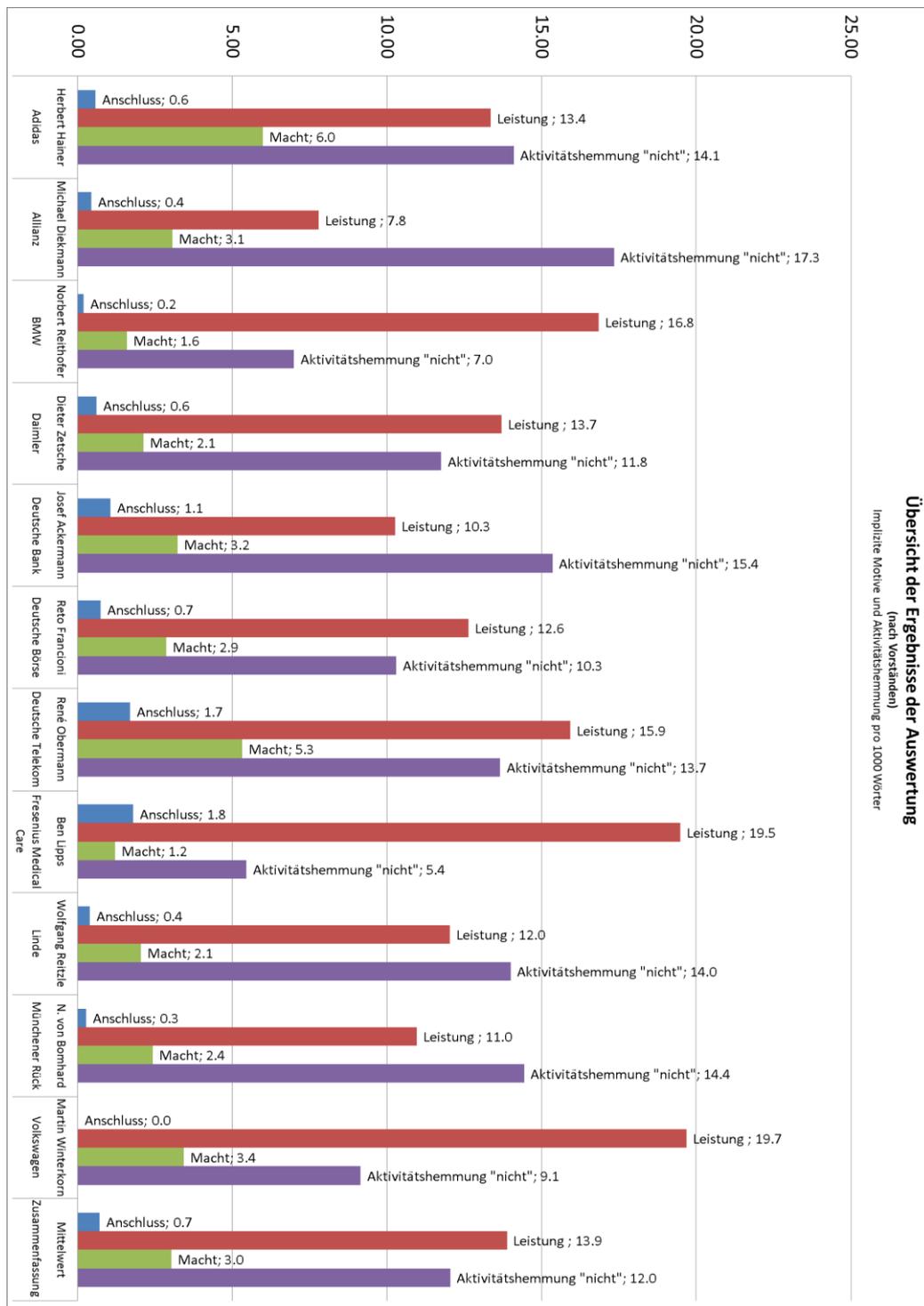


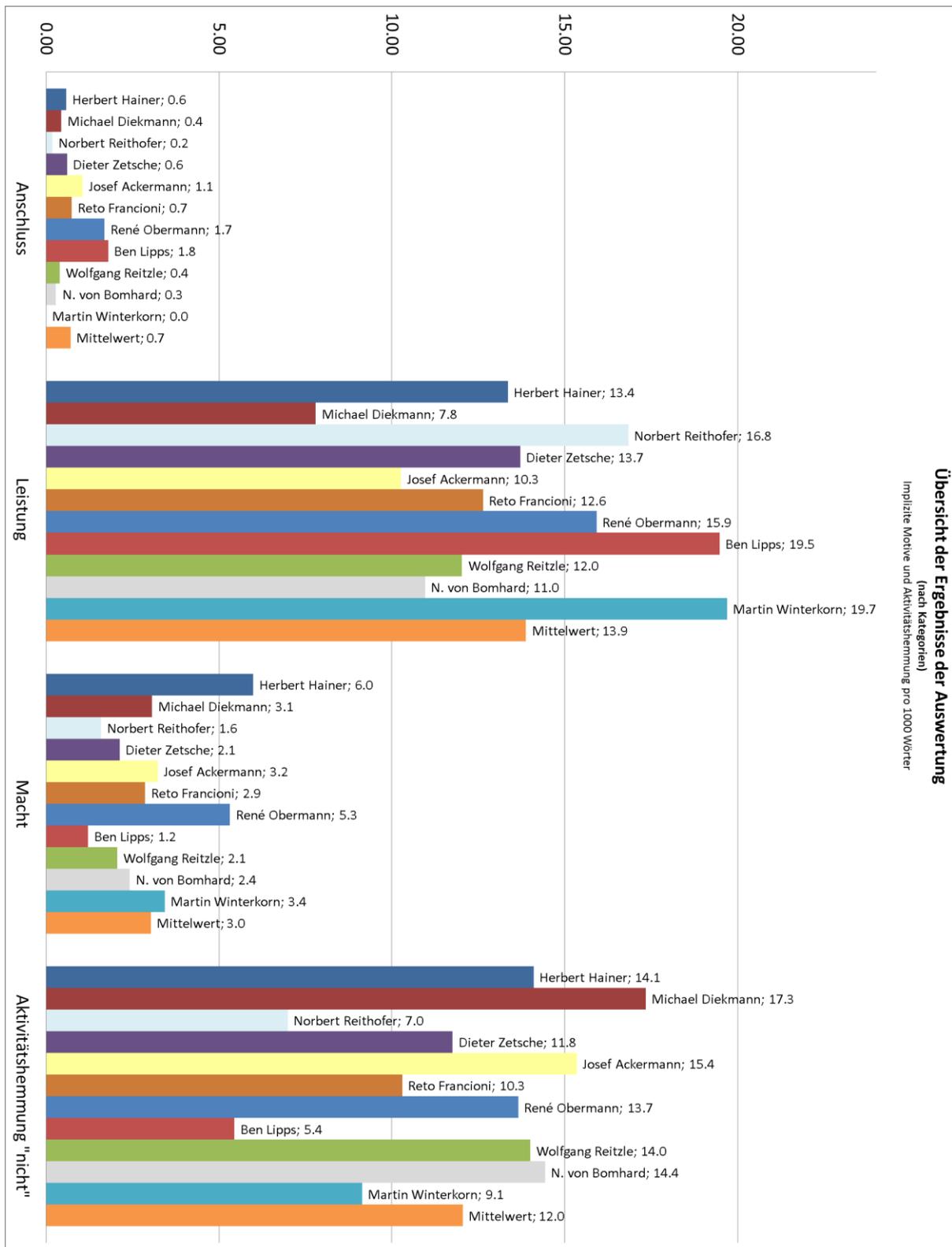
Abbildung 15: Ergebnisse der Auswertung – Aktivitätshemmung, Negation „nicht“ nach Vorständen

Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Gesamtüberblick der Ergebnisse für alle untersuchten Vorstände: nach Vorständen (*Abbildung 16*) und nach den Motiven und der Aktivitätshemmung (*Abbildung 17*) geordnet.



Anmerkung: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive.

Abbildung 16: Übersicht der Ergebnisse der Auswertung (implizite Motive und Aktivitätshemmung nach Vorständen)



Anmerkung: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive.

Abbildung 17: Übersicht der Ergebnisse der Auswertung (nach Kategorien)

Standardisierung der Daten

Die *Tabelle 10* zeigt die standardisierten Werte (z-Transformation) der pro 1 000 Wörter umgerechneten Variablen.

Nr	Auswahl der DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzender	Auswertung der Interviews: Zusammenfassung z-transformierte Werte von Mittelwerten der impl. Motive/Negationen pro 1 000 Wörter und der Wortanzahl									
			Anschluss	Leistung	Macht	nicht (Aktivitäts-hemmung)	nein	kein	aber	nein+kein + aber	nichts	Wortanzahl
1	Adidas	Herbert Hainer	-0.2	-0.1	2.0	0.6	-0.6	-0.4	0.4	-0.1	0.5	-0.7
2	Allianz	Michael Diekmann	-0.5	-1.6	0.0	1.4	-0.5	0.1	0.1	0.0	1.0	-1.0
3	BMW	Norbert Reithofer	-0.9	0.8	-1.0	-1.4	1.9	-0.5	0.6	0.6	-0.6	-0.1
4	Daimler	Dieter Zetsche	-0.2	0.0	-0.6	-0.1	0.1	-0.7	0.5	-0.1	1.3	-0.5
5	Deutsche Bank	Josef Ackermann	0.6	-1.0	0.1	0.9	0.7	-1.2	1.1	0.1	0.1	1.2
6	Deutsche Börse	Reto Francioni	0.1	-0.3	-0.1	-0.5	-0.8	0.5	-1.3	-0.7	-0.4	-0.6
7	Deutsche Telekom	René Obermann	1.7	0.5	1.6	0.4	1.0	1.3	-0.5	0.8	-1.4	0.0
8	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	1.9	1.5	-1.2	-1.8	-1.9	-0.8	-1.7	-2.2	-1.2	-0.8
9	Linde	Wolfgang Reitzle	-0.5	-0.5	-0.7	0.5	0.0	-1.0	0.9	0.0	1.6	1.5
10	Münchener Rück	N. von Bomhard	-0.7	-0.8	-0.4	0.6	0.3	1.6	1.1	1.9	-0.6	1.8
11	Volkswagen	Martin Winterkorn	-1.2	1.5	0.3	-0.8	-0.2	1.1	-1.2	-0.1	-0.2	-0.8
Zusammenfassung		<i>M</i>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		<i>SD</i>	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
		<i>Min</i>	-1.2	-1.6	-1.2	-1.8	-1.9	-1.2	-1.7	-2.2	-1.4	-1.0
		<i>Max</i>	1.9	1.5	2.0	1.4	1.9	1.6	1.1	1.9	1.6	1.8

Anmerkungen: N = 11; Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive.

Tabelle 10: z-Transformation der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte

Die *Tabelle 11* stellt T-Werte der pro 1 000 Wörter umgerechneten Variablen dar.

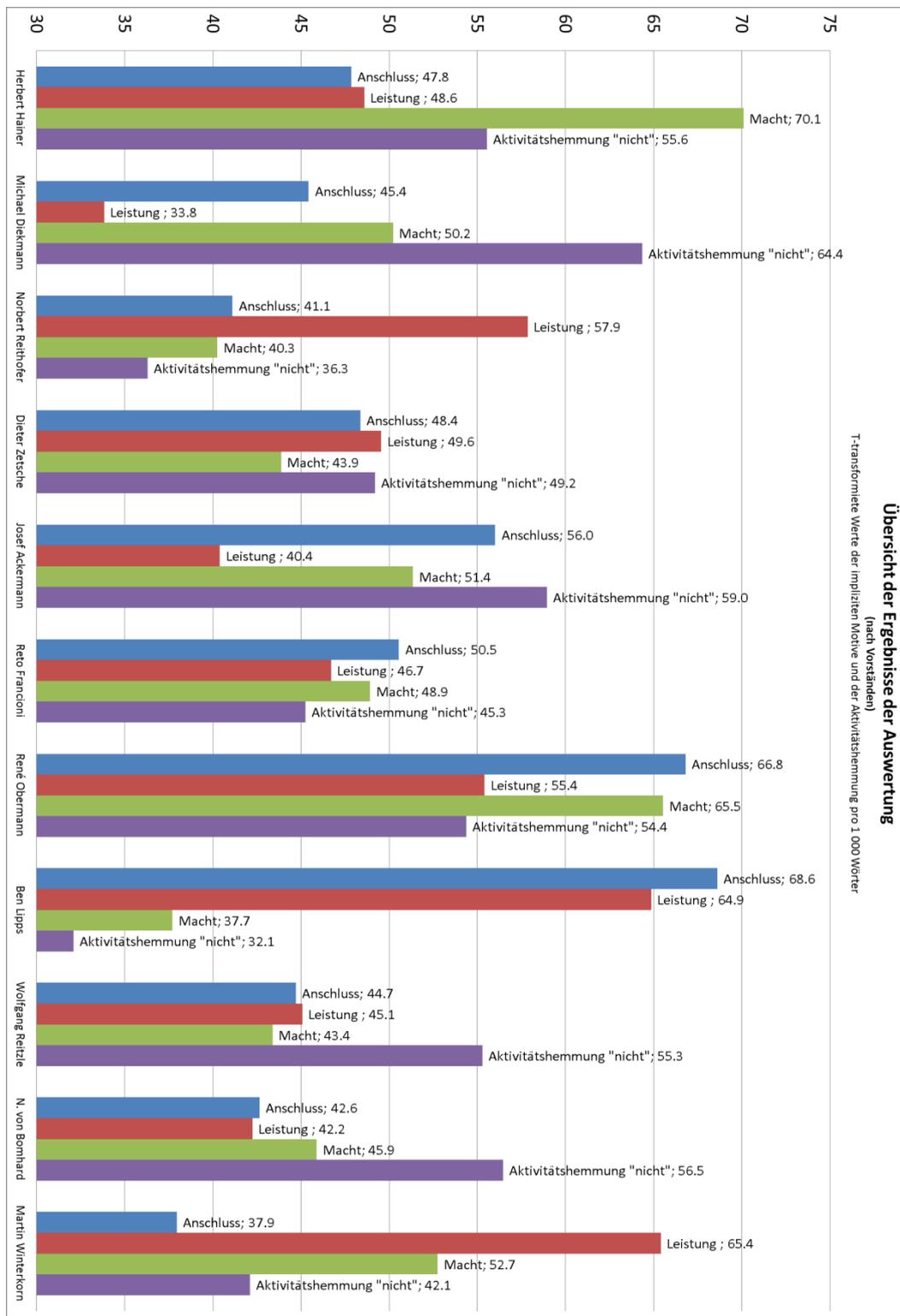
Nr	Auswahl der DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzender	Auswertung der Interviews: Zusammenfassung T-transformierte Werte der impl. Motive/Negationen pro 1 000 Wörter und der Wortanzahl										
			Anschluss	Leistung	Macht	nicht (Aktivitäts-hemmung)	nein	kein	aber	nein+kein + aber	nichts	Anzahl der Wörter	
1	Adidas	Herbert Hainer	47.8	48.6	70.1	55.6	44.0	46.1	54.1	48.6	54.5	43.0	
2	Allianz	Michael Diekmann	45.4	33.8	50.2	64.4	45.3	50.6	50.7	49.6	59.5	40.4	
3	BMW	Norbert Reithofer	41.1	57.9	40.3	36.3	69.4	45.1	55.6	56.0	43.6	48.8	
4	Daimler	Dieter Zetsche	48.4	49.6	43.9	49.2	50.6	42.8	54.9	48.8	63.1	44.8	
5	Deutsche Bank	Josef Ackermann	56.0	40.4	51.4	59.0	56.6	37.5	60.8	51.0	51.3	61.8	
6	Deutsche Börse	Reto Francioni	50.5	46.7	48.9	45.3	42.1	55.2	37.2	42.5	45.8	43.6	
7	Deutsche Telekom	René Obermann	66.8	55.4	65.5	54.4	60.0	63.1	45.3	58.1	36.2	50.3	
8	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	68.6	64.9	37.7	32.1	31.4	41.9	33.3	28.2	37.5	42.3	
9	Linde	Wolfgang Reitzle	44.7	45.1	43.4	55.3	50.1	40.2	58.8	49.6	66.3	64.8	
10	Münchener Rück	N. von Bomhard	42.6	42.2	45.9	56.5	52.6	66.4	61.2	69.0	43.6	67.8	
11	Volkswagen	Martin Winterkorn	37.9	65.4	52.7	42.1	47.8	61.2	38.0	48.5	48.5	42.5	
Zusammenfassung		<i>M</i>	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	
		<i>SD</i>	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
		<i>Min</i>	37.9	33.8	37.7	32.1	31.4	37.5	33.3	28.2	36.2	40.4	
		<i>Max</i>	68.6	65.4	70.1	64.4	69.4	66.4	61.2	69.0	66.3	67.8	
		<i>Median</i>	47.8	48.6	48.9	54.4	50.1	46.1	54.1	49.6	48.5	44.8	

Anmerkungen: N = 11; Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive.

Tabelle 11: T-Transformation der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte

Nach der Definition von McClelland und Boyatzis (1982) weist eine Person das LMP aus, wenn der T-Wert des impliziten Machtmotivs gleich oder größer als 45 und gleich oder größer als der T-Wert des impliziten Anschlussmotivs sowie der T-Wert der Aktivitätshemmung größer als Median der entsprechenden T-Werte ist. Außerdem soll der Rohwert der Aktivitätshemmung gleich oder größer als 2 sein. Entsprechend diesen Kriterien erfüllen in der vorliegenden Studie nur drei Vorstandsvorsitzenden die LMP-Anforderungen: Herbert Hainer (Adidas), Michael Diekmann (Allianz) und Nikolaus von Bomhard (Münchener Rück), wobei das implizite Leistungsmotiv (als weiteres Kriterium aus der Hypothese 7) bei Diekmann den geringsten Wert (33.8), bei von Bomhard den drittgeringsten Wert (42.2) in der gesamten Gruppe hat und bei Hainer (48.6) ca. 3% unter dem Mittelwert liegt.

Die *Abbildung 18* zeigt die T-Werte der pro 1 000 Wörter umgerechneten impliziten Motive und der Aktivitätshemmung.



Anmerkung: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive.

Abbildung 18: Übersicht der pro 1 000 Wörter umgerechneten und T-transformierten Werte der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung

4.4.2 Statistische Auswertung

Die in diesem Kapitel dargestellten statistischen Analysen wurden mit SPSS 22 realisiert.

Korrelationsanalysen

Zuerst wurde eine Korrelationsanalyse nach Pearson für die Rohwerte der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung durchgeführt, um vor allem den Zusammenhang dieser Werte mit der Wortanzahl zu überprüfen (siehe *Tabelle 12*).

Korrelation nach Pearson		nAff	nAch	nPow	AI	Wortanzahl
nAff	Korrelationskoeffizient	1.000	.070	.278	-.127	-.065
	Sig. (2-seitig)		.838	.408	.709	.849
nAch	Korrelationskoeffizient	.070	1.000	-.168	-.593	-.008
	Sig. (2-seitig)	.838		.620	.055	.982
nPow	Korrelationskoeffizient	.278	-.168	1.000	.379	.133
	Sig. (2-seitig)	.408	.620		.251	.697
AI	Korrelationskoeffizient	-.127	-.593	.379	1.000	.669*
	Sig. (2-seitig)	.709	.055	.251		.024
Wortanzahl	Korrelationskoeffizient	-.065	-.008	.133	.669*	1.000
	Sig. (2-seitig)	.849	.982	.697	.024	

* $p < .05$.

Anmerkungen: N = 11; nAff, nAch, nPow – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; AI – Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“)

Tabelle 12: Korrelationsanalyse der Rohwerte nach Pearson

Die Aktivitätshemmung korreliert signifikant mit der Wortanzahl ($r = .669$, $p < .05$). Die impliziten Motive weisen keine signifikante Korrelation mit der Wortanzahl auf. Um den Einfluss der Wortanzahl zu minimieren, wurden alle Werte pro 1 000 Wörter umgerechnet und anschließend erneut auf Korrelationen geprüft. Dieses Vorgehen wird von Schultheiss und Pang (2007) empfohlen.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse nach Pearson für die pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte sind in *Tabelle 13* zusammengefasst.

Korrelation nach Pearson		nAff	nAch	nPow	AI	Wortanzahl
nAff	Korrelationskoeffizient	1.000	.213	.125	-.143	-.112
	Sig. (2-seitig)		.530	.715	.674	.743
nAch	Korrelationskoeffizient	.213	1.000	-.107	-.857**	-.375
	Sig. (2-seitig)	.530		.755	.001	.256
nPow	Korrelationskoeffizient	.125	-.107	1.000	.475	-.169
	Sig. (2-seitig)	.715	.755		.140	.619
AI	Korrelationskoeffizient	-.143	-.857**	.475	1.000	.373
	Sig. (2-seitig)	.674	.001	.140		.259
Wortanzahl	Korrelationskoeffizient	-.112	-.375	-.169	.373	1.000
	Sig. (2-seitig)	.743	.256	.619	.259	

**p < .01.

Anmerkungen: N = 11; nAff, nAch, nPow – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; AI – Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“)

Tabelle 13: Korrelationsanalyse nach Pearson (implizite Motive und Aktivitätshemmung umgerechnet pro 1 000 Wörter)

Die Ergebnisse der Analyse nach Pearson bei den pro 1 000 Wörter umgerechneten Werten zeigen keine signifikanten Korrelationen zwischen den impliziten Motiven bzw. der Aktivitätshemmung mit der Wortanzahl (siehe *Tabelle 13*). Aus diesem Grund werden bei allen weiteren Analysen die pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte verwendet. Wenn die Korrelationsanalyse einen statistisch signifikanten Zusammenhang der impliziten Motive bzw. der Aktivitätshemmung mit der Wortanzahl gezeigt hätte, wäre es möglich, den Einfluss der Wortanzahl mithilfe der Regressionsanalyse mit den anschließend z-transformierten Residuen zu neutralisieren (Schultheiss & Pang, 2007; Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003; siehe den Abschnitt „Korrelationsanalyse der z-transformierten Residuen“ in diesem Kapitel).

Die durchgeführte Pearson-Analyse zeigt eine signifikante negative Korrelation zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Aktivitätshemmung ($r = -.857$, $p < .01$).

Auch die Spearman-Korrelationsanalyse der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte zeigt einen signifikanten negativen Zusammenhang des impliziten Leistungsmotivs mit der Aktivitätshemmung ($r = -.891$, $p < .01$) und keine statistisch signifikanten Zusammenhänge der impliziten Motive bzw. der Aktivitätshemmung mit der Wortanzahl, wie die nachfolgende *Tabelle 14* darstellt.

Korrelation nach Spearman		nAff	nAch	nPow	AI	Wortanzahl
nAff	Korrelationskoeffizient	1.000	-.036	.036	-.027	-.109
	Sig. (2-seitig)		.915	.915	.937	.750
nAch	Korrelationskoeffizient	-.036	1.000	-.136	-.891**	-.300
	Sig. (2-seitig)	.915		.689	.000	.370
nPow	Korrelationskoeffizient	.036	-.136	1.000	.464	-.100
	Sig. (2-seitig)	.915	.689		.151	.770
AI	Korrelationskoeffizient	-.027	-.891**	.464	1.000	.264
	Sig. (2-seitig)	.937	.000	.151		.433
Anzahl der Wörter	Korrelationskoeffizient	-.109	-.300	-.100	.264	1.000
	Sig. (2-seitig)	.750	.370	.770	.433	

** $p < .01$.

Anmerkungen: N = 11; nAff, nAch, nPow – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; AI – Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“)

Tabelle 14: Korrelationsanalyse nach Spearman (implizite Motive und Aktivitätshemmung umgerechnet pro 1 000 Wörter)

Test auf Normalverteilung der Werte

Die *Tabelle 15* zeigt die Ergebnisse der Tests auf Normalverteilung der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte:

Tests auf Normalverteilung	Kolmogorow-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	Statistik	Sig.	Statistik	Sig.
nAff	.205	.200*	.885	.121
nAch	.154	.200*	.961	.782
nPow	.210	.190	.900	.187
AI	.215	.167	.944	.570

* Untergrenze der tatsächlichen Signifikanz.

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Anmerkungen: N = 11; nAff, nAch, nPow – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; AI – Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“)

Tabelle 15: Test auf Normalverteilung der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte

Entsprechend den Tests auf Normalverteilung nach Kolmogorow-Smirnov und Shapiro-Wilk sind alle Variablen normalverteilt, wobei beim Kolmogorow-Smirnov-Test eine Signifikanzkorrektur nach Lilliefors durchgeführt wurde (siehe *Tabelle 15*).

Regressionsanalysen

In einem weiteren Schritt wurde eine Regressionsanalyse des impliziten Leistungsmotivs und der Aktivitätshemmung durchgeführt (siehe *Abbildung 19*):

Modellübersicht

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	.857 ^a	.735	.706	2.000

a. Prädiktoren: (Konstante), nAch.

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	100.000	1	100.000	24.995	.001 ^b
	Residuum	36.008	9	4.001		
	Gesamtsumme	136.008	10			

a. Abhängige Variable: AI.

b. Prädiktoren: (Konstante), nAch.

Koeffizienten^a

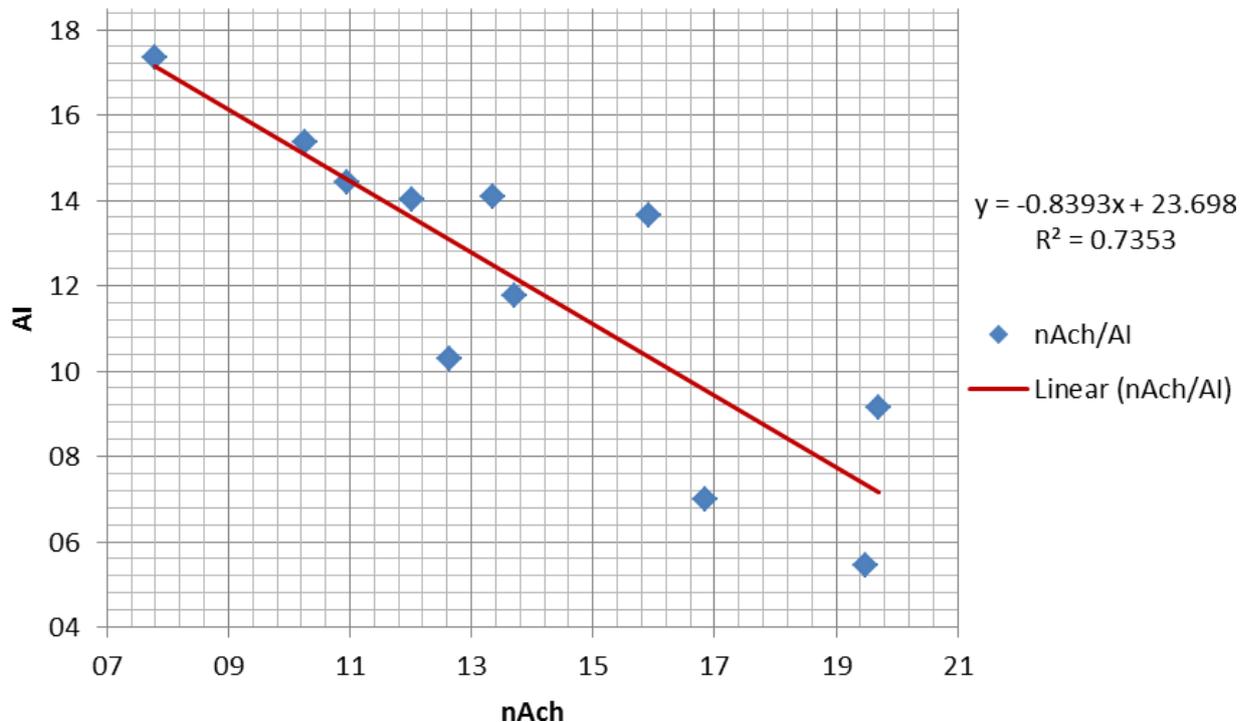
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	Konfidenzintervall für B (95,0%)	
		B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze
1	(Konstante)	23.698	2.407		9.845	.000	18.253	29.144
	nAch	-.839	.168	-.857	-4.999	.001	-1.219	-.460

a. Abhängige Variable: AI.

Anmerkungen: N = 11; AI – Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“) als abhängige Variable; nAch – implizites Leistungsmotiv als unabhängige Variable

Abbildung 19: Regressionsanalyse der Aktivitätshemmung und des impliziten Leistungsmotivs

Die *Abbildung 20* zeigt ein Streudiagramm der Aktivitätshemmung und des impliziten Leistungsmotivs sowie die Regressionsgerade:

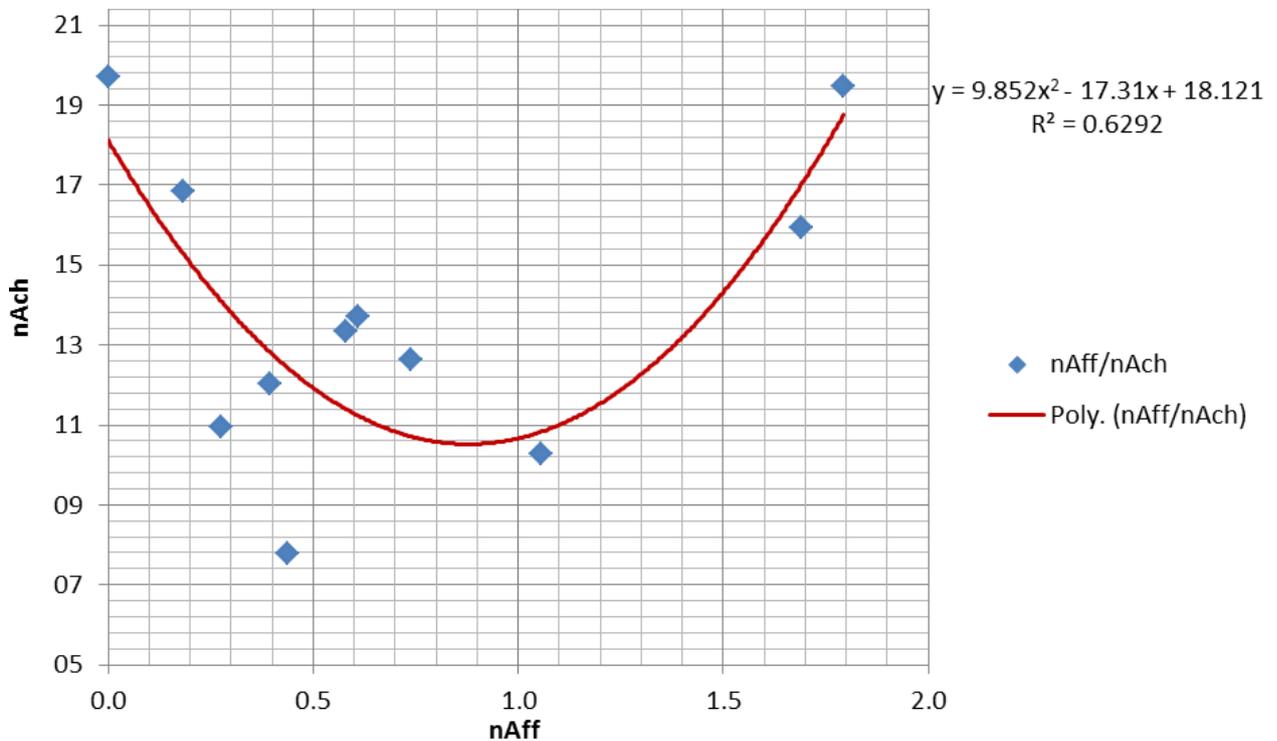


Anmerkungen: N = 11; AI – Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“) als abhängige Variable und nAch – implizites Leistungsmotiv als unabhängige Variable

Abbildung 20: Grafische Darstellung der linearen Regression der Aktivitätshemmung mit dem impliziten Leistungsmotiv

Der Zusammenhang der abhängigen Variablen „Aktivitätshemmung“ („y“) mit der unabhängigen Variablen „implizites Leistungsmotiv“ („x“) wurde mit einer einfachen linearen Regression modelliert: $y = -0.8393x + 23.698$ mit einem Bestimmtheitsmaß $R^2 = .7353$.

Bei zwei weiteren Variablen (implizites Anschluss- und Leistungsmotiv), die nicht miteinander signifikant korrelieren, wurde eine polynomische Regressionsanalyse durchgeführt (siehe *Abbildung 21*).



Anmerkungen: N = 11; nAch – implizites Leistungsmotiv als abhängige Variable und nAff – implizites Anschlussmotiv als unabhängige Variable

Abbildung 21: Polynomische Regression des Anschlussmotivs und des Leistungsmotivs

Der Zusammenhang der abhängigen Variable „implizites Leistungsmotiv („y“) mit der unabhängigen Variablen „implizites Anschlussmotiv“ („x“) wurde mit einer polynomischen Regression modelliert: $y = -9.852 x^2 - 17.31 x + 18.121$ mit einem Bestimmtheitsmaß $R^2 = .6292$.

Bei den durchgeführten Regressionsanalysen war die Datenanzahl (N = 11) gering, was die Zuverlässigkeit der Aussagen beeinträchtigen kann.

Korrelationsanalyse der z-transformierten Residuen

Obwohl keine signifikanten Korrelationen der Wortanzahl mit den pro 1 000 Wörter umgerechneten Motiven bzw. der Aktivitätshemmung bestehen, wird zusätzlich eine Korrelationsanalyse der z-transformierten Residuen aus der Regressionsanalyse der Rohwerte durchgeführt.

Die *Tabelle 16* zeigt die im Rahmen der Regressionsanalyse der Rohwerte identifizierten Residuen, die anschließend z-transformiert wurden. Diese Daten stellen die um die Wortanzahl korrigierten Werte der impliziten Motive und der Aktivitätshemmung dar.

Nr	Auswahl der DAX-Konzerne	Vorstandsvorsitzender	Implizite Motive / Aktivitätshemmung (z-transformierte Residuen)			
			Anschluss	Leistung	Macht	Aktivitätshemmung "nicht"
1	Adidas	Herbert Hainer	-0.47	-0.52	1.31	0.40
2	Allianz	Michael Diekmann	-0.34	-1.76	-0.06	2.44
3	BMW	Norbert Reithofer	-0.89	1.17	-1.17	-1.07
4	Daimler	Dieter Zetsche	-0.22	-0.56	-0.97	-0.17
5	Deutsche Bank	Josef Ackermann	0.84	-0.51	0.72	0.50
6	Deutsche Börse	Reto Francioni	-0.22	-0.84	-0.48	-0.56
7	Deutsche Telekom	René Obermann	1.77	0.16	1.94	0.19
8	Fresenius Medical Care	Ben Lipps	1.73	1.41	-0.94	-1.39
9	Linde	Wolfgang Reitzle	-0.37	0.13	-0.39	0.03
10	Münchener Rück	N. von Bomhard	-0.61	-0.10	-0.43	0.02
11	Volkswagen	Martin Winterkorn	-1.21	1.41	0.49	-0.39

Anmerkungen: Anschluss, Leistung, Macht – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive. Alle Werte entsprechen den z-transformierten Residuen.

Tabelle 16: Im Rahmen der Regressionsanalyse der Rohwerte z-transformierte Residuen

Anschließend wurde eine Pearson-Korrelationsanalyse für die z-transformierten Residuen durchgeführt (siehe *Tabelle 17*).

Pearson-Korrelation		z-Residuen-nAff	z-Residuen-nAch	z-Residuen-nPow	z-Residuen-AI
z-Residuen-nAff	Korrelationskoeffizient	1	.072	.297	-.109
	Sig. (2-seitig)		.834	.376	.749
z-Residuen-nAch	Korrelationskoeffizient	.072	1	-.169	-.791**
	Sig. (2-seitig)	.834		.620	.004
z-Residuen-nPow	Korrelationskoeffizient	.297	-.169	1	.390
	Sig. (2-seitig)	.376	.620		.236
z-Residuen-AI	Korrelationskoeffizient	-.109	-.791**	.390	1
	Sig. (2-seitig)	.749	.004	.236	

**p < .01.

Anmerkung: z-Residuen-nAff, -nAch, -nPow, -AI – z-transformierte Residuen der impliziten Anschluss-, Leistungs- und Machtmotiven und der Aktivitätshemmung („Activity Inhibition“).

Tabelle 17: Korrelationsanalyse der z-transformierten Residuen

Genauso wie die Korrelationsanalysen der pro 1 000 Wörter umgerechneten Werte zeigt die Pearson-Analyse der z-transformierten Residuen eine signifikante negative Korrelation zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Aktivitätshemmung ($r = -.791$, $p < .01$) und keine weiteren signifikanten Korrelationen.

4.4.3 Überprüfung der Hypothesen

In diesem Kapitel werden einzelne Hypothesen den Ergebnissen der Studie gegenübergestellt. Die ausführliche Analyse der Ergebnisse erfolgt im Kapitel „4.5 Diskussion“.

Hypothese 1

Das implizite Anschlussmotiv der DAX-Lenker ist sehr schwach ausgeprägt.

Mit dem Mittelwert 0.7 pro 1 000 Wörter ($SD = 0.6$) ist das implizite Anschlussmotiv sehr gering ausgeprägt. Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothese.

Hypothese 2

Das implizite Leistungsmotiv der DAX-Vorstände ist mittelstark ausgeprägt.

Die zweite Hypothese konnte nicht bestätigt werden, da die Ergebnisse der Studie ein sehr hohes implizites Leistungsmotiv belegen ($M = 13.9$, $SD = 3.8$).

Hypothese 3

Das implizite Machtmotiv der untersuchten Vorstände ist sehr stark ausgeprägt.

Auch diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden, da die Analyse das implizite Machtmotiv mit dem Mittelwert 3.0 ($SD = 1.48$) ermittelt hat.

Hypothese 4

Das implizite Machtmotiv ist wesentlich höher ausgeprägt als das Leistungsmotiv.

Nach den Ergebnissen der Studie ist das implizite Leistungsmotiv 4.6-fach stärker ausgeprägt als das implizite Machtmotiv (19.7 zu 3.4). Somit kann auch diese Hypothese nicht bestätigt werden.

Hypothese 5

Die Aktivitätshemmung (Häufigkeit der Negation „nicht“) ist sehr hoch.

Diese Hypothese wurde durch die Ergebnisse der Studie bestätigt. Die Negation „nicht“ wurde sehr intensiv von den untersuchten Vorständen verwendet ($M = 12$, $SD = 3.7$).

Hypothese 6

Bei der Erhebung der Aktivitätshemmung tritt die Negation „nicht“ häufiger als die Alternativnegationen „nein“, „kein“, „aber“ oder „nichts“ auf.

Diese Hypothese wurde bestätigt, da die Negation „nicht“ wesentlich häufiger als andere untersuchte Negationen von den Vorständen verwendet wurde (von 1.6-fach im Vergleich mit „aber“ bis 11.4-fach im Vergleich mit „nein“).

Hypothese 7 (Zusammenfassung)

Für DAX-Vorstände ist eine Motivkombination aus einem starken sozialisierten Machtmotiv, einem geringen impliziten Anschlussmotiv und einem mittelstarken impliziten Leistungsmotiv typisch.

Da nicht das Machtmotiv, sondern das Leistungsmotiv sehr stark ausgeprägt ist, erfüllt die Motivzusammensetzung nicht die erforderlichen Kriterien der Hypothese 7. Das geringe Anschlussmotiv und die hohe Aktivitätshemmung stimmen mit den entsprechenden Annahmen der Hypothese 7 überein.

In der Einzelbetrachtung erfüllen nur drei Vorstände (Hainer, Diekmann und von Bomhard) die LMP-Bedingungen (siehe T-transformierte Werte in der *Tabelle 11*) von McClelland und Boyatzis (1982). Die Betrachtung der T-Werte des impliziten Leistungsmotivs reduzieren weiterhin diese Auswahl.

Die nachfolgende *Tabelle 18* fasst die beschriebenen Ergebnisse zusammen:

Hypo- these Nr.	Hypothese	bestätigt	nicht bestätigt
1	Das implizite Anschlussmotiv der DAX-Lenker ist sehr schwach ausgeprägt.	X	
2	Das implizite Leistungsmotiv der DAX-Vorstände ist mittelstark ausgeprägt.		X
3	Das implizite Machtmotiv der untersuchten Vorstände ist sehr stark ausgeprägt.		X
4	Das implizite Machtmotiv ist wesentlich höher ausgeprägt als das Leistungsmotiv.		X
5	Die Aktivitätshemmung (Negation „nicht“) ist sehr hoch.	X	
6	Bei der Erhebung der Aktivitätshemmung tritt die Negation „nicht“ häufiger als die Alternativnegationen „nein“, „kein“, „aber“ oder „nichts“ auf.	X	
7	Für DAX-Vorstände ist eine Motivkombination aus einem starken sozialisierten Machtmotiv, einem geringen impliziten Anschlussmotiv und einem mittelstarken impliziten Leistungsmotiv typisch.		X

Tabelle 18: Überprüfung der Hypothesen

4.4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse des empirischen Teils

Die Überprüfung der Hypothesen (*Tabelle 18*) zeigt überraschende Ergebnisse. Die ursprünglichen Annahmen, die auf der Basis des aktuellen Forschungsstandes und der motivationsthematisch ausgewerteten Anforderungen der Aufsichtsräte an DAX-Vorstände⁵⁰ definiert wurden, stimmen im Wesentlichen nicht mit den empirischen Erkenntnissen aus der vorliegenden Studie überein. Die Diskrepanz zwischen den Hypothesen und den Studienergebnissen wird im Kapitel „4.5.1 Diskussion der Ergebnisse“ analysiert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein sehr geringes implizites Anschlussmotiv ($M = 0.7$, $SD = 0.6$) mit den gängigen Annahmen in der Forschung, dass Topmanager nicht oder sehr gering anschlussmotiviert sind, übereinstimmt. Ein sehr hohes Leistungsmotiv ($M = 13.9$, $SD = 3.8$) dagegen, wie es die Annahmen nahelegen, ist für den Vorstandsvorsitzenden eines Großkonzerns eher untypisch, da ein hohes Leistungsmotiv zu weniger Delegation und Teamarbeit führt und mehr die Sachproblem- und nicht die Führungsorientierung anregt. Auch die durch die Analyse festgestellte geringe Ausprägung des Machtmotivs ($M = 3.0$, $SD = 1.5$) bei einem DAX-Konzern-Vorstand ist als Ergebnis nicht zu erwarten, weil diese berufliche Stellung die Erledigung unzähliger machtorientierter Tätigkeiten verlangt: Führung und Organisation, Verabschiedung und Umsetzung harter Maßnahmen, Durchsetzung der eigenen Meinung in einem eher machtorientierten Umfeld, Imagemaßnahmen usw. Ebenso war die in der Analyse ermittelte Relation der Werte des Leistungsmotivs zum Machtmotiv (4.6) nicht zu erwarten. Demgegenüber wurde die ursprünglich angenommene hohe Aktivitätshemmung ($M = 12.0$, $SD = 3.7$) in der Analyse bestätigt, da die Fähigkeit, motivspezifische Anreize zu hemmen (besonders beim Machtmotiv) für eine langfristige Führung offenbar eine hohe Bedeutung hat. Die Annahme, dass die Negation „nicht“ häufiger als die Negationen „nein“, „kein“, „aber“ oder „nichts“ auftritt, hat sich bestätigt. Die Negation „nicht“ wurde wesentlich häufiger als andere untersuchte Negationen durch die Vorstände verwendet (von 1.6-fach im Vergleich mit „aber“ bis 11.4-fach im Vergleich mit „nein“).

Die durchgeführte Korrelationsanalyse ergab einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Aktivitätshemmung ($r = -.857$, $p < .01$).

⁵⁰ Siehe *Tabelle 1*.

4.5 Diskussion

In diesem Kapitel werden wesentliche Ergebnisse der Studie mit dem aktuellen Forschungsstand verglichen und erläutert. Darüber hinaus werden sie kritisch überprüft, insbesondere falls Abweichungen zum Forschungsstand bestehen. Anschließend folgen Überlegungen zur praktischen Anwendung der Studie.

4.5.1 Diskussion der Ergebnisse

Die Inhalte dieses Kapitels entsprechen dem Schritt 5 aus dem Kapitel „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“.

Wie bereits im Kapitel „4.4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse des empirischen Teils“ erwähnt, weichen die Ergebnisse der Studie im Bereich der Leistungs- und Machtmotivation von den ursprünglichen Annahmen der Arbeit ab. Dagegen wurden ein sehr geringes Anschlussmotiv und eine sehr hohe Aktivitätshemmung richtig vorausgesagt. In diesem Kapitel werden die einzelnen Hypothesen mit den empirischen Ergebnissen verglichen und die Abweichungen vom Forschungsstand überprüft.

Bei der Erfassung des Forschungsstandes hat sich herausgestellt, dass es sehr wenige Studien zu den Motiven oberster Lenker der großen Konzerne gibt. Die Erklärung dafür könnte eine schwere „Erreichbarkeit“ der Vorstände für die Motivanalyse sein. Diese Thematik ist im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“ beleuchtet worden. Zu den wenigen Studien, die, ähnlich der vorliegenden Arbeit, implizite Motive der Konzernvorstände analysieren, zählen die Untersuchungen von:

- Chusmir und Azevedo (1992), die implizite Motive (Anschluss, Leistung und Macht) der CEOs der 50 größten US-Industriekonzerne durch die Auswertung von Vorstandsbriefen an Aktionäre in Unternehmensjahresberichten mit dem modifizierten Winter-Schlüssel erhoben haben. Sie wiesen in ihrer Studie die gleiche Motivkonstellation der Vorstände wie die vorliegende Studie nach: dominantes implizites Leistungsmotiv, gefolgt vom wesentlich geringeren Machtmotiv und vom noch schwächer ausgeprägten Anschlussmotiv.
- Veenstra (2013), der Vorstandsschreiben von den 585 Unternehmen aus dem S&P 500 auf implizite Motive (Anschluss, Leistung und Macht) mit der Software von Pennebaker et al. (2007) untersucht hat. Die Motivkonstellation in der Studie von Veenstra unterscheidet sich stark von der vorliegenden Studie. In seiner Analyse ist das implizite An-

schlussmotiv stärker ausgeprägt als das Leistungsmotiv, das seinerseits wesentlich höher als das Machtmotiv ist.

- Diaz (1982, zitiert nach McClelland, 1985, S. 452-456), der implizite Motive (Leistung und Macht) und die Aktivitätshemmung bei CEOs der großen japanischen und US-amerikanischen Automobilhersteller erhoben hat. Die Erhebung erfolgte durch die Auswertung der jährlichen Vorstandsschreiben an Aktionäre.⁵¹ Um Unternehmen zu vergleichen, hat Diaz prozentuale Anteile der Sätze berechnet, die implizite leistungs- oder machtorientierte Botschaften enthalten. Wie bereits im Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“ erwähnt, wurde die Studie von Diaz nicht veröffentlicht und nur von McClelland (1985) beschrieben, sodass keine Informationen zu den einzelnen Motivwerten und ihren Relationen vorliegen.

Diese Studien haben Vorstandsschreiben an Aktionäre für die Auswertung verwendet, bei denen sich nicht eindeutig feststellen lässt, wie groß der Beitrag des Vorstands bei der Erstellung des Schreibens war. Solche Schreiben werden häufig von Mitarbeitern (Presse-sprecher, „Investor Relations“-Bereiche usw.) vorbereitet und durch den Vorstand korrigiert und genehmigt (weitere Informationen dazu finden sich im Abschnitt „Auswertung der Vorstandsberichte für die jährlichen Hauptversammlungen im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“). Aus diesem Grund betrachtet McClelland (1985) die Erhebung impliziter Motive und ihrer Veränderungen im Zeitverlauf in den Vorstandsschreiben aus der Diaz-Studie eher als eine motivationale Analyse des Unternehmensklimas als der Veränderungen stabiler Motivdispositionen von CEOs.

Weitere Studien (z.B. De Hoogh et al., 2005 oder Pichler et al. 2013), die methodisch ähnlich vorgegangen sind und Interviews mit Managern mit dem Winter-Schlüssel auswerten, haben sich nicht auf Konzerne konzentriert (siehe das Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“).

⁵¹ Vorstandsberichte als Quelle für die Auswertung der impliziten Motive wurden in der vorliegenden Studie nicht verwendet. Eine detaillierte Begründung dafür befindet sich im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“.

Die folgende *Tabelle 19* zeigt einen zusammenfassenden Vergleich der vorliegenden Analyse mit weiteren ähnlichen Studien:

Studie	Fokus	Quelle	Ergebnisse: implizite Motive	Abweichungen zur vorliegenden Studie
Veenstra (2013)	Implizite Motive der CEOs von Unternehmen	In HV-Berichten	nAff $M = 8.0$ ($SD = 1.7$) nAch $M = 6.1$ ($SD = 1.1$) nPow $M = 0.8$ ($SD = 0.3$)	Region, Auswertungsquelle, Auswertungssystem, keine AI-Aufnahme
Chusmir & Azevedo (1992)			nAch $M = 5.8$ ($SD = 2.5$) nPow $M = 2.5$ ($SD = 2.2$) nAff $M = 0.3$ ($SD = 0.8$)	Region, Auswertungsquelle, teilweise Auswertungssystem, keine AI-Aufnahme
Diaz (1982)			Unveröffentlichte Arbeit am Harvard College; zitiert nach McClelland (1985, S. 452-456); keine Information zu den einzelnen Motivwerten	Region, Auswertungsquelle, Branche, Auswertungssystem
De Hoogh et al. (2005)		In Interviews	nPow $M = 8.5$ ($SD = 1.8$) nAch $M = 7.0$ ($SD = 1.8$) nAff $M = 0.8$ ($SD = 0.7$)	Unternehmensgröße, Region, Interview-Art und -Anzahl, keine AI-Aufnahme
Pichler et al. (2013)			US M SD Europa M SD nPow 3.4 1.1 nPow 5.4 2.3 nAch 3.3 0.9 nAch 4.9 1.2 nAff 0.2 0.3 nAff 0.5 5.2	Region, evtl. Unternehmensgröße, Interview-Art und -Anzahl, keine AI-Aufnahme
Marno (vorliegende Studie)			nAch $M = 13.9$ ($SD = 3.8$) nPow $M = 3.0$ ($SD = 1.5$) nAff $M = 0.7$ ($SD = 0.6$)	

Anmerkungen: nAff, nAch, nPow – implizite Anschluss-, Leistungs- und Machtmotive; HV – jährliche Hauptversammlung der Aktionäre; AI – Aktivitätshemmung (Activity Inhibition)

Weitere Informationen zu den beschriebenen Studien sind in den Kapiteln „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“ und „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“ zusammengefasst.

Tabelle 19: Vergleich der vorliegenden Analyse mit den weiteren Studien

Die dargestellten Motivwerte der Studien sind nicht direkt vergleichbar, da sie mit verschiedenen Methoden, in diversen Quellen und unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen erhoben wurden. Diese Werte wurden zusammengefasst, nur um die Rangordnung der Motive von Unternehmenslenkern aus ähnlichen Studien zu zeigen. Wie bereits erwähnt, hat die vorliegende Studie die gleiche Rangordnung der Motive wie die Analyse von Chusmir und Azevedo (1992).

Hypothese 1: Das implizite Anschlussmotiv der DAX-Lenker ist sehr schwach ausgeprägt.

Mit dem Mittelwert 0.7 pro 1 000 Wörter ($SD = 0.6$) ist das implizite Anschlussmotiv sehr gering ausgeprägt. Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothese und stimmen mit dem aktuellen Forschungsstand überein (siehe Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“). In einem wesentlichen Teil der im Forschungsstand aufgeführten Studien und Analysen der impliziten Motive und der Führung war das geringe Anschlussmotiv sehr charakteristisch für Führungskräfte. Die Ausnahmen der „positiven Wirkung“ eines hohen Anschlussmotivs, die im Forschungsstand beschrieben sind, passen weder regional noch hierarchisch zu den DAX-Vorständen (siehe Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“, Abschnitt „Anschlussmotiv“ und Kapitel „4.2 Fragestellung und Hypothesen“, Abschnitt „Hypothese 1“).

Neben den motivationspsychologischen Forschungsgrundlagen wurde für die Aufstellung dieser Hypothese auch die Berndtson-Studie zu Anforderungen der DAX-Aufsichtsräte an einen künftigen DAX-Konzern-Vorstand (Schild & Herrendorf, 2009) einbezogen, die im Rahmen der vorliegenden Studie motivationsthematisch ausgewertet wurde. Auch hier war das Anschlussmotiv am geringsten von allen Motiven ausgeprägt (siehe *Tabelle 1*).

Die Aussage von McClelland (1985), die bereits im Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“ zitiert wurde, fasst die Ergebnisse wie folgt zusammen: „People who try to avoid conflict and criticism should not make very good manager, ..., men with high n Affiliation tend not to succeed in management“ (S. 355).

Hypothese 2: Das implizite Leistungsmotiv der DAX-Vorstände ist mittelstark ausgeprägt.

Die Auswertung der Interviews ergab ein sehr stark ausgeprägtes implizites Leistungsmotiv ($M = 13.9$, $SD = 3.8$) und widerlegte damit die zweite Hypothese.

Wie der Forschungsstand zeigt, spielt das implizite Leistungsmotiv eine wichtige Rolle für einen Manager im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg, die Produktivität und die Effizienz. Trotz dieses „Bedarfs“ an Leistungsmotivation bei einem Manager zeigen zahlreiche Studien, dass das Umfeld und die Aufgaben von Managern in großen Unternehmen mehr macht- als leistungsstrukturiert sind (siehe Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“, Abschnitt „Leistungsmotiv“ und Kapitel „4.2 Fragestellung und Hypothesen“, Abschnitt „Hypothese 2“; siehe auch die Hypothese 4 in diesem Kapitel). Auf dieser Grundlage wurde hier kein sehr starkes, sondern ein mittelstarkes implizites Leistungsmotiv angenommen.

Auch die motivationsspezifische Auswertung der Berndtson-Studie zu Anforderungen an DAX-Vorstände (Schild & Herrendorf, 2009) zeigte, dass das Leistungsmotiv schwächer als das Machtmotiv ausgeprägt ist (siehe *Tabelle 1*).

Ein starkes implizites Leistungsmotiv kann motivationstheoretisch zu folgenden Problemen führen:

- Die Neigung zur Perfektion (wesentlich für das implizite Leistungsmotiv) kann aus der unternehmerischen Sicht zur falschen Prioritätensetzung führen. Für einen Vorstand ist es wesentlich wichtiger, Mitarbeiter des Unternehmens zu höherer Leistung zu motivieren (eine Eigenschaft des Machtmotivierten), als die Energie und die knappen Zeitressourcen in die eigene Leistung zu investieren.
- Leistungsmotivierte wollen Aufgaben lieber selbständig erledigen (McClelland & Burnham, 2003) und delegieren ungern, was für einen Unternehmenslenker, der zehntausende von Mitarbeitern indirekt führt, sehr problematisch sein kann.
- Sachthemen und -probleme sind nach Krug und Kuhl (2006) eine bevorzugte Domäne von Leistungsmotivierten, sodass sie hohe Kompetenzen bei der Problemlösung erwerben. Sie entwickeln normalerweise kein großes Einfühlungsvermögen für menschliche und zwischenmenschliche Probleme und Konflikte und sehen sie eher sachlich. Ein Konzernvorstand allerdings hat im Hinblick auf die Komplexität der Organisationen und der Abläufe eine sehr große Anzahl potentieller Konfliktfelder, die häufig nicht nur eine sachliche Lösung erfordern.
- Leistungsmotivierte interessieren sich mehr für ihre individuelle Leistung als für die Leistung des Teams (McClelland & Boyatzis, 1982), in dem die Eigenleistung im Teamergebnis nicht eindeutig identifizierbar ist. Da ein Konzernvorstand sein großes Team mit mehreren tausenden von Mitarbeitern zum erfolgreichen Teamergebnis führen soll, scheint die Annahme, dass Hochleistungsmotivierte hier in erhebliche Schwierigkeiten geraten können, plausibel zu sein.

McClelland und Burnham (2003) betrachten kritisch die Rolle einer stark leistungsmotivierten Person als Führungskraft: „There is no reason on theoretical grounds why a person who has a strong need to be more efficient should make a good manager“ (S. 117).

Eine sehr wichtige Fragestellung (besonders bei der Überprüfung dieser Hypothese) wäre, ob es nicht an der Methode oder den Quellen liegen kann, dass das implizite

Leistungsmotiv der Vorstände in der Studie so hoch ist. Diese Fragestellung wird im Kapitel „4.5.2 Kritische Betrachtung“ analysiert.

Hypothese 3: Das implizite Machtmotiv der untersuchten Vorstände ist sehr stark ausgeprägt.

Auch diese Hypothese wurde durch die Untersuchung nicht bestätigt. Das Machtmotiv war mit dem Mittelwert 3 ($SD = 1.5$) weit von einer sehr starken Ausprägung entfernt.

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten beschrieben, erfordern die Aufgaben eines Konzernlenkers ein starkes implizites Machtmotiv. Dies ergab auch die Auswertung der Berndtson-Studie (Schild & Herrendorf, 2009) zu Anforderungen an DAX-Vorstände (siehe *Tabelle 1*). Dort waren die erforderlichen Kompetenzen eines DAX-Konzern-Vorstandes durch das Machtmotiv stärker als durch andere Motive geprägt. Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass ein hohes implizites Machtmotiv bei Führungskräften mit der positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, der professionellen Mitarbeiterführung und der hierarchischen Beförderung verbunden ist (siehe Kapitel „3.3 Ergebnisse des theoretischen Teils“, Abschnitt „Machtmotiv“).

Sowohl der erhobene Forschungsstand als auch die Auswertung der Berndtson-Studie haben zu der Annahme geführt, dass das Machtmotiv bei DAX-Vorständen im hohen Maß vorhanden sei (siehe „4.2 Fragestellung und Hypothesen“, Abschnitt „Hypothese 3“).

Da die Beeinflussung von anderen Personen (eine sehr charakteristische Eigenschaft von Machtmotivierten) zur Alltagsaufgabe von Führungskräften gehört und gerade bei Vorständen großer Konzerne noch stärker ausgeprägt sein sollte, entspricht das schwach ausgeprägte Machtmotiv in den Ergebnissen dieser Studie nicht dem aktuellen Forschungsstand. Hier entsteht (wie bei der Auseinandersetzung mit der Hypothese 2) die Frage, ob die Diskrepanz zwischen der Hypothese und dem Ergebnis der Auswertung durch die Wahl der Methode oder der Quellen begründet sein kann. Wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt, wird dieses Thema im Kapitel „4.5.2 Kritische Betrachtung“ beleuchtet.

Hypothese 4: Das implizite Machtmotiv ist wesentlich höher ausgeprägt als das Leistungsmotiv.

Diese Hypothese fasst zum Teil die Hypothesen 2 und 3 zusammen, sodass auch hier die Annahmen nicht bestätigt werden konnten. Das Ergebnis war gerade umgekehrt: das implizite Leistungsmotiv ist 4.6-fach höher als das implizite Machtmotiv (19.7 zu 3.4).

Die ursprünglich angenommene Relation basierte auf dem Forschungsstand und der Auswertung der Berndtson-Studie (siehe „4.2 Fragestellung und Hypothesen“, Abschnitt „Hypothese 4“).

Die Erklärungen, die in den vorherigen Abschnitten zu den Hypothesen 2 und 3 gegeben wurden, gelten ebenso für die Hypothese 4.

Das Zitat von McClelland und Burnham (2003) fasst auch hier die Grundlage für die ursprüngliche Annahme zusammen:

“For one thing, because they focus on personal improvement, achievement motivated people want to do things themselves. For another, they want concrete short-term feedback on their performance so that they can tell how well they are doing. Yet managers, particularly in large, complex organizations, cannot perform by themselves all the tasks necessary for success. They must manage others to perform for the organization. And they must be willing to do without immediate and personal feedback since tasks are spread among many people. The manager's job seems to call more for someone who can influence people than for someone who does things better alone. In motivational terms, then, we might expect the successful manager to have a greater need for power than a need to achieve.” (S. 118)

Hypothese 5: Die Aktivitätshemmung (Häufigkeit der Negation „nicht“) ist sehr hoch.

Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Hypothese 5. Mit dem Mittelwert 12,0 pro 1 000 Wörter ($SD = 3.7$) ist die Aktivitätshemmung sehr hoch.

Die Aktivitätshemmung moderiert den Ausdruck des Machtmotivs bei einem hohen Wert in einer sozialisierten und kontrollierten Form und bei einem geringen Wert in einer personalisierten, rigorosen und impulsiven Form (McClelland & Burnham, 1976; McClelland, 1985).

Die Studie von McClelland & Burnham (1976) zeigte, dass Führungskräfte mit einer hohen Aktivitätshemmung und einem hohen Machtmotiv bessere Manager sind. Die Autoren beurteilten die Qualität des Managements in einer Befragung von Mitarbeitern der untersuchten Führungskräfte. In der vorliegenden Studie ist allerdings nicht die Machtmotivation, sondern die Leistungsmotivation dominierend. Nach Langens (2010) gibt es bisher keine Studien, die nachweisen, dass Personen mit einem hohen Leistungsmotiv und einer hohen Aktivitätshemmung beim Erreichen leistungsthematischer Ziele erfolgreicher als Personen mit einer geringen Aktivitätshemmung sind. Gleichzeitig macht Langens darauf aufmerksam, dass das Leistungsmotiv (im Kontrast zu den Anschluss- und Machtmotiven) normalerweise nicht in spontanen und impulsiven, sondern eher langfristig orientierten Handlungen zum Ausdruck

kommt.⁵² Deswegen nimmt Langens (2010) an, dass die Aktivitätshemmung weniger für den Ausdruck des Leistungsmotivs relevant ist als bei den Macht- und Anschlussmotiven.

Hypothese 6: Bei der Erhebung der Aktivitätshemmung tritt die Negation „nicht“ häufiger als die Alternativnegationen „nein“, „kein“, „aber“ oder „nichts“ auf.

Diese Hypothese wurde durch die empirische Analyse bestätigt. Die Negation „nicht“ war in ihrer Verwendung durch die Vorstände wesentlich häufiger präsent als alle anderen untersuchten Negationen („nein“, „kein“, „aber“ oder „nichts“). Die folgende *Tabelle 20* zeigt die Werte für alle erhobenen Negationen und ihre Relationen zur Negation „nicht“.

Nr.	Negation	Häufigkeit pro 1000 Wörter (M aller Vortsände)	SD (für alle Vorstände)	Relation zu Negation "nicht"
1	nicht	12.05	3.7	-
2	nein	1.1	0.5	11.4
3	kein	3.8	1.1	3.2
4	aber	7.4	1.1	1.6
5	nichts	0.7	0.4	18.0

Tabelle 20: Aktivitätshemmung: Vergleich verschiedener Negationen

McClelland et al. (1972) haben bei der Erhebung der Aktivitätshemmung die Negation „nicht“ allen anderen Negationen vorgezogen, weil sie aus der Sicht der Autoren am besten dafür geeignet war. Langens et al. (2005, zitiert nach Langens, 2010) haben untersucht, ob andere Negationen oder Wörter, die hypothetische Aktionen suggerieren, bzw. Inklusivwörter für die Erhebung der Aktivitätshemmung angewandt werden können. Bei diesen Autoren kam die Negation „nicht“ häufiger als einzelne alternative Negationen vor.

Auf dieser Grundlage bestätigt auch die vorliegende Studie, dass die Negation „nicht“ für die Erhebung der Aktivitätshemmung ein geeignetes Mittel ist.

⁵² Bei diesen Erkenntnissen verweist Langens auf Schultheiss und Brunstein (2005).

Hypothese 7: Für DAX-Vorstände ist eine Motivkombination aus einem starken sozialisierten Machtmotiv, einem geringen impliziten Anschlussmotiv und einem mittelstarken impliziten Leistungsmotiv typisch.

Wie im Kapitel „4.2 Fragestellung und Hypothesen“ in der Beschreibung der „Hypothese 7 (Zusammenfassung)“ bereits erwähnt, besteht die angenommene Motivkombination aus dem „leadership motive pattern“ („LMP“) nach McClelland und Boyatzis (1982), das von Yukl (2010) um ein mittelstark ausgeprägtes Leistungsmotiv ergänzt wurde. Das LMP enthält ein moderat bis hoch ausgeprägtes Machtmotiv, ein geringes Anschlussmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung und wird als eine zielführende Konstellation für gute Manager betrachtet (McClelland & Boyatzis, 1982). Ein hohes implizites Machtmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung entsprechen dem sozialisierten Machtmotiv (McClelland, 1985). In der vorliegenden Studie waren nur zwei Kriterien der angenommenen Motivkonstellation erfüllt (geringes Anschlussmotiv und hohe Aktivitätshemmung). Zwei weitere Kriterien (Macht- und Leistungsmotiv) entsprachen der ursprünglichen Annahme nicht. Das Leistungsmotiv war sehr stark ausgeprägt und unter allen Motiven dominierend; das Machtmotiv war eher gering. Somit ist die Hypothese 7 nicht bestätigt.

Ein hohes Leistungsmotiv, wie McClelland und Boyatzis (1982) behaupten, stimuliert den Erfolg in kleinen Organisationen und im Vertrieb, weil dort ein wesentlicher Teil der Arbeit eigenständig erledigt wird, und führt zu keinem Erfolg bei Managern in großen Unternehmen. Außerdem stellten die Autoren in ihrer Studie fest, dass allerdings bei Führungskräften einer niedrigeren hierarchischen Ebene in nichttechnischen Bereichen ein hohes implizites Leistungsmotiv mit dem Erfolg als Manager verbunden war. Auf einer hohen hierarchischen Ebene, auf der die Beförderung von Führungskompetenzen abhängt, korrelierte das LMP und nicht das Leistungsmotiv mit dem Erfolg (weitere Informationen zum LMP sind im Kapitel „3.2 Implizite Motive und Führung im unternehmerischen Umfeld“ zusammengefasst).

Bei der Hypothese 7 besteht eine Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der Studie und den ursprünglichen Annahmen. Da die Komponenten dieser Hypothese, in den Hypothesen 1 bis 5 einzeln beschrieben sind, wird diese Thematik hier nicht tiefer analysiert. Geprüft wird allerdings, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind und wie die Diskrepanz sich erklären lassen könnte.

Analyse der Ergebnisse

Das sehr hohe Leistungsmotiv der Vorstände als eines der Studienergebnisse war wahrscheinlich nicht durch die allgemeine wachstumsorientierte wirtschaftliche Situation stimuliert, da im wesentlichen Teil des Untersuchungszeitraums der Studie die Finanzkrise herrschte. Sie führte zu einer stark erschwerten finanziellen Lage bei der Mehrheit der untersuchten DAX-Konzerne, die Reorganisationen sowie Sanierungen mit Entlassungen und harten Einschnitten durchführen mussten. Solche Krisensituationen dürften eher das implizite Macht- als das Leistungsmotiv stimulieren. Allerdings scheint in Krisenphasen dieser Art ein ausgeprägtes Leistungsmotiv ebenso unerlässlich zu sein, um knapp gewordene Kundenaufträge zu gewinnen, Prozesse effizienter und kostengünstiger zu gestalten, Marktanteile zu erhöhen usw. Wenn es darum geht, die Aufgabenschwerpunkte in der Krise zu bewerten, zeigen die in der Studie ausgewerteten Interviews, dass die Vorstände intensiv mit der Organisationsrestrukturierung und -straffung beschäftigt waren, was ein hohes Durchsetzungsvermögen und eine Konfliktbereitschaft (typische Eigenschaften des impliziten Machtmotivs) erfordert (z.B. bei Mitarbeiterentlassungen, Verhandlungen mit dem Betriebsrat, Gespräche mit Anteilseignern usw.).

Die zum Vergleich herangezogenen Studien zeigten heterogene Ergebnisse bezüglich der Motivkonstellation der Führungskräfte (siehe *Tabelle 19*). Die Motivzusammensetzung der Vorstände in der vorliegenden Analyse entspricht dem Ergebnis der Studie von Chusmir und Azevedo (1992), die die impliziten Motive der CEOs der 50 größten US-Industriekonzerne in Vorstandsbriefen an Aktionäre erhoben haben.

Die in der vorliegenden Studie ermittelte Motivkonstellation der Vorstände entspricht nach Krug und Kuhl (2006) annähernd der Definition eines Sanierers (hohes Leistungsmotiv, geringes Anschlussmotiv und mittleres Machtmotiv in der M3-Ausprägung nach McClelland, 1978), wobei die Ausprägung des Machtmotivs (M1, M2, M3, M4) in der vorliegenden Analyse nicht beurteilt wurde und die Aktivitätshemmung in der „Sanierer“-Definition von Krug und Kuhl nicht vorkommt.

Gleichzeitig zeigt die Übersicht der Auswahl der Vorstände für die Studie (siehe *Tabelle 2*), dass viele von ihnen nicht kurz vor der Krise oder für die Krise, sondern wesentlich früher bestellt wurden. Außerdem liegt der Beginn des Untersuchungszeitraums

(01.01.2007) noch in der Zeit, als der Umfang der Krise kaum abschätzbar war.⁵³ Da implizite Motive relativ stabile Aspekte der Persönlichkeit sind (vgl. McClelland, 1985), ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sie sich bei Vorständen durch die Krise verändert haben, nur weil die Krisensituation ggf. „Sanierer-Qualitäten“ vom Vorstand erfordert. Eine Person mit der Sanierer-Motivkonstellation ist nach Krug und Kuhl (2006) ein kühler Technokrat, der die Rettung eines Unternehmens als eine technische Lösung sieht, die gefunden und durchgesetzt werden muss. Die Autoren behaupten, dass Sanierer rein sachlich optimieren und die soziale Komponente nicht besonders berücksichtigen. Bei der Auswertung der Interviews in der vorliegenden Studie ist nicht der Eindruck entstanden, dass es bei den untersuchten Vorständen um den „Sanierer-Typ“ ohne jegliche soziale Kompetenzen geht. Darüber hinaus haben die untersuchten Vorstände auch nach dem Überwinden des Höhepunkts der Krise (wo keine Sanierer mehr erforderlich waren) weiterhin ihre Konzerne auf dem Entwicklungskurs geleitet. Wie die Praxis zeigt, verlassen die sogenannten „harten Sanierer“ häufig das Unternehmen nach dem abgeschlossenen Sanierungsprozess und suchen nach weiteren Herausforderungen. Außerdem ist das Unternehmensklima nach einer Sanierung meistens auf dem Tiefstand, sodass in der nachfolgenden Phase andere Führungsqualitäten verlangt werden.

Auf eine dominierende Rolle des Leistungsmotivs bei Managern machen Spreier, Fontaine und Malloy (2006) aufmerksam, die am „McClelland Center for Research and Innovation“ in Boston mehr als drei Jahrzehnte die Motivation von Führungskräften untersuchten. In ihrer Analyse haben sie festgestellt, dass die Anzahl der Manager mit einem dominierenden Leistungsmotiv zwischen den Jahren 1995 und 2005 exorbitant gestiegen ist.⁵⁴ Im gleichen Zeitraum hat die Stärke des Machtmotivs bei ihnen abgenommen, die Ausprägung des Anschlussmotivs ist fast unverändert geblieben (siehe *Abbildung 22*). Diese neue Motivkonstellation führte, laut der Analyse, zur Erhöhung der Produktivität und der Innovation.

⁵³ Die Finanzkrise begann im Sommer 2007 mit der US-Immobilienkrise. Zu diesem Zeitpunkt waren die in der vorliegenden Studie untersuchten Vorstände schon in ihren Positionen.

⁵⁴ Die Autoren haben in ihrer Datenbank Daten zu den Motiven von insgesamt mehr als 40 000 Führungskräften gesammelt.

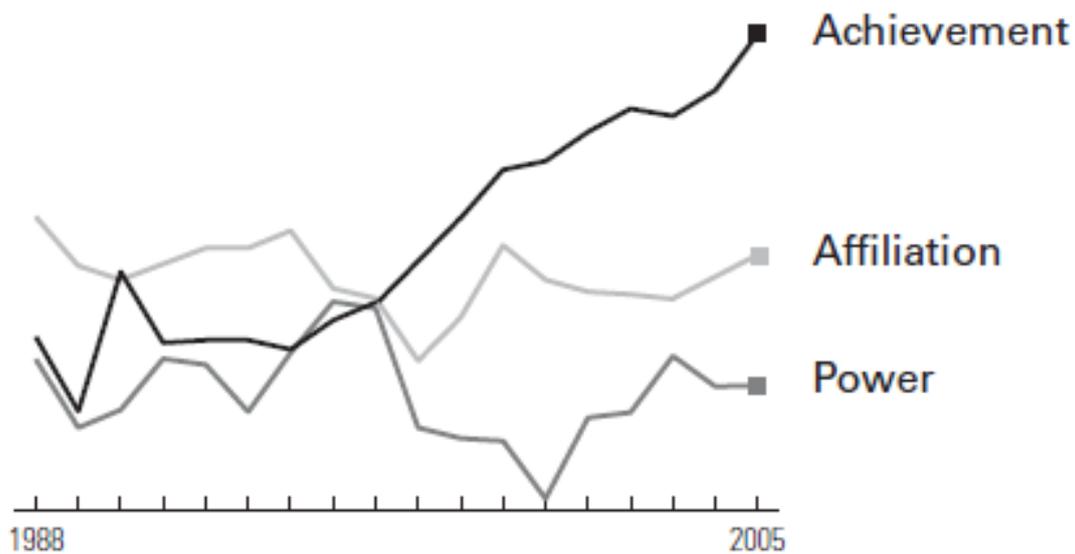


Abbildung 22: Analyse der Motive von Führungskräften (Spreier, Fontaine & Malloy, 2006, S. 4⁵⁵)

Spreier et al. (2006) nehmen an, dass der Anstieg der Leistungsmotivation durch die organisations-, markt-, und wirtschaftsbedingten Einflüsse bewirkt wurde. Die Autoren erwähnen die Qualitätsbewegung aus den 80-er Jahren als einen Grund für die Erhöhung der Anzahl von Leistungsmotivierten, bei denen die kontinuierliche Verbesserung in ihrer Natur liegt. Die Dotcom-Ära transformierte, nach der Auffassung der Autoren, eine große Anzahl der hochleistungsmotivierten Innovatoren und Unternehmer in Manager. Spreier et al. (2006) haben den Transformationsprozess von IBM begleitet, der von Lou Gerstner als CEO Anfang der 90er Jahre angestoßen war. Sie haben u.a. die Motive von 2 000 IBM-Managern (inklusive 300 Top-Führungskräfte) erhoben und eine ausgeprägte Leistungsmotivation sowie eine leistungsorientierte Unternehmenskultur identifiziert. Gleichzeitig haben Spreier et al. festgestellt, dass unter Leistungsmotivierten diejenigen Manager erfolgreicher sind, die trotz ihrer eigenen Leistungsmotivation auch ihre Mitarbeiter zur Leistung bewegen, starke Teams bilden, Mitarbeiter coachen und sich auf die Erhöhung der Leistung des gesamten Unternehmens und nicht nur ihrer Bereiche konzentrieren.

Wie bereits in den vorigen Abschnitten erwähnt, bedarf es einer kritischen Prüfung der Frage, ob der Grund für die Diskrepanz zwischen der Hypothese und dem Ergebnis der

⁵⁵ Seitenangaben im Harvard Business Review Reprint R0606D.

Auswertung im methodischen Vorgehen oder bei den Quellen liegen kann. Diese Analyse wird im nächsten Kapitel „4.5.2 Kritische Betrachtung“ durchgeführt. Auch das sehr homogene Bild der Motivschwerpunkte bei den untersuchten Vorständen (sehr hohes Leistungsmotiv, sehr geringes Anschlussmotiv, geringes Machtmotiv) erfordert eine weitere Analyse der Methode und der Quellen.

4.5.2 Kritische Betrachtung

In diesem Kapitel werden Methoden und Strategien der vorliegenden Studie kritisch betrachtet. Gleichzeitig wird unter den neu gewonnenen Gesichtspunkten erklärt, warum das in der Studie beschriebene Vorgehen präferiert wurde. Die Inhalte dieses Kapitels entsprechen dem Schritt 6 aus dem Kapitel „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“.

„Erfolgreiche“ Unternehmen und Vorstände

Diese Arbeit untersuchte die impliziten Motive der DAX-Vorstände und ermittelte bei ihnen eine charakteristische Zusammensetzung der Motive. In der Studie wurde nicht analysiert, welche von den untersuchten Vorständen „erfolgreich“ oder „nicht erfolgreich“ waren, sodass keine Aussage zu „guten“ bzw. „zielführenden“ dominanten Motiven und Motivkombinationen bei „Erfolgreichen“ getroffen werden kann. Dies hängt mit den folgenden Hintergründen⁵⁶ zusammen:

- Die Definition eines erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden lässt sich sehr schwer spezifizieren, da die Kriterien von der Perspektive abhängig sind:
 - Es könnten wirtschaftliche Kennzahlen sein, wie z.B. Profitabilität, Umsatz (bzw. Umsatzrendite), EVA,⁵⁷ Gewinn pro Aktie, Dividende, Wachstum des Aktienkurses usw. sein. Auch eine Kombination solcher ökonomischer Kennzahlen wäre denkbar.
 - Ebenso könnten nicht-ökonomische Faktoren bei der Definition eines „erfolgreichen“ Managers berücksichtigt werden, wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, harmonische Atmosphäre im Konzern, gutes Ansehen des Unternehmens (bei Kunden,

⁵⁶ Vgl. Krug und Kuhl (2006, S. 106 ff.) zu diesem Abschnitt. Die Autoren beschäftigen sich allerdings mit Führungskräften generell und nicht nur mit Vorständen.

⁵⁷ Economic Value Added.

Verbrauchern, Investoren oder Analysten), gesellschaftliches Engagement des Unternehmens usw.

- Eine Kombination wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Kriterien wäre gleichfalls möglich.

Wenn alle Rahmenbedingungen vergleichbar wären, würde ein Vergleich auf einer einheitlichen Kennzahlenbasis zielführend sein. Es gibt allerdings eine Vielzahl weiterer Kriterien, die die Aussagekraft eines Kennzahlenvergleichs stark beeinträchtigt.

- Die Branchen der untersuchten Unternehmen unterscheiden sich durch marktspezifische Ereignisse bzw. Regulierungen, wie z.B.:
 - Banken- und Finanzkrisen mit politischen Eingriffen (Bankenrettung und -verstaatlichung) und damit einhergehender Beeinträchtigung des Wettbewerbs mit dem Ziel der Erhaltung der wirtschaftlichen Stabilität
 - Regulierung der Telekommunikationsbranche in Deutschland und in der EU
 - Gesundheitsreformen mit einer Auswirkung auf die Pharmaindustrie, Klinikbetreiber und Hersteller von Medizintechnik
 - politische Entscheidungen, die die wirtschaftliche Entwicklung bzw. das Image des Unternehmens stark behindern können, wie z.B. Deutschlands Ausstieg aus der Atomenergie usw.
- Auch weitere Branchendifferenzen verkomplizieren den übergreifenden Vergleich wegen der unterschiedlichen:
 - mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Zyklen
 - industriecharakteristischen Marktentwicklungen
 - Wettbewerbssituationen und -traditionen
 - industrietypischen Profitabilität
 - spezifischen Risiken
 - Stabilität des Geschäfts usw.
- Unterschiedliche Entwicklungsphasen des Unternehmens (Aufbau, Entwicklung, Stabilisierung, Marktführerschaft usw.) erfordern unterschiedliche Führungsansätze. Ein Führungsverhalten, das in der Aufbauphase des Unternehmens zum Erfolg führt, kann sich während der Marktführerschaft des Unternehmens negativ auswirken.

- Die regionale Aufstellung einzelner Unternehmen prägt die Ertragssituation, da Krisen und Wirtschaftssprünge stark das Gesamtergebnis beeinflussen. Einige Regionen können für ausländische Unternehmen durch Zölle und Markteintrittsbarrieren sehr schwer zugänglich sein.
- Der Zeithorizont kann gleichfalls einen entsprechenden Einfluss auf den „Erfolg“ eines Unternehmens haben (kurz-, mittel- und langfristige Perspektive). Eine Führung, die zu kurzfristigen Erfolgen des Unternehmens führt, kann im Konflikt mit den langfristigen Erfolgsaussichten stehen.

Krug und Kuhl (2006) stellen zusammenfassend fest, dass

... es allgemeingültige Erfolgsmerkmale einer Führungskraft nur geben kann, wenn es eine für alle Führungskräfte einheitlich definierte Führungsaufgabe gäbe. Da diese nicht existiert, kann es folglich auch nicht die omnipotente Führungskraft geben, die in allen Führungssituationen gleich erfolgreich ist. So unterschiedlich wie sich Führungssituationen darstellen, so unterschiedlich müssen auch die Führungskräfte hinsichtlich Ihrer Kompetenzen, Einstellungen und Motive sein, um diesen unterschiedlichen Führungssituationen gerecht zu werden. (S. 106)

Außerdem machen Krug und Kuhl (2006) darauf aufmerksam, dass Persönlichkeitsfaktoren notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für den Führungserfolg sind.

Vor diesem Hintergrund lässt sich behaupten, dass ein Vorstand „erfolgreicher“ als ein anderer sein kann, selbst wenn er keine „erforderlichen“ motivationalen Voraussetzungen mitbringt, nur weil die Rahmenbedingungen des von ihm geführten Unternehmens günstig sind.

Eine verifizierte Aussage zum Erfolg eines Unternehmens wäre möglich, wenn man Unternehmen aus der gleichen Branche, mit vergleichbaren Produkten, in einer ähnlichen Entwicklungsphase, mit einer ähnlichen Größe usw. vergleichen würde, so wie z.B. Collins (2001) in seiner Studie Unternehmenspaare analysiert hat.⁵⁸

⁵⁸ Collins hat allerdings bei CEOs der Unternehmen keine Erhebung der Motivationsprofile gemacht und die Schwerpunkte seiner Studie anders gesetzt.

Da unter den ausgewählten DAX-Konzernen nach den oben genannten Kriterien nur wenige direkt vergleichbar sind,⁵⁹ wurde in dieser Arbeit auf den Vergleich des Erfolgs der Vorstände und seiner Zusammenhänge mit den untersuchten impliziten Motiven verzichtet.

Eine andere Perspektive kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Nach § 84 des Aktiengesetzes „Bestellung und Abberufung des Vorstands“ (Bundesrepublik Deutschland, 1965) kann ein Vorstandsmitglied auf höchstens fünf Jahre vom Aufsichtsrat bestellt und im Beststellungszeitraum zum Vorstandsvorsitzenden ernannt werden. Eine Verlängerung der Amtszeit ist für maximal fünf Jahre möglich. Sowohl die Bestellung zum Vorstandsmitglied als auch die Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden kann aus einem wichtigen Grund widerrufen werden. Dass alle Teilnehmer der vorliegenden Studie mindestens eine fünfjährige Amtszeit als Vorstandsvorsitzende absolviert haben,⁶⁰ zeigt, dass keiner von Ihnen im Untersuchungszeitraum sehr grobe Fehler gemacht oder seine Pflicht verletzt hat. Außerdem wurde bei allen untersuchten Vorständen ihre Bestellung wenigstens einmal verlängert. Am Ende des Untersuchungszeitraums der Studie (31.12.2011) lag bei den hier untersuchten Personen die durchschnittliche Amtsdauer als Vorstandsvorsitzender bei 7.5 Jahren ($SD = 2.3$). Dies bedeutet allerdings nicht zwingend, dass alle untersuchten Vorstände „erfolgreich“ waren, zeigt aber, dass die Aufsichtsräte mit den Vorständen und ihren Handlungen nicht unzufrieden waren. Wären die Aufsichtsräte der analysierten Konzerne mit der Leistung ihrer Vorstandsvorsitzenden unzufrieden gewesen und hätten sie diese für ungeeignet und nicht erfolgreich gehalten, hätten sie wahrscheinlich deren Bestellung nicht verlängert. Es gibt zahlreiche Beispiele, wo Aufsichtsräte von ihrem Widerrufsrecht Gebrauch gemacht haben.

Quellen für die Motiverhebung

Ein Vergleich verschiedener Quellen für die Erhebung der Motive wurde im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“ mit der Analyse der Vorteile und Nachteile unterschiedlicher Quellenarten durchgeführt. In diesem Abschnitt werden Interviews als ausgewählte Quelle für diese Studie kritisch betrachtet.

⁵⁹ BMW, Daimler und VW gehören zur selben Branche (Automobilindustrie), sind aber unterschiedlich groß und haben nicht die gleichen Kundengruppen. Allianz und Münchener Rück gehören zur Finanz- und Versicherungsbranche, sind aber unterschiedlich aufgestellt: Allianz als Erstversicherer und Münchener Rück als Rückversicherer mit einer Erstversicherungstochter Ergo. Alle anderen ausgewählten Konzerne gehören zu unterschiedlichen Branchen.

⁶⁰ Der Zeitraum der Studie wurde auf fünf Jahre (2007-2011) festgelegt.

Nach Winter (1992b) ist die Erhebung der impliziten Motive vorteilhafter, wenn das zu bearbeitende Material eine ähnliche Form, ähnliche Ziele und einen vergleichbaren Stil hat. Bei Interviews sind diese Bedingungen nur zum Teil erfüllt. Das Interview ganz allgemein stellt einen vergleichbaren Rahmen für das Gespräch mit Journalisten und einer nachfolgenden Veröffentlichung dar. Was allerdings nicht vergleichbar ist, sind die unterschiedlichen Fragen und Schwerpunkte im Gespräch sowie die Tatsache, dass die Journalisten jeweils von ihren eigenen Motiven geprägt sind und ggf. dadurch die Gesprächssituation und die Fragen entsprechend motivspezifisch gestalten.

Bei der Veröffentlichung ist nicht ausgeschlossen, dass eine Autorisierung durch den Vorstand oder seine Mitarbeiter stattfindet, die ggf. die Vergleichbarkeit beeinträchtigen kann. Die Strategien und Maßnahmen, wie die Nachteile einer Autorisierung in der vorliegenden Arbeit vermieden bzw. reduziert werden, wurden im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“ im Abschnitt „Autorisierung der Interviews“ dargestellt. Im selben Kapitel wurden auch Vor- und Nachteile unterschiedlicher Untersuchungsquellen beschrieben und die Entscheidung begründet, Interviews und nicht z.B. die Reden der Vorstände bei den jährlichen Hauptversammlungen oder andere Quellen auszuwählen.

Da die Ergebnisse der Studie stark vom aktuellen Forschungsstand abweichen, wird im Folgenden analysiert, inwieweit das durch die Interviews als Auswertungsquelle bedingt sein kann:

- **Annahme:** Interviews stellen möglicherweise für Vorstände einen leistungsbezogenen Rahmen dar, in dem ihr implizites Leistungsmotiv stärker aktiviert wird.
- **Analyse:** Als in den ausgewerteten Interviews allgemeine Fragen zum Unternehmen gestellt wurden, waren die Antworten häufig sehr leistungsmotiviert. Anscheinend war es für die Vorstände wichtig, die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit sowie die positive Entwicklung des Unternehmens zu zeigen. Fragen zum unternehmerischen Geschehen kamen in den Interviews sehr häufig vor, was selbstverständlich ist, da die Interviewten in der Regel als Konzernvorstände und nicht als Privatpersonen zum Gespräch eingeladen wurden. Dass die Fragen überwiegend leistungsthematisch gestellt wurden, konnte in einer Stichprobenanalyse nicht bestätigt werden: Sie waren häufig neutral oder sogar kritisch und wurden gleichwohl überwiegend leistungsmotiviert beantwortet.

Einige Beispiele mit kritischen Fragen können dies verdeutlichen. Als die „Welt am Sonntag“ (Hartmann & Tauber, 2011) im Interview mit Herbert Hainer (dem Vorstands-

vorsitzenden von Adidas) behauptete „Nicht bei allen Sportmarken in Ihrem Konzern läuft es gut. Nehmen wir Ihre US-Tochter Reebok, die weniger Profit abwirft als Adidas.“, erwiderte Hainer:

Wir glauben fest an das Wachstum der Marke Reebok. Wir sind der Meinung, dass es eine unheimlich große Zielgruppe im Fitness- und Trainingsbereich gibt. Die wird auch weiter wachsen. Wir müssen mit Reebok nun vermehrt in Europa und Asien zulegen. Zugegeben, die Marke ist noch ein gutes Stück davon entfernt, so profitabel wie Adidas zu werden. Wir sind aber auf einem guten Weg.⁶¹

Allein in dieser Antwort sind drei leistungsmotivierte Botschaften (siehe grüne Markierungen).

Ein weiteres Beispiel ist das Interview der „Süddeutschen Zeitung“ (Beise, Busse, Büschemann & Dohmen, 2010) mit René Obermann (dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom), der auf die Behauptung, dass sein „Unternehmen seit Jahren eher negativ in den Schlagzeilen steht, ob wegen der Abwanderung von Kunden, unfreundlichen Service [sic] oder der schlechten Entwicklung des Aktienkurses“ antwortete: „Moment Mal, die Marktanteile sind gestiegen, und die T-Aktie läuft seit einiger Zeit besser als die Branche, dies ist ein Novum für die Telekom. Da sind wir ein bisschen stolz drauf ...“

Auch diese Antwort enthält drei leistungsmotivierte Botschaften (siehe grüne Markierungen), die allerdings nur einmal bei der Auswertung berücksichtigt werden (siehe Auswertungsregeln im Kapitel „3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“, im Abschnitt „Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)“)

- **Annahme:** Wenn ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist, spricht der Vorstand wesentlich mehr über dessen Erfolg und äußert damit mehr leistungsmotivrelevante Botschaften als der Vorstand eines nicht erfolgreichen Konzerns.
- **Analyse:** Einerseits ist es wichtig festzuhalten, dass nicht jede Erfolgsmeldung von einem Vorstand in Interviews als Manifestation des impliziten Leistungsmotivs bei der Auswertung mit dem System Winters interpretiert wird. Andererseits kann auch eine Meldung des Misserfolgs als leistungsmotivrelevante Botschaft berücksichtigt werden, wenn sie

⁶¹ Die farbigen Markierungen in diesem Kapitel wurden in den Anmerkungen zur *Abbildung 8* erläutert.

mit negativen Gefühlen oder Absicht zur Leistungsverbesserung verbunden ist.⁶² Hier stellt sich zusätzlich die generelle Frage, ob leistungsmotivrelevante Botschaften in Interviews mit Vorständen erfolgreicher Konzerne im Wesentlichen auf das implizite Leistungsmotiv des Vorstands oder (ebenso) auf gute Ergebnisse des Unternehmens zurückzuführen sind. Aufgrund der Datenbasis der vorliegenden Arbeit lässt sich diese Frage nicht beantworten. Zu einer möglichen Antwort würde das folgende Vorgehen führen:

1. Erhebung der impliziten Motive der ausgewählten Vorstände mit der Picture Story Exercise (PSE)
2. Korrelations- und Regressionsanalysen der in den Interviews ermittelten impliziten Motive der Vorstände mit der PSE-basierten Motiverhebung und mit erfolgsrelevanten Kriterien des Unternehmens (z.B. Profitabilität oder Umsatz)

Da eine PSE-Durchführung bei den Konzernvorständen schwer realisierbar wäre⁶³ und die Definition eines erfolgreichen Unternehmens problematisch ist,⁶⁴ wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die oben beschriebene Analyse verzichtet.

- **Annahme:** Provozierende Fragen könnten eine machtspezifische Antwort hervorgerufen haben.
- **Analyse:** Die Stichprobenanalyse der Fragen aus den Interviews hat gezeigt, dass zahlreiche Fragen provozierend (d.h. machtspezifisch) gestellt wurden. Sie wurden allerdings häufig leistungsorientiert beantwortet (siehe grüne Markierungen), wie z.B. im Interview der FAZ (Meck & Scherff, 2011) mit Reto Francioni (Vorstandsvorsitzender der Deutschen Börse), in dem es um die mögliche Fusion der Deutschen Börse mit der New Yorker Börse NYSE ging:

FAZ: „Richtig begeistert klingt die Aufsicht nicht, fürchten Sie von dort Widerstand?“

Francioni: „Es steht mir nicht an, der Prüfung der Behörden vor zu greifen [sic] – auch wenn Sie sicher sein können, dass wir **jeden unserer Schritte sehr gründlich vorbereitet haben.**“

Ein weiteres Beispiel für eine leistungsmotivierte Antwort auf eine provozierende Frage ist das Interview des SPIEGEL (Balzli & Mahler, 2008) mit Josef Ackermann (dem ehe-

⁶² Siehe Auswertungskriterien im Kapitel „3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“, im Abschnitt „Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)“.

⁶³ Siehe das Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“.

⁶⁴ Siehe den Abschnitt „Erfolgreiche Unternehmen und Vorstände“ in diesem Kapitel.

maligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank), in dem es um Verfehlungen der Top-Manager und die Ursachen und Folgen der Finanzkrise ging:

SPIEGEL: „Also soll alles so weitergehen wie bisher – bis zum nächsten Knall?“

Ackermann: „Nein, es soll nicht alles so weitergehen, es kann nicht alles so weitergehen, und es wird nicht alles so weitergehen. Wir brauchen **mehr Transparenz, das Risiko- und Liquiditätsmanagement muss besser werden** und einiges anderes mehr.“

- **Annahme:** Aus der Perspektive der sozialen Erwünschtheit hätten die Vorstände machtspezifische Antworten grundsätzlich vermeiden können.
- **Analyse:** In der Tat hat die Auswertung der Interviews gezeigt, dass nur in einigen wenigen Interviews klare und offensive machtspezifische Antworten gegeben wurden, die eindeutig die „Macht“ zeigten (siehe dunkel grüne Markierungen). Wie z.B. Norbert Reithofer (ehemaliger Vorstandsvorsitzender von BMW) in einem SPIEGEL-Gespräch (Mahler & Hawranek, 2010) sagte: „Ich habe unseren Führungskräften gesagt, **ich werde auch heilige Kühe schlachten**, wenn es dem langfristigen Erfolg des Unternehmens dient.“

Ein weiteres Beispiel ist das Interview der ZEIT (Blume, 2008) mit Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender von Adidas) zum Engagement von Adidas bei den Olympischen Spielen in China, in dem Hainer mit dem Abbruch des Interviews drohte:

ZEIT: „Erstaunlicherweise aber verteidigen die Herren von Volkswagen und Daimler ihre China-Investitionen derzeit nicht so engagiert wie Sie. Lassen die sich von der vorherrschenden Meinung in Deutschland einschüchtern?“

Hainer: „Das müssten Sie bitte dort erfragen. Aber wir können das **Interview hier auch abbrechen, wenn Sie mir immer nur in den Mund legen wollen**, wie verschlossen China sei.“

In einem wesentlichen Teil der Interviews drückte sich das Machtmotiv in nicht unmittelbar erkennbarer Form aus: wie etwa als Pflege des Prestiges bzw. der Reputation, Argumentations- und Überredungsversuche oder als starke emotionale Reaktionen auf Handlungen von anderen Personen. Gleichzeitig waren Antworten, in denen ungebetene Hilfestellungen beschrieben wurden, sehr selten, obwohl diese Ausprägung der Machtmotivation nur mit den Kenntnissen der Motivationsforschung dem Begriff „Macht“ zugeordnet werden kann.

- **Annahme:** Die soziale Erwünschtheit hätte die Interviewten auch zu zahlreichen anschlussmotivspezifischen Botschaften verleiten können (z.B. enger Zusammenhalt im Team, Mitarbeiterorientierung, gemeinsame Aktivitäten mit Vorstandskollegen oder Mitarbeitern bzw. Kunden usw.).
- **Analyse:** Die Auswertung der Interviews zeigte, dass dies nicht der Fall war. Das Anschlussmotiv kam, auch in einer abgeschwächten Form, nur sehr selten vor.
- **Annahme:** Bei der Erhebung der Aktivitätshemmung hätte die Negation „nicht“ als Verneinung der geschlossenen Fragen verwendet werden können, die nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können.
- **Analyse:** Eine Stichprobenanalyse hat gezeigt, dass die Negation „nicht“ häufig in der Mitte oder am Ende des ersten Satzes der Antwort bzw. in den nächsten Sätzen steht und nicht unmittelbar die Frage des Journalisten beantwortet, wie das Beispiel des Interviews des SPIEGEL (Mahler & Pauly, 2011) mit Michael Diekmann (dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Allianz) zeigt (siehe gelbe Markierungen):

SPIEGEL: „Haben die Griechen trotz Ihres Beitrages und der neuen Hilfen überhaupt eine Chance?“

Diekmann: „Wir müssen unterscheiden zwischen kurz- und langfristigen Maßnahmen. Was jetzt beschlossen wird, ist **nicht** die langfristige Lösung des Problems. Jetzt muss man sich hinsetzen und überlegen: Was muss denn eigentlich zusätzlich passieren neben all den geplanten Einsparungen? Dass ein Land einen so großen öffentlichen Sektor hat, ist ungewöhnlich und muss sicherlich **nicht** sein. Aber das Land darf sich **nicht** zu Tode sparen. Es muss Anreize schaffen für Investitionen. Das Schlimmste ist, wenn die Griechen selbst **nicht** investieren, weil sie **nicht** an die Zukunft ihres Landes glauben.“

Es gibt allerdings auch Fälle, wo die Negation „nicht“ unmittelbar der Frage folgt und durch die Frage ausgelöst wurde, wie zum Beispiel im Interview der ZEIT (Brost & Bund, 2009) mit René Obermann (dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom):

ZEIT: „Haben Sie eine Seilschaft im Vorstand?“ Obermann: „Überhaupt **nicht**“.

Zusammenfassend lässt sich nicht behaupten, dass die Fragen der Journalisten das Auftreten der Negation „nicht“ gar nicht beeinflusst haben. Andererseits kann man festhalten, dass dieser Einfluss nur bedingt vorhanden ist.

Auswertungsmethode

Die Auswahlkriterien für die Auswertungsmethode wurden im Kapitel „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“ detailliert beschrieben. Auch der Auswertungsschlüssel wurde im Kapitel „3.1.6.1 Messung der impliziten Motive“ im Abschnitt „Detaillierte Beschreibung des Systems von Winter (1994)“ ausführlich dargestellt. Die Anwendung dieser Methode für Interviews ist ein übliches Vorgehen. Sie erwies sich auch in der vorliegenden Arbeit als geeignet.⁶⁵

Ein wichtiger Punkt ist hier noch erwähnenswert. Das Erbringen einer guten unternehmerischen Leistung, die im Idealfall besser als die Leistung der Wettbewerber ist, gehört nicht nur zu den wichtigsten Bestandteilen einer unternehmerischen Tätigkeit, sondern ist auch eine wesentliche Voraussetzung für das langfristige Überleben eines wirtschaftlich agierenden Betriebs. Dies gilt sowohl für Großkonzerne als auch für kleinste Firmen.⁶⁶ Im Normalfall werden Hinweise auf die Leistung eines Unternehmens, die zu den typischen geschäftlichen Praktiken eines Unternehmens gehören (z.B. das Erwirtschaften eines höheren Umsatzes bzw. eines höheren Ergebnisses, der Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern, das Erschließen neuer innovativer Felder, das Erbringen einzigartiger Leistungen usw.), bei der Auswertung eines Interviews mit dem Manager eines Unternehmens als Ausprägungen des impliziten Leistungsmotivs berücksichtigt. Es gibt allerdings Studien mit Führungskräften aus der Wirtschaft, die nur bestimmte Manifestationen der impliziten Motive berücksichtigen und eigene Modifikationen des Systems von Winter verwenden (z.B. Chusmir & Azevedo, 1992). Im Sport (aus der Leistungssicht) und in vielen anderen Bereichen (z.B. in der Politik aus der Machtperspektive) ist die Situation vergleichbar. Im Profisport, wo es vor allem um die Leistung und das Gewinnen geht, sind z.B. im Interaktions- und Kampfsport zum Erbringen der Spitzenleistungen nicht ein sehr hohes Leistungsmotiv, sondern ein sehr hohes und dominierendes M3-Machtmotiv,⁶⁷ ein mittelhohes M2-Machtmotiv und ein hohes Leistungsmotiv erforderlich (Krug & Kuhl, 2006). Spitzensportler sprechen in Interviews über eine Verbesserung des Ergebnisses, der Technik usw., senden aber gleichzeitig machtmotivierte Botschaften, wenn es um die Auseinandersetzung mit ihren Gegnern geht. Zusammenfassend bedeutet dies, dass im Umfeld, in dem die Leistungsmotivation auf den

⁶⁵ Siehe Zusammenfassung des Abschnitts „4.3.2 Messinstrumente und Quellen für die Auswertung“.

⁶⁶ Es gibt sicherlich auch Ausnahmen, wie z.B. Unternehmen, die das Monopol in ihrem Bereich besitzen, für die die Leistung keine überlebenswichtige Rolle spielt.

⁶⁷ Ausprägung des impliziten Machtmotivs nach McClelland (1978).

ersten Blick eine hohe Bedeutung hat, andere Motive eine wichtige bzw. dominierende Rolle für das Ergebnis haben können. Deswegen wurde in der vorliegenden Studie, das System von Winter (1994) in seiner klassischen, unveränderten Form eingesetzt und keine studienspezifische Anpassung vorgenommen.

4.5.3 Implikationen für die Praxis

Die Inhalte dieses Kapitels entsprechen dem Schritt 7 aus dem Kapitel „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“.

Bei der Auswahl von Kandidaten für den Vorstandsposten können implizite Motive neben anderen Faktoren berücksichtigt werden. Es wäre allerdings auch aus der motivationspsychologischen Sicht irreführend, eine pauschale einseitige Empfehlung nur anhand der Motivzusammensetzung eines Kandidaten zu geben. Aktuelle situationsbedingte Kernaufgaben und Schwerpunkte der Tätigkeit des Vorstandes erfordern eine Berücksichtigung im Motivationsprofil. Hier sind einige Beispiele für diesen Zusammenhang:

- Nach einer Unternehmensfusion bzw. -übernahme oder einer großen organisatorischen Veränderung ist die Integration der Mitarbeiter eine der wichtigsten Aufgaben des Vorstands. Hier kann ein hohes Anschlussmotiv (z.B. in einer Kombination mit einem hohen Machtmotiv und einer geringen Aktivitätshemmung – „personal enclave motivational pattern“ nach McClelland, 1985) hilfreich sein. In der vorliegenden Studie war das implizite Anschlussmotiv bei Vorständen sehr gering ausgeprägt. Da bei den beschriebenen organisatorischen Veränderungen normalerweise auch Prozesse, Strukturen und Arbeitsregeln angepasst werden müssen und diese komplexen Aufgaben eine hohe Sachkompetenz und Kontinuität in der Umsetzung erfordern, könnte ggf. auch ein mittelhohes implizites Leistungsmotiv von Nutzen sein.
- Wenn der Konzern neue Märkte betritt oder sich auf dem eigenen Markt in einer leistungsrelevanten Wettbewerbssituation befindet, können evtl. ein hohes Leistungsmotiv und ein hohes Machtmotiv des Vorstandsvorsitzenden eine wichtige Rolle spielen.
- Krisen und umfangreiche Restrukturierungen erfordern wahrscheinlich beim Vorstand ein starkes Machtmotiv und ein geringes Anschlussmotiv, da diese Situationen sehr häufig

mit harten Personalmaßnahmen und Schließungen der gesamten unprofitablen Bereiche bzw. mit finanziellen Einschnitten verbunden sind.

- Wenn der Ruf des Unternehmens z.B. durch Korruptionsskandale oder andere Gesetzesverstöße leidet und eine intensive Arbeit am Firmenimage erforderlich ist, kann für diese für das Unternehmen überlebenswichtige Aufgabe ein hohes implizites Machtmotiv des Unternehmenslenkers sehr nützlich sein.

Wie die genannten Beispiele zeigen, kann aus motivationspsychologischer Sicht keine eindeutige und für alle Fälle relevante Empfehlung für die erforderliche optimale Zusammensetzung der Motive des Vorstands gegeben werden. Zu berücksichtigen ist in jedem Falle die aktuelle Situation des Unternehmens.

Wenn in der aktuellen Lage des Unternehmens keine besondere Abweichung vom „Regelbetrieb“ besteht, können die Erkenntnisse der vorliegenden Studie neben weiteren Faktoren bei der Auswahl eines Unternehmenslenkers berücksichtigt werden. Die Anforderungen an einen Konzernvorstand wurden im Kapitel „4.2 Fragestellung und Hypothesen“ (siehe *Abbildung 3*) anhand einer Befragung der Aufsichtsräte von DAX-Konzernen (Schild & Herrendorf, 2009) vorgestellt. Allein diese Kriterien (wie z.B. Führungs-, Visions-, Entscheidungsfähigkeiten, Sozialkompetenz, Integrität, Urteilsvermögen usw.) stellen eine enorme Beurteilungsherausforderung für den Aufsichtsrat dar. Gleichzeitig wurden zahlreiche Kriterien in der Studie nicht berücksichtigt, da sie von den wählenden Aufsichtsräten vermutlich als selbstverständliche Voraussetzungen angesehen werden. Zum Beispiel:

- umfang- und erfolgreiche Erfahrungen in der Führung einer großen Organisation (der Aufstieg zum DAX-Konzernvorstand erfolgt häufig aus der zweiten Linie des gleichen oder eines anderen Konzerns)
- Überzeugungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Diplomatie werden wohl ebenso vorausgesetzt, da die Position eines Konzernvorstands in zahlreichen Situationen Kompetenzen dieser Art verlangt (Aufsichtsrats-, Mitarbeiter-, Betriebsrats- und Gewerkschaftsgespräche, Konzernvertretung in der Politik, der Öffentlichkeit und der Presse usw.). Als Beispiel für die erforderliche Überzeugungs- und Führungsfähigkeit eines Vorstandes kann hier das Zitat von Herbert Hainer aus dem Interview mit dem „Handelsblatt“ (Winkelmann, 2007) dienen:

„...wir versuchen ja, die intelligentesten Mitarbeiter von den Universitäten zu bekommen, und denen können Sie nicht von oben herab sagen, was sie zu tun haben. Das Monetäre überzeugt nur kurzfristig. Man muss die Mitarbeiter für die eigene Idee begeistern.“

Neben den „klassischen“ Kriterien spielt für die Ernennung zum Vorstand auch die Privatsphäre, (z.B. Lebensstil oder Familiensituation) eine Rolle, wie die „Welt“ (Dowideit, 2011) die Wahrnehmung von Klaus Hansen, dem Geschäftsführer der Personalberatung Odgers Berndtson, wiedergibt: „In den Aufsichtsräten werde heute wieder stärker als etwa noch vor zehn Jahren Wert darauf gelegt, dass Kandidaten für Top-Management-Ämter einen soliden Lebenswandel führten [sic].“

Viele der genannten Kompetenzen und Erfahrungen lassen sich zum Teil aus der Biographie ableiten. Bei impliziten Motiven ist das so nicht möglich. Sie müssen aufwendig und qualifiziert erhoben werden. Ein Assessment-Center mit einer TAT-Durchführung oder einer Motiverfassung durch ein Gespräch bzw. durch eine Verhaltensanalyse ist für die Vorstandsebene absolut untypisch. Es bleiben nur wenige Methoden, um die Motive der Kandidaten erheben zu können. Vorstände aus der zweiten Reihe geben Interviews für die Presse. Das Hauptaugenmerk der Medien gilt allerdings den Vorstandsvorsitzenden. Nichtsdestotrotz hat auch die Recherche nach Interviews mit Vorständen im Rahmen dieser Studie gezeigt, dass einige Interviews mit den in dieser Studie untersuchten Personen vorliegen, die aus einer Zeit stammen, als diese Personen noch nicht ihre Spitzenposition erreicht hatten. Solche Interviews können ausgewertet werden, so wie es in dieser Studie geschehen ist. Im Unternehmensintranet finden sich häufig interne Online-Chats als Fragen- und Antworten-Runden mit Mitarbeitern. Auch diese Informationen können als Quelle für die Auswertung dienen.

Da die Auswahl der Vorstände nicht nur bestimmte (u.a. psychologische) Qualifikationen und Kompetenzen, sondern auch ein hohes Zeitbudget für die Analysen erfordert (das den zuständigen Aufsichtsräten der Konzerne selten zur Verfügung steht), wird dieser Prozess häufig von Beratungsgesellschaften (wie z.B. Kienbaum, Heidrick & Struggles oder Odgers Berndtson) begleitet. Die Besetzung hochrangiger Positionen („Executive Search“) ist einer der Schwerpunkte solcher Beratungsgesellschaften, die u.a. auch Datenbanken potentieller Kandidaten führen und sie über Jahre „beobachten“ (schon bevor ein Suchauftrag erteilt wurde). Die motivationsspezifische Beurteilung nach dem in dieser Studie angewandten Vorgehen könnte ein zusätzliches Instrument der Personalberatungen bei der Suche nach einem geeigneten Spitzenmanager sein. Auch konzerninterne Personalentwicklungsbereiche

können die Methode in ihr Instrumentarium aufnehmen. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Motivationspsychologie und mit Methoden für die Erhebung der impliziten Motive (wie z.B. das System von Winter) ist allerdings eine unabdingbare Voraussetzung dafür.

5 Ausblick

Die Inhalte dieses Kapitels entsprechen dem Schritt 8 aus dem Kapitel „4.3.3 Untersuchungsdesign und Vorgehen“.

In der vorliegenden Studie wurden implizite Motive der Vorstandsvorsitzenden von DAX-Konzernen in ihren Interviews mit dem System von Winter (1994) analysiert. Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten der Motiverhebung und weitere Zielgruppen, die zum Vergleich mit den Studienergebnissen und zu ihrer weiteren Validierung sowie zur Konzepterweiterung herangezogen werden können:

- Analyse der Veränderung der Motivstärke bei den analysierten DAX-Vorständen im Zeitverlauf – ähnlich wie bei Winter (z.B. 1998, 2005, 2011) in den Studien impliziter Motive der Präsidenten.
- Erhebung der impliziten Motive der DAX-Vorstände mit der gleichen Methode (wie in dieser Studie) in einem anderen Zeitraum und entsprechend mit anderen Vorständen.
- Auswertung anderer Quellen (z.B. von Vorstandsschreiben in den Jahresberichten, Pressekonzferenzen, unternehmensinternen Schreiben bzw. Videobotschaften des Vorstands an Mitarbeiter usw.), die für die Auswertung in der vorliegenden Studie niedriger als Interviews priorisiert wurden, aber gleichwohl zum Vergleich ausgewertet werden können.
- PSE-basierte Motiverhebung bei einigen untersuchten Vorständen, die in der klassischen Form bei dieser Zielgruppe sehr schwer zu realisieren, aber nicht unmöglich ist.
- Erhebung expliziter Motive bei einigen Vorständen aus der Studie zum Vergleich mit impliziten Motiven. Ähnlich wie bei der PSE ist das Ausfüllen von Fragebögen zur Erfassung expliziter Motive (z.B. PRF, siehe Kapitel „3.1.3 Implizite und explizite Motive“, Abschnitt „Messung der expliziten Motive“) bei Konzernlenkern wenig realistisch.
- Anwendung des Konzepts auf weitere Unternehmensarten: z.B. weitere (nicht-) börsennotierte Konzerne, mittlere und kleine Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen, bei denen das erforderliche Auswertungsmaterial verfügbar ist.
- Einsatz des Konzepts auf der zweiten, dritten und ggf. weiteren Ebenen der Unternehmensführung (z.B. bei Mitgliedern des Konzernvorstandes, Bereichsvorständen, Geschäftsführern großer Einheiten usw.).

In der vorliegenden Studie wurden implizite Motive der Vorstände unabhängig von ihrem Zusammenhang mit weiteren Faktoren analysiert. Warum darauf verzichtet wurde, erklärt ausführlich das Kapitel „4.5.2 Kritische Betrachtung“ im Abschnitt „Erfolgreiche“ Unternehmen und Vorstände: Wegen der sehr heterogenen Rahmenbedingungen der DAX-Konzerne (Ausrichtung, Struktur und Lage) und der unterschiedlichen Ausgangssituationen ihrer Vorstände ist eine qualitative Ausarbeitung einer allgemeingültigen Definition vom erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden sehr schwierig. Wenn ein vergleichbarer Rahmen für einige Unternehmen (gleiche Branche, ähnliche Produktportfolios, Marktsituation, Größe, Struktur, Entwicklungsphase, Marktanteile, Finanzlage usw.) ausgewählt würde, wäre eine Vergleichbarkeit des „Erfolgs“ einfacher und plausibler. Auf dieser Basis wäre dann auch eine Untersuchung des Zusammenhangs mit den impliziten Motiven möglich und sinnvoll.

6 Resümee

In dieser Arbeit wurden implizite Motive und die Aktivitätshemmung der Vorstandsvorsitzenden ausgewählter DAX-Konzerne untersucht. Bei den untersuchten Vorständen wurde die für Manager als zielführend geltende Motivkombination aus einem hohen Machtmotiv, einem moderaten Leistungsmotiv, einem geringen Anschlussmotiv und einer hohen Aktivitätshemmung angenommen. Diese Motivkonstellation entspricht dem „leadership motive pattern“ („LMP“) nach McClelland und Boyatzis (1982), das von Yukl (2010) mit einem mittelstarken Leistungsmotiv ergänzt wurde. Die Annahme wurde durch eine im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte motivationsspezifische Auswertung der Anforderungen von Aufsichtsräten an den Vorstandsvorsitzenden eines DAX-Konzerns (siehe *Tabelle 1*), die ein hohes Machtmotiv, ein moderates Leistungsmotiv, ein geringes Anschlussmotiv identifiziert hat, gestützt.

Die in dieser Arbeit durchgeführte Analyse impliziter Motive der Vorstandsvorsitzenden ausgewählter DAX-Konzerne ergab bei der Auswertung der Interviews mit dem System von Winter (1994) eine andere Kombination: ein sehr hohes Leistungsmotiv, ein geringes Machtmotiv, ein sehr geringes Anschlussmotiv und eine sehr hohe Aktivitätshemmung. Diese Motivkonstellation stimmt aufgrund der Ausprägung des Leistungs- bzw. Machtmotivs nicht mit den oben beschriebenen Annahmen überein, auf deren Grundlage die Hypothesen für diese Studie aufgestellt worden waren. Eine ähnliche Motivkonstellation der Führungskräfte wiesen Chusmir und Azevedo (1992) nach, die die impliziten Motive der CEOs der 50 größten US-Industriekonzerne in Aktionärsbriefen analysierten. Auf die Dominanz des impliziten Leistungsmotivs im Vergleich mit den impliziten Anschluss- und Machtmotiven bei Managern machen auch Spreier, Fontaine und Malloy (2006) vom „McClelland Center for Research and Innovation“ aufmerksam, die feststellten, dass die Anzahl der Manager mit einem dominierenden Leistungsmotiv zwischen den Jahren 1995 und 2005 sehr stark gestiegen ist. Die Korrelationsanalyse der Variablen in der vorliegenden Arbeit ergab einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Aktivitätshemmung.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie können bei der Auswahl von Top-Führungskräften durch Aufsichtsräte, Personalbereiche der Unternehmen und Personalberater angewandt werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass implizite Motive nur ein Teil der zahlreichen Kriterien sind, die beim Auswahlprozess eines Vorstandsvorsitzenden von Bedeutung sein können.

7 Literaturverzeichnis

- Andrews, J. D. (1967). The achievement motive and advancement in two types of organizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 163-168.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J. W., Heyns, R. W. & Veroff, J. (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 405-410.
- Atkinson, J. W. & McClelland, D. C. (1948). The projective expression of needs: II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 38(6), 643-658.
- Backhaus, M. & Uhlenbroich, B. (2011). *Was würden Sie tun, wenn Deutschland Daimler wäre?* Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/dieter-zetsche/interview-mit-dieter-zetsche-was-wenn-deutschland-daimler-waere18655142.bild.html>
- Balzli, B. & Mahler, A. (2008). *Wir sind doch keine Unmenschen*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.spiegel.de/spiegel/a-538963.html>
- Baumann, N., Kaschel, R. & Kuhl, J. (2005). Striving for unwanted goals: Stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 781-799.
- Baumann, N., Kazén, M. & Kuhl, J. (2010). Implicit motives: A look from Personality Systems Interaction Theory. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 375-403). New York, NY: Oxford University Press.

- Beise, M., Busse, C., Büschemann, K.-H. & Dohmen C. (2010). *Bei drei von vier Terminen sind wir pünktlich*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/rene-obermann-bei-drei-von-vier-terminen-sind-wir-puenktlich-1.624873>
- Blankenship, V., Romero, K., Vega, C. M., Keenan, K. & Ramos, E. (2005). *A revised coding system for need for achievement*. Retrieved June 19, 2014, from http://jan.ucc.nau.edu/vrb/nAch/Introduction_Coding_Manual.htm
- Blume, G. (2008). *Dieses Land wird jeden Tag offener*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.zeit.de/2008/34/W-Herbert-Hainer-34>
- boerse.ARD.de (2016). *Henkels Leid ist Adidas' Freud*. Zugriff am 28.01.2016, von <http://boerse.ard.de/boerse-geschockt-ueber-henkel-chefwechsel100.html>
- Brost, M. & Bund, K. (2009). *Ich bin härter geworden*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.zeit.de/2009/35/Interview-Obermann>
- Brunstein, J. C. (2003). Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren mit unterschiedlichen Gültigkeitsbereichen. In J. Stiensmeier-Pelster & F. Rheinberg (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 59-88). Göttingen: Hogrefe.
- Brunstein, J. & Heckhausen, H. (2006). Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Aufl., S. 143-191). Heidelberg: Springer.
- Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C. & Grässmann, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 494-508.
- Brunstein, J. C. & Schmitt, C. H. (2004). Assessing individual differences in achievement motivation with the Implicit Association Test. *Journal of Research in Personality*, 38, 536-555.

- Bundesrepublik Deutschland (1965). *Aktiengesetz. § 84 Bestellung und Abberufung des Vorstands*. Zugriff am 28.12.2014, von http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/___84.html
- Bundesverband deutscher Pressesprecher (n.d.). *Die Autorisierungsdebatte: Müssen Interviews freigegeben werden?* Zugriff am 14.11.2014, von http://www.bdp-net.de/sites/default/files/bdp_position_autorisierung.pdf
- Chusmir, L. H. & Azevedo, A. (1992). Motivation needs of sampled Fortune-500 CEOs: Relations to organization outcomes. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 595-612.
- Clark, R. A. (1952). The projective measurement of experimentally induced levels of sexual motivation. *Journal of Experimental Psychology*, 44, 391-399.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, C. J., Hages, P. J. & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cornelius, E. T. & Lane, F. B. (1984). The power motive and managerial success in a professionally oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 32-39.
- Cummin, P. C. (1967). TAT correlates of executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 78-81.

- De Hoogh, A., Den Hartog, D. N., Koopman P. L., Van den Berg P., Van der Weiden, J. G. & Wilderom, C. P. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *Leadership Quarterly* 16 (1), 17-38.
- Delbecq, A., House, R. J., Sully de Luque, M. & Quigley, N. R. (2013). Implicit motives, leadership, and follower outcomes. An empirical test of CEOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 7-24.
- Deutsche Börse (2013a). *Historical Index Compositions of the Equity- and Strategy Indices of Deutsche Börse*. Version 3.8. Frankfurt: Deutsche Börse.
- Deutsche Börse (2013b). *Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutschen Börse*. Version 6.25. Frankfurt: Deutsche Börse.
- Dowideit, A. (2011). *So behütet leben die Ehefrauen der Dax-Chefs*. Zugriff am 25.10.2013, von <http://www.welt.de/wirtschaft/article13386991/So-behuetet-leben-die-Ehefrauen-der-Dax-Chefs.html>
- Durand, D. & Shea, D. (1974). Entrepreneurial activity as a function of achievement motivation and reinforcement control. *Journal of Psychology*, 88, 57-63.
- Eisenstadt, S. N. (1963). The achieving society [review]. *Economic development and cultural change*, 11, 420-431.
- Felfe, J. & Gatzka, M. (2013). Führungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik*. (S. 308-315). Göttingen: Hogrefe.
- Finison, L. J. (1976). The application of McClelland's national development model to recent data. *The Journal of Social Psychology*, 98, 55-59.
- Fisch, R. & Schmalt, H.D. (1970). Vergleich von TAT- und Fragebogendaten der Leistungsmotivation. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 17, 608-634.

- Fodor, E. M. (2010). Power Motivation. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 3-29). New York, NY: Oxford University Press.
- Frey, R. S. (1984). Need for achievement, entrepreneurship, and economic growth: A critique of the McClelland thesis. *The Social Science Journal*, 21, 125-134.
- Gjesme, T. & Nygard, R. (1970). *Achievement-related motives: Theoretical considerations and construction of a measuring instrument*. Unpublished manuscript: University of Oslo.
- Götttert, R. & Kuhl, J. (1980). *LM-Fragebogen: Deutsche Übersetzung der AMS-Scale von Gjesme und Nygard*. Unveröffentlichtes Manuskript. Bochum: Psychologisches Institut der Ruhr-Universität.
- Hajas, V. (2013). *Motivationale Effekte von Unternehmensvisionen*. Dissertation, Technische Universität München.
- Hansen, K. & Schönfeld, H. (2014). 2. *DAX-Vorstands-Report. Profile von DAX-Vorständen 2005-2009-2013*. Zugriff am 27.12.2014 von <http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/2.DAX-Vorstands-Report.pdf>
- Hartmann, J & Tauber, A. (2011). *Jetzt dürfen ruhig die Deutschen gewinnen*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article13725959/Jetzt-duerfen-ruhig-die-Deutschen-gewinnen.html>
- Heckhausen, H. (1963). *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*. Meisenheim am Glan: Anton Hain.
- Heckhausen, H. (2006). Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Aufl., S. 11-43). Heidelberg: Springer

- Hermans, H., Petermann, F. & Zielinski, W. (1978). *Leistungsmotivationstest (L-M-T)*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Heyns, R. W., Veroff, J. & Atkinson, J. W. (1958). A scoring manual for the affiliation motive. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action, and society* (pp. 205-218). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Heyns, R. W., Veroff, J. & Atkinson, J. W. (1992). A scoring manual for the affiliation motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality. Handbook of thematic content analysis* (pp. 211-223). New York: Cambridge University Press.
- Hofer, J. (2010). Research on Implicit Motives Across Cultures. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 433-467). New York, NY: Oxford University Press.
- Hundal, P. S. (1971). A study of entrepreneurial motivation: Comparison of fast- and slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs in Punjab, India. *Journal of Applied Psychology, 55*, 317-323.
- Jackson, D. N. (1984). *Personality Research Form manual*. Port Huron, MI: Research Psychologists Press.
- Jacobs, R. L. & McClelland, D. C. (1994). Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal Practice and Research, 46*, 32-41.
- Jemmott, J. B. (1987). Social motives and susceptibility to disease: Stalking individual differences in health risks. *Journal of Personality, 55*(2), 267-298.
- Jenkins, S. R. (1987). Need for achievement and women's careers over 14 years: Evidence for occupational structure effects. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 922-932.

- Jenkins, S. R. (1994). Need for power and women's careers over 14 years: Structural power, job satisfaction, and motive change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 155-165.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kalin, R., McClelland, D. C. & Kahn, M. (1965). The effects of male social drinking on fantasy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 441-452.
- Keese, D., Hauer A. & Tänzler J. (2010). *Die Verweildauer des Managements von Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz*. München: Stiftung Familienunternehmen.
- Kehr, H. M. (2004a). Implicit/explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 315-327.
- Kehr, H. M. (2004b). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
- King, L. A. (1995). Wishes, motives, goals, and personal memories: Relations of measures of human motivation. *Journal of Personality*, 63, 985-1007.
- Kirkpatrick, S. A., Wofford, J. C. & Baum, J. R. (2002). Measuring motive imagery contained in the vision statement. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 139-150.
- Koestner, R. & McClelland, D. C. (1992). The affiliation motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality. Handbook of thematic content analysis* (pp. 205-210). New York: Cambridge University Press.

- Kornadt, H.-J. (1982). *Aggressionsmotiv und Aggressionshemmung*, Band 1. Bern: Hans Huber.
- Krug, S. & Kuhl, U. (2006). *Macht, Leistung, Freundschaft: Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuhl, J., Scheffer, D. & Eichstaedt, J. (2003). Der Operante Motiv-Test (OMT): Ein neuer Ansatz zur Messung impliziter Motive. In F. Rheinberg & J. Stiensmeier-Pelster (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 129-149). Göttingen: Hogrefe.
- Langan-Fox, J. & Roth, S. (1995). Achievement motivation and female entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (3), 209-218.
- Langens, T.A. (2001). Predicting behavior change in Indian businessmen from a combination of need for achievement and self-discrepancy. *Journal of Research in Personality*, 35, 339-352.
- Langens, T. A. (2007). Congruence between explicit and implicit motives and emotional well-being: The moderating role of activity inhibition. *Motivation and Emotion*, 31 (1), 49-59.
- Langens, T.A. (2010). Activity Inhibition. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit Motives* (pp. 89-115). New York, NY: Oxford University Press.
- Langens, T. A. & Stucke, T. S. (2005). Stress and mood: The moderating role of activity inhibition. *Journal of Personality*, 73, 47-78.
- Lee, J. (1997). The motivation of women entrepreneurs in Singapor. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(2), 93-110
- Lewin, K. (1982). *Kurt Lewin Werkausgabe*, hg. von C.-F. Graumann. Band 4. Feldtheorie. Bern: Huber, Stuttgart: Klett-Cotta

- Lord, R. G., de Vader, C. L. & Alliger, G. M. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Lynn, R. (1969). An achievement motivation questionnaire. *British Journal of Psychology*, 60, 529-534.
- Mahler, A. & Hawranek, D. (2010). *Ich werde heilige Kühe schlachten*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-69174807.html>
- Mahler, A. & Pauly, C. (2011). *Das Land hat eine Chance*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-79303809.html>
- Mandler, G. & Sarason S. B. (1952). A study of anxiety and learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 166-173.
- Mazur, A. & Rosa, E. (1977). An empirical test of McClelland's achieving society theory. *Social Forces*, 55, 769-774.
- McAdams, D. P. (1980). A thematic coding system for the intimacy motive. *Journal of Research in Personality*, 14, 413-432.
- McClelland, D. C. (1958). Methods of measuring human motivation. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 7-42). Princeton, NJ: Van Nostrand
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1978). *Macht als Motiv*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- McClelland, D. C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. *Journal of Abnormal Psychology*, 88, 182-190.

- McClelland, D. C. (1980). Motive dispositions: The merits of operant and respondent measures. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 1, pp. 10-41). Beverly Hills, CA: Sage.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, *44*, 675-683.
- McClelland, D. C. (1992). Motivational configurations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., & Atkinson, J. W. (1948). The projective expression of needs: I. The effects of different intensities of the hunger drive on perception. *Journal of Personality*, *25*, 205-222.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, *54* (2), 100-110.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, *81*, 117-126.
- McClelland, D. C., Clark, R. A., Roby, T. B. & Atkinson, J. W. (1949). The projective expression of needs. IV. The effect of the need for achievement on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology*, *39*, 242-255.

- McClelland, D. C., Davis, W. N., Kalin, R. & Wanner, E. (1972). *The drinking man*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C., Floor, E., Davidson, R. J. & Saron, C. (1980). Stressed power motivation, sympathetic activation, immune function, and illness. *Journal of Human Stress*, 6, 11-19.
- McClelland, D. C. & Franz, C. E. (1992), Motivational and other sources of work accomplishments in mid-life: A longitudinal study. *Journal of Personality*, 60, 679-707.
- McClelland, D. C. & Jemmott, J. B. (1980). Power motivation, stress and physical illness. *Journal of Human Stress*, 6, 6-15.
- McClelland, D. C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, 690-702.
- McClelland, D. C. & Pilon, D. A. (1983). Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 564-574.
- McClelland, D.C. & Winter, D. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- Mehrabian, A. (1968). Male and female scales of the tendency to achieve. *Educational and Psychological Measurement*, 28(2), 493-502.
- Mehrabian, A. (1970). The development and validation of measures of affiliative tendency and sensitivity to rejection. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 417-428.

- Meck, G. & Scherff, D. (2011). *Frankfurt spielt künftig in der Weltliga*. Zugriff am 20.08.2014, von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/im-gespraech-boersenchef-reto-francioni-frankfurt-spielt-kuenftig-in-der-weltliga-1611641.html>
- Mikula, G., Uray, H. & Schwinger, T. (1976). Die Entwicklung einer deutschen Fassung der Mehrabian Achievement Risk Preference Scale. *Diagnostica*, 22, 87-97.
- Morris, J. L. & Fargher, K. (1974). Achievement drive and creativity as correlates of success in small business. *Australian Journal of Psychology*, 26, 217-222.
- Morgan, C. D. & Murray, H. A. (1935). A method for examining fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology and Psychiatry*, 34, 289-306.
- Moser, K. & Gerth, A. (1986). Construction and validation of a power motive questionnaire. *Psychological Records*, 58, 83-86.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Murray, H. A. (1943). *Thematic Apperceptive Test Manual*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nandy, A. (1973). Motives, modernity and entrepreneurial competence. *Journal of Social Psychology*, 91, 127-136.
- Pang, J. S. (2006). *A revised content-coding measure for hope of success (HS) and fear of failure (FF)*. Unpublished dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Pang, J. S. (2010a). Content coding methods in implicit motive assessment: Standards of measurement and best practices for the picture story exercise. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit Motives* (pp. 119-150). New York, NY: Oxford University Press

- Pang, J. S. (2010b). The achievement motive: A review of theory and assessment of n achievement, hope of success, and fear of failure. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 30-70). Oxford: University Press.
- Pang, J. S. & Schultheiss, O. C. (2005). Assessing implicit motives in U.S. College students: Effects of picture type and position, gender and ethnicity, and crosscultural comparisons. *Journal of Personality Assessment*, 85, 280-294.
- Pennebaker, J. W., Booth, R. J. & Francis, M. E. (2007). *The Development and Psychometric Properties of LIWC2007*. Retrieved February 2, 2015, from <http://www.liwc.net>
- Pichler, R., Zehetner, K. & Trappl, S. (2012). Motives and behaviours of financial leaders in Austria. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 347-356.
- Pichler, R., Zehetner, K. & Trappl, S. (2013). Motives and behaviours of American and European CEOs. A cross-cultural comparison of leadership styles. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 377-386.
- Pöhlmann, K. & Brunstein, J. C. (1997). GOALS: Ein Fragebogen zur Messung von Lebenszielen. *Diagnostica*, 43, 103-119.
- Quoos, J. & Paulun, C. (2011). *Wer Großes leisten will, muss auch das Kleine im Blick haben*. Zugriff am 27.10.2014, von <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/martin-winterkorn/martin-winterkorn-interview-grosses-leisten-19624230.bild.html>
- Rawolle, M. (2010). *The motivating power of visions: Exploring the Mechanisms*. Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Rawolle, M., Schultheiss, M. & Schultheiss O. C. (2013). Relationships between implicit motives, self-attributed motives, and personal goal commitments. *Frontiers in Psychology*. 4:923.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivationsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

- Rheinberg, F. (2008). *Motivation* (7. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, F. & Engeser, S. (2010). Motive training and motivational competence. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 510-548). New York, NY: Oxford University Press.
- Schatz, S. P. (1965). Achievement and economic growth: A critique. *The Quarterly Journal of Economics*, 79, 234-245.
- Scheffer, D., Kuhl, J. & Eichstaedt, J. (2003). Der Operante Motiv-Test (OMT): Inhaltsklassen, Auswertung, psychometrische Kennwerte und Validierung. In J. Stiensmeier-Pelster & F. Rheinberg (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 151-167). Göttingen: Hogrefe.
- Schild, P. & Herrendorf P. (2009). *Studie: in 20 Jahren zum CEO. Profile von Dax-Vorstandsvorsitzenden 1988-2008-2028*. Zugriff am 01.12.14, von <http://www.odgersberndtson.de/de/presse-events/pressemitteilungen/artikel/anforderungen-an-kuenftige-ceos-steigen-2028/>
- Schlabit, M. (2013). *Organizational visions and followers' motives*. Dissertation. Technische Universität München.
- Schmalt, H.-D. (1976). *Das LM-Gitter*. Göttingen: Hogrefe.
- Schmalt, H.-D. (1987). Power motivation and the perception of control. In F. Halisch & J. Kuhl (Eds.), *Motivation, intention, and volition* (pp. 101-113). Berlin: Springer.
- Schmalt, H.-D. (1999). Assessing the achievement motive using the grid technique. *Journal of Research in Personality*, 33, 109-130.
- Schmalt, H.-D. & Heckhausen, H. (2006). Machtmotivation. In: Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*, S. 211-234. Heidelberg: Springer.

- Schmalt, H.-D. & Langens, T. A. (2009). *Motivation*. Stuttgart, Kohlhammer. (4. Aufl.)
- Schmalt, H.-D. & Sokolowski, K. (2000). Zum gegenwärtigen Stand der Motivdiagnostik. *Diagnostica*, 46, 115-123.
- Schmalt, H.-D. & Sokolowski, K. (2006). Motivation. In: Spada (Hrg.), *Lehrbuch Allgemeine Psychologie*, (3. Aufl., S. 501-551). Bern: Huber.
- Schmalt, H.-D., Sokolowski K. & Langens, T.A. (2000). *Das Multi-Motiv-Gitter zur Erfassung von Anschluss, Leistung und Macht – MMG*. Frankfurt: Swets
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivations-Inventar (LMI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schultheiss, O. C. (2001). *Manual for the assessment of hope of success and fear of failure* (English translation of Heckhausen's need Achievement measure). Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Schultheiss, O. C. (2008). Implicit motives. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 603-633). New York: Guilford.
- Schultheiss, O. C. (2013). The hormonal correlates of implicit motives. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(1), 52-65
- Schultheiss, O. C. & Brunstein, J. C. (2001). Assessment of implicit motives with a research version of the TAT: Picture profiles, gender differences, and relations to other personality measures. *Journal of Personality Assessment*, 77(1), 71-86.
- Schultheiss, O. C. & Brunstein, J. C. (2002). Inhibited power motivation and persuasive communication: A lens model analysis. *Journal of Personality*, 70, 553-582.

- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (2005). An implicit motive perspective on competence. In A. J. Elliot & C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 31-51). New York: Guilford.
- Schultheiss, O. C., Jones, N. M., Davis, A. Q. & Kley, C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality, 42*, 971-987.
- Schultheiss, O. C. & Pang, J. S. (2007). Measuring implicit motives. In R. W. Robins, R. C. Fraley & R. F. Krueger (Eds.), *Handbook of research methods in personality psychology* (pp. 322-344). New York: Guilford Press.
- Schultheiss, O. C., Riebel, K. & Jones, N. M. (2009). Activity inhibition: A predictor of lateralized brain function during stress? *Neuropsychology, 23*, 392-404.
- Schultheiss, O. C., Yankova, D., Dirlikov, B. & Schad, D. J. (2009). Are implicit and explicit motive measures statistically independent? A fair and balanced test using the Picture Story Exercise and a cue- and response-matched questionnaire measure. *Journal of Personality Assessment, 91*, 72-81.
- Siehl, C. & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 241-281). San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, S. (1979). Relation among projective and direct verbal measures of achievement motivation. *Journal of Personality Assessment, 43*, 45-49.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Sokolowski, K. (1992). Entwicklung eines Verfahrens zur Messung des Anschlußmotivs. *Diagnostica, 38*, 1-17.

- Sokolowski, K., Schmalt, H.-D., Langens, T. & Puca, R.M. (2000). Assessing achievement, affiliation, and power motives all at once: the Multi-Motive Grid (MMG). *Journal of Personality Assessment*, 74, 126-145.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112(1), 140-154.
- Spangler, W. D. & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 439-455.
- Spangler, W. D., Tikhomirov, A., Sotak, K. L., & Palrecha, R. (2014). Leader motive profiles in eight types of organizations. *Leadership Quarterly*, 25, 1080-1094
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H., & Malloy, R. L. (2006). Leadership run amok: The destructive potential of overachievers. *Harvard Business Review*, 84, 72-82.
- Stahl, M. J. (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. *Personnel Psychology*, 36, 775-789.
- Steinmann, B., Dörr, S. L., Schultheiss, O. C. & Maier, G. W. (2015). Implicit motives and leadership effectiveness revisited: What constitutes the leadership motive pattern? *Motivation and Emotion*. 39 (2), 167-174
- StepStone (2014). Suche nach dem Begriff „Motivation“. Zugriff am 08.09.2014, von [http://www.stepstone.de/5/ergebnisliste.html?stf=freeText&ns=1&qs=\[{%22type%22%3A%22jd%22%2C%22description%22%3A%22Motivation%22%2C%22id%22%3A88204}\]&selectString=&widgetID=0&cityID=0&longitude=0&latitude=0&basicRadius=0&selectStringWhat=&whereRadius=0&ke=Motivation&ws=](http://www.stepstone.de/5/ergebnisliste.html?stf=freeText&ns=1&qs=[{%22type%22%3A%22jd%22%2C%22description%22%3A%22Motivation%22%2C%22id%22%3A88204}]&selectString=&widgetID=0&cityID=0&longitude=0&latitude=0&basicRadius=0&selectStringWhat=&whereRadius=0&ke=Motivation&ws=)
- Stewart, W. H. & Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45, 401-421.

- Strasser, A. (2011). *The relevance of mental images: Personal visions bridge the gap between implicit motives and personal goals*. Dissertation, Technische Universität München.
- Stumpf, H., Angleitner, A., Wieck, T., Jackson, D.N. & Beloch-Till, H. (1985). *Deutsche Personality Research Form*. Göttingen: Hogrefe.
- Sundermeyer, O. (2008, 07.07). *Autorisierung von Interviews. Das will ich so in keinem Fall gedruckt sehen*. Zugriff am 13.11.14, von <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/autorisierung-von-interviews-das-will-ich-so-in-keinem-fall-gedruckt-sehen-1665162.html>
- taz (2003a, 28.11.). *Eine Eskalation in Stufen*. Zugriff am 14.11.14, von <http://www.taz.de/1/archiv/?dig=2003/11/28/a0135>
- taz (2003b, 28.11.). *Geheime Verschlussache Interview*. Zugriff am 14.11.14, von <http://www.taz.de/1/archiv/?dig=2003/11/28/a0040>
- Tran, X. V. & Philipp, S. F. (2010). Financial performance and vision statements of national tourism organizations in Northeast Asia. *e-Review of Tourism Research*, 8(3), 57-70
- Tuma T. (2012). *Ein Plädoyer dafür, Interviews autorisieren zu lassen. Aus Gerede Gedanken filtern*. Zugriff am 14.11.14, von <http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelblog/ein-plaedoyer-dafuer-interviews-autorisieren-zu-lassen-a-859433.html>
- Uleman, J. S. (1972). The need for influence: Development and validation of a measure, in comparison with need for power. *Genetic Psychology Monographs*, 85, 157-214.
- Varga, K. (1975). nAchievement, nPower and effectiveness of research and development. *Human Relations*, 28(6), 571-590.
- Veenstra, K. J. (2013). *CEO Implicit Motives: Their Impact on Firm Performance*. Retrieved November 27, 2014, from <http://ssrn.com/abstract=2258530>

- Veroff, J. (1957). Development and validation of a projective measure of power motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 1-8.
- Veroff, J. (1992). A scoring manual for the power motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality. Handbook of thematic content analysis* (pp. 286-300). New York: Cambridge University Press.
- Wainer, H. A. & Rubin, I. M. (1969). Motivation of R&D entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, 53, 178-184.
- Weinberger, J., Cotler, T. & Fishman, D. (2010). The duality of affiliative motivation. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit Motives* (pp. 71-88). New York, NY: Oxford University Press.
- Weinberger, J. & McClelland, D. C. (1990). Cognitive versus traditional motivational models: Irreconcilable or complementary? In E. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 562-597). New York: Guilford Press.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. NY: Free Press.
- Winter, D. G. (1978). *Navy leadership and management competencies: Convergence among tests, interviews, and performance ratings*. Boston: McBer and Company.
- Winter, D. G. (1980). An exploratory study of the motives of southern African political leaders measured at a distance. *Political Psychology*, 2 (2), 75-85.
- Winter, D. G. (1982). Motivation and performance in presidential candidates. In A. J. Stewart (Ed.), *Motivation and society* (pp. 244-273). San Francisco: Jossey-Bass.
- Winter, D. G. (1991a). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly*, 2, 67-80.

- Winter, D. G. (1991b). Measuring personality at a distance: Development of an integrated system for scoring motives in verbal running text. In A. J. Stewart, J. M. Healy, Jr. & D. J. Ozer (Eds.), *Perspectives in personality, Vol. 3, Part B: Approaches to understanding lives* (pp. 59-89). London: Jessica Kingsly Publishers.
- Winter, D. G. (1992a). A revised scoring system for the power motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality. Handbook of thematic content analysis* (pp. 311-324). New York: Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1992b). Content analysis of archival data, personal documents, and everyday verbal productions. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 110-125). New York: Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1992c). Power motivation revisited. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 301-310). New York: Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1994). *Manual for scoring motive imagery in running text* (Version 4.2). Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Michigan, Ann Arbor.
- Winter, D. G. (1998). A motivational analysis of the Clinton first term and the 1996 presidential campaign. *Leadership Quarterly*, 9, 367-376.
- Winter, D. G. (1999). Linking personality and „scientific“ psychology: The development of empirically derived Thematic Apperception Test measures. In L. Gieser & M. I. Stein (Eds.), *Evocative images: The Thematic Apperception Test and the art of projection* (pp. 107-124). Washington, DC: American Psychological Association.
- Winter, D. G. (2002). Motivation and political leadership. In L. Valenty & O. Feldman (Eds.), *Political Leadership for the new century: Personality and behavior among American leaders* (pp. 25-47). New York: Praeger.

- Winter, D. G. (2003). Personality and political behavior. In D. O. Sears, L. Huddy & R. Jervis (Eds.), *Handbook of Political Psychology* (pp. 110-145). New York: Oxford University Press.
- Winter, D. G. (2005). Things I've learned about personality from studying political leaders at a distance. *Journal of Personality*, 73, 557-584.
- Winter, D. G. (2010). Political and historical consequences of implicit motives. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 407-432). New York, NY: Oxford University Press.
- Winter, D. G. (2011). Philosopher-king or polarizing politician? A personality profile of Barack Obama. *Political Psychology*, 32, 1059-1081.
- Winter, D. G. & Barenbaum, N. B. (1985). Responsibility and the power motive in women and men. *Journal of Personality*, 53, 335-355.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C. & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105, 230-250.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. (2006). Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world. *Leadership in Action*, 26, 3-7.

Anhang

Übersicht der im empirischen Teil ausgewerteten Interviews

Konzern	Nr.	Vorstandsvorsitzender / Titel des Interviews	Autoren	Quelle	Online-Veröffentlichung	Zugriff von	Zugriff am
Adidas	1	Herbert Hainer					
	1	Der DFB hat mich verblüfft	Lindner, R.	FAZ.NET	02.02.07	www.faz.net/aktuell/sport/fussball/adidas-chef-hainer-im-gespraech-der-dfb-hat-mich-verbluefft-1409616.html	20.08.14
	2	Ich habe einfach immer versucht, gute Leistungen zu bringen	Winkelmann, M	Handelsblatt Online	23.09.07	www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe-im-gespraech-mit-adidas-chef-herbert-hainer-ich-habe-einfach-immer-versucht-gute-leistungen-zu-bringen/2864694.html	20.08.14
	3	Schlechtes Gewissen? Wieso?	Salz, J. & Steinkirchner, P.	WirtschaftsWoche Online	26.07.08	www.wiwo.de/unternehmen/adidas-chef-herbert-hainer-im-interview-schlechtes-gewissen-wieso/5452160.html	20.08.14
	4	Dieses Land wird jeden Tag offener	Blume, G.	ZEIT ONLINE	14.08.08	www.zeit.de/2008/34/W-Herbert-Hainer-34	20.08.14
	5	Wir verkaufen auch Emotionen	Maier, J. & Wenzel, F.-T.	Frankfurter Rundschau	11.06.11	www.fr-online.de/wirtschaft/adidas-chef-herbert-hainer-wir-verkaufen-auch-emotionen-1472780,8545890.html	20.08.14
	6	Jetzt dürfen ruhig die Deutschen gewinnen	Hartmann, H. & Tauber, A.	WeltN24	20.11.11	www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article13725959/Jetzt-duerfen-ruhig-die-Deutschen-gewinnen.html	20.08.14
Allianz	2	Michael Diekmann					
	1	Parallelen zwischen den USA und der DDR	Eigendorf, J. & Jost, S.	WeltN24	27.12.08	www.welt.de/wirtschaft/article2937869/Parallelen-zwischen-den-USA-und-der-DDR.html	20.08.14
	2	Draußen gilt das Gesetz des Dschungels	Fromm, T. & Schäfer, U.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/allianz-chef-diekmann-draussen-gilt-das-gesetz-des-dschungels-1.482667	20.08.14
	3	Wir finanzieren gerade die nächste Finanzblase	Beise, M., Hagelüken, A. & Hesse, M.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/geld/allianz-diekmann-wir-finanzieren-gerade-die-naechste-finanzblase-1.132085	20.08.14
	4	Wir werden um qualifizierte Senioren konkurrieren	Hildebrandt-Woecel, S.	ZEIT ONLINE	10.12.10	www.zeit.de/karriere/2010-12/interview-michael-diekmann	20.08.14
	5	Das Land hat eine Chance	Mahler, A. & Pauly, C.	SPIEGEL ONLINE	04.07.11	www.spiegel.de/spiegel/print/d-79303809.html	20.08.14
BMW	3	Norbert Reithofer					
	1	Unsere Fabriken in Deutschland sind zu 100 Prozent ausgelastet	Fasse, M. & Herz, C.	Handelsblatt Online	30.09.07	www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/norbert-reithofer-im-interview-unsere-fabriken-in-deutschland-sind-zu-100-prozent-ausgelastet/2867504.html	20.08.14
	2	Unser größter Hemmschuh ist der Erfolg	Peitsmeier, H., Steltzner, H. & Theurer, M.	FAZ.NET	07.05.08	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/im-gespraech-bmw-chef-norbert-reithofer-unsere-groesster-hemmschuh-ist-der-erfolg-1424749.html	20.08.14
	3	Ich werde heilige Kühe schlachten	Mahler, A. & Hawranek, D.	SPIEGEL ONLINE	22.02.10	www.spiegel.de/spiegel/print/d-69174807.html	20.08.14
	4	In Großstädten wollen Kunden nicht zwingend ein Auto besitzen	Peitsmeier, H. & Ruhkamp, C.	FAZ.NET	29.09.10	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/bmw-chef-norbert-reithofer-im-gespraech-in-grossaedten-wollen-kunden-nicht-zwingend-ein-auto-besitzen-11036383.html	20.08.14
	5	E-Autos müssen erfolgreich werden	Seiwert, M., Böhmer, R. & Rother, F. W.	WirtschaftsWoche Online	05.01.12	www.wiwo.de/unternehmen/auto/norbert-reithofer-im-interview-e-autos-muessen-erfolgreich-werden/7585912.html	20.08.14
Daimler	4	Dieter Zetsche					
	1	Ein Auto muss cool sein	Knop, C. & Meck, G.	FAZ.NET	20.09.09	www.faz.net/aktuell/technik-motor/aaa-2009/im-gespraech-dieter-zetsche-ein-auto-muss-cool-sein-1817298.html	29.10.14
	2	Uns geht es um das Gegenteil von Arroganz	Knop, C.	FAZ.NET	10.06.10	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/im-gespraech-daimler-chef-dieter-zetsche-uns-geht-es-um-das-gegenteil-von-arroganz-1996138.html	20.08.14
	3	Die Neuerfindung des Automobils	Piper, G.	Hannoversche Allgemeine Zeitung	02.11.10	www.haz.de/Ratgeber/Auto-Verkehr/uebersicht/Dieter-Zetsche-Die-Neuerfindung-des-Automobils	20.08.14
	4	Was würden Sie tun, wenn Deutschland Daimler wäre?	Backhaus, M. & Uhlenbroich, B.	BILD	02.07.11	www.bild.de/geld/wirtschaft/dieter-zetsche-interview-mit-dieter-zetsche-was-wenn-deutschland-daimler-waere-18655142.bild.html	20.08.14
	5	Es sieht gut aus. Noch!	Scholz, M. & Wenzel, F.-T.	Frankfurter Rundschau	17.09.11	www.fr-online.de/wirtschaft/interview-mit-dieter-zetsche-es-sieht-gut-aus-noch-1472780,10861840.html	20.08.14
	6	Mercedes bläst jetzt zum Angriff in der Oberklasse	Preuß, S.	FAZ.NET	25.11.11	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/im-gespraech-daimler-chef-dieter-zetsche-mercedes-blaest-jetzt-zum-angriff-in-der-oberklasse-11540955.html	20.08.14
Deutsche Bank	5	Josef Ackermann					
	1	Wir sind doch keine Urmenschen	Balzli, B. & Mahler, A.	SPIEGEL ONLINE	03.03.08	www.spiegel.de/spiegel/a-538963.html	20.08.14
	2	Ich habe keine Zweifel an der Stabilität des Banksystems	Braunberger, G., Fehr, B. & Steltzner, H.	FAZ.NET	20.03.08	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/im-gespraech-josef-ackermann-ich-habe-keine-zweifel-an-der-stabilitaet-des-bank-systems-1253646.html	20.08.14
	3	Herr Ackermann, sind Sie manchmal einsam?	Außenhofer, M., Denny, K. & Giannikos, J.	WeltN24	16.11.08	www.welt.de/wirtschaft/article2729394/Herr-Ackermann-sind-Sie-manchmal-einsam.html	20.08.14
	4	Verstehen Sie die Wut auf gierige Geldsäcke, Herr Ackermann?	Diekmann, K. & Santen, O.	BILD	06.04.09	www.bild.de/politik/wirtschaft/chef-der-deutschen-bank-im-interview-7904504.bild.html	20.08.14
	5	Deutsche Bank kommt im Ausland gut an	Beise, M., Einecke, H & Hesse, M.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/interview-mit-josef-ackermann-deutsche-bank-kommt-im-ausland-gut-an-1.514245	20.08.14
	6	Wir brauchen eine neue Risikomoral	Knipper, H.-J., Steingart, G. & Stock, O.	Handelsblatt Online	23.12.10	www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/interview-mit-josef-ackermann-wir-brauchen-eine-neue-risikomoral/3746362.html	20.08.14
Deutsche Börse	6	Reto Francioni					
	1	Kooperation bietet grosse Chancen	Spieler, M.	Handelszeitung	10.04.07	www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=149606	20.08.14
	2	Niemals feindlich	Böschchen, M., Reimer, H. & Tichy, R.	WirtschaftsWoche Online	14.03.09	www.wiwo.de/unternehmen/boersenchef-retto-francioni-im-interview-niemals-feindlich-seite-01/5523152-all.html	20.08.14
	3	Nur wer sich neu erfindet, bleibt seiner Tradition treu.	Meißner, U., Brevner, A. & Kühn, R.	Business Journal Deutsche Börse	02/2010	deutsche-boerse.com	20.08.14
	4	Frankfurt spielt künftig in der Weltliga	Meck, G. & Scherff, D.	FAZ.NET	12.03.11	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/im-gespraech-boersenchef-retto-francioni-frankfurt-spielt-kuenftig-in-der-weltliga-1611641.html	20.08.14
	5	Da steckt Herzblut drin	Heusinger, R. & Salzmann, B.	Frankfurter Rundschau	10.12.11	www.fr-online.de/wirtschaft/retto-francioni-ueber-die-boersen-fusion--da-steckt-herzblut-drin-1472780,11286918.html	20.08.14
	6	Die Rivalen schütteln den Kopf	Hönighaus, R. & Speicher-Utsch, S.	Financial Times Deutschland	06.02.12	www.ftd.de	-

Konzern	Nr.	Vorstandsvorsitzender / Titel des Interviews	Autoren	Quelle	Online-Veröffentlichung	Zugriff von	Zugriff am
Deutsche Telekom	7	René Obermann					
	1	Wir haben zu viele kleine Standorte	Dohmen, C.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/interview-mit-rene-obermann-wir-haben-zu-viele-kleine-standorte-1.343496	20.08.14
	2	Zaubern kann ich nicht	Meck, G.	FAZ.NET	11.05.08	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/im-gespraech-telekom-chef-rene-obermann-zaubern-kann-ich-nicht-1.547109.html	20.08.14
	3	Bei drei von vier Terminen sind wir pünktlich	Beise, M., Busse, C., Büschemann, K.-H. & Dohmen, C.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/rene-obermann-bei-drei-von-vier-terminen-sind-wir-puenktlich-1.624873	20.08.14
	4	Ich bin härter geworden	Brost, M. & Bund, K.	ZEIT ONLINE	20.08.09	www.zeit.de/2009/35/Interview-Obermann	20.08.14
	5	Manager müssen auf Maß und Mitte achten	Gaugele, J., John, C., Schade, O. & Strunz, C.	Hamburger Abendblatt	06.10.09	www.abendblatt.de/wirtschaft/article1215555/Manager-muessen-auf-Mass-und-Mitte-achten-Rene-Obermann.html	20.08.14
	6	Ich halte Bodenkontakt	Beise, M. & Hirz, M.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	20.05.10	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/telekom-chef-rene-obermann-ich-halte-bodenkontakt-1.937476	20.08.14
Fresenius Medical Care	8	Ben Lipps					
	1	Es regt sich heftiger Widerstand der Ärzte	Sleegers, A.	Handelsblatt Online	03.04.07	www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/interview-mit-fmc-chef-lipps-es-regt-sich-heftiger-widerstand-der-aerzte/3791134.html	20.08.14
	2	Wir sind am effizientesten	Wirtschaftsmagazin "uro"	wallstreet: online	15.10.07	www.wallstreet-online.de/nachricht/2168390-fresenius-medical-care-ag-vorstandschef-lipps-bestaetigt-wachstumsziele-bis-2010-lipps-will-in-kommenden-drei-jahren-im-amt-bleiben-euro	20.08.14
	3	Wir werden weiterhin Mitarbeiter einstellen	Bauer, S.	wallstreet: online	23.01.09	www.wallstreet-online.de/nachricht/2667243-wir-werden-weiterhin-mitarbeiter-einstellen	20.08.14
	4	Es war eigentlich sehr leicht, sich immer wieder zu motivieren.	Leroy, X. & Kuhn, F.	FOCUS Online	01/2010	www.egonzehnder.com/files/06_lipps_dt.pdf	20.08.14
	5	Eine gemeinsame Kultur und Vision auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft	Galenica	Galenica-Bericht	28.06.11	www.galenica.com/wAsset/Galenica/bin/de/publikationen/news2011/Galenica-News-1_11-DE.pdf	28.10.14
Linde	9	Wolfgang Reitzle					
	1	Unsere Teams sollen nicht Kosten reduzieren, sondern Prozesse verbessern.	Röhl, G., Mertens, U. & Ritter, J.	FOCUS Online	01.02.09	www.egonzehnder.com/files/06-13_reitzle.pdf	20.08.14
	2	Auch ich kann nicht zaubern	Hardt, C., Murphy, M. & Ziesemer, B.	Handelsblatt Online	07.12.09	www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/linde-chef-reitzle-auch-ich-kann-nicht-zaubern/320318.html	20.08.14
	3	Wir können keine Insel der Seligen schaffen	Kilz, H.-W.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/linde-chef-wolfgang-reitzle-wir-koennen-keine-insel-der-seligen-schaffen-1.184429	20.08.14
	4	Was in Fukushima passiert ist, kann hier nicht passieren	Büschemann, K.-H. & Jakobs, H.-J.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	09.05.11	www.sueddeutsche.de/wirtschaft/wolfgang-reitzle-im-gespraech-werkritik-aeussert-geraet-schnell-ins-abseits-1.1094654	27.10.14
	5	Das Brennstoffzellen-Auto wird seinen Weg machen	Ostmann, B.	auto motor und sport	28.07.11	www.auto-motor-und-sport.de/news/interview-wolfgang-reitzle-das-brennstoffzellen-auto-wird-seinen-weg-machen-3866119.html	27.10.14
6	Dann muss Deutschland austreten	Hawranek, D. & Mahler, A.	SPIEGEL ONLINE	16.01.12	www.spiegel.de/spiegel/print/d-83588365.html	27.10.14	
Münchener Rück	10	Nikolaus von Bomhard					
	1	Wir wollen der weltweit profitabelste Rückversicherer sein	Theurer, M.	FAZ.NET	25.04.07	www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/interview-wir-wollen-der-weltweit-profitabelste-rueckversicherer-sein-1436670.html	27.10.14
	2	Noch große Schätze	Seiwert, M. & Burgmaier, S.	WirtschaftsWoche Online	07.07.07	www.wiwo.de/unternehmen/nikolaus-von-bomhard-im-interview-noch-grosse-schaetze/5158050.html	27.10.14
	3	Menschliche Tragödien	Vorholz, F.	ZEIT ONLINE	07.12.07	www.zeit.de/2007/50/Interview-Bomhard	27.10.14
	4	Die notwendige Sorgfalt hat gefehlt	Fromm, T. & Schäfer, U.	Süddeutsche Zeitung Digitale Medien	17.05.10	www.sueddeutsche.de/geld/nikolaus-von-bomhard-im-interview-die-notwendige-sorgfalt-hat-gefehlt-1.257954	27.10.14
	5	Die Zeit drängt	Tuma, T. & Pauly, C.	SPIEGEL ONLINE	05.07.10	www.spiegel.de/spiegel/print/d-71261428.html	27.10.14
6	Das Offensichtliche nicht tun	Döhle, P.	BRAND EINS	01.01.12	www.brandeins.de/archiv/2012/nein-sagen/das-offensichtliche-nicht-tun.html	27.10.14	
Münchener Rück	11	Martin Winterkorn					
	1	Neues City-Auto auch als Skoda und Seat	Ostmann, B.	auto motor und sport	28.08.07	www.auto-motor-und-sport.de/news/winterkorn-neues-city-auto-auch-als-skoda-und-seat-721420.html	27.10.14
	2	Volkswagen muss die Schlagzahl erhöhen	Ritter, J.	FAZ.NET	12.09.07	www.faz.net/aktuell/technik-motor/iaa-2007/martin-winterkorn-im-interview-volkswagen-muss-die-schlagzahl-erhoehen-1463179.html	27.10.14
	3	Unsere Strategie hat den Konzern elektrisiert	Bärtschi, U.	Blick.ch	13.03.11	www.blick.ch/auto/news_n_trends/interview-mit-vw-konzernchef-martin-winterkorn-unsere-strategie-hat-den-konzern-elektrisiert-1471755.html	27.10.14
	4	Wer Großes leisten will, muss auch das Kleine im Blick haben	Quoos, J. & Paulin, C.	BILD	27.08.11	www.bild.de/geld/wirtschaft/martin-winterkorn/martin-winterkorn-interview-grosses-leisten-19624230.bild.html	27.10.14
5	Apple ist der neue Goldstandard.	Steingart, G., Buchenau, M.-W. & Schneider, M. C.	Handelsblatt Online	21.11.11	www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/interview-mit-vw-chef-winterkorn-apple-ist-der-neue-goldstandard/5868312.html	27.10.14	