

# Führungsmotivation im Geschlechtervergleich

Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt  
Mai 2009 bis Februar 2011

G. Elprana, M. Gatzka, S. Stiehl & J. Felfe

Veröffentlichung nur nach Absprache

Kontakt: [elprana@hsu-hh.de](mailto:elprana@hsu-hh.de)

Website: [www.fuehrungsmotivation.de](http://www.fuehrungsmotivation.de)

Das Projekt Führungsmotivation im Geschlechtervergleich  
wird im Rahmen der BMBF-Bekanntmachung „Frauen an die Spitze“ gefördert.



## Inhalt

1. Das Projekt „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“ stellt sich vor .....	3
1.1. Aller guten Dinge sind drei – was bringt Frauen an die Spitze? .....	3
1.2. Was möchten Frauen eigentlich? .....	4
2. Führungskräfte im Dialog. Eine bundesweite Interviewstudie .....	4
2.1. „Wer in die Chefetage möchte, braucht Führungsmotivation!“ .....	4
2.2. „Warum sollte mir meine Position nicht wichtig sein?“ .....	5
2.3. „Ich wusste immer schon, dass mal etwas aus mir wird.“ .....	6
2.4. Die Macht der weiblichen Vorbilder.....	6
2.5. Was ist Führungsmotivation eigentlich? .....	7
2.6. Genderfazit: Was Frauen (nicht) bewegt.....	8
3. Neues Instrument zur gendersensitiven Messung von Führungsmotivation	
(Das Haus der Führungsmotivation + erste Forschungsergebnisse) .....	8
3.1. Was bedeutet „gendersensitiv“ Messen? .....	8
3.2. Die Basismotive – Macht, Leistung und Anschluss.....	9
3.3. Das Führungsmotiv – Konkretes Motiv mit drei Erlebnisqualitäten.....	11
3.4. Interessenfelder – Womit lockt der Chefsessel? .....	13
3.5. Der Mannschaftskapitän – Führungsähnliche Erfahrungen .....	14
3.6. Hemmfaktor Work-Life-Balance .....	15
3.7. Ambivalente Motivation – Die Frauenfalle.....	15
3.8. Ergebnisreport zum Instrument .....	16
4. Frauen an die Spitze! Wissenschaft trifft Praxis.....	16
4.1. Betriebliche Maßnahmen .....	17
4.2. Motivklärung – Individuelle Fördermöglichkeiten .....	18
5. Quellenangaben .....	19

## **1. Das Projekt „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“ stellt sich vor**

Im Rahmen des Forschungsprojekts Führungsmotivation im Geschlechtervergleich der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg beschäftigen sich die Psychologen Prof. Dr. Jörg Felfe, Gwen Elprana, Sibylle Stiehl und Magdalena Gatzka unter anderem mit der Frage nach der „weiblichen Motivationsbremse“, die Frauen auf ihrer Fahrt an die Spitze wertvolle Karrierekilometer kostet. Um die Bedeutung von Führungsmotivation und die unterschiedlichen Ausgangslagen von männlichen und weiblichen Chefs zu analysieren haben die ForscherInnen eine bundesweite Interviewstudie an den Anfang ihrer Forschungsarbeit gestellt. Mit den neuen Erkenntnissen wurde ein neues Diagnoseinstrument entwickelt, das ein differenziertes Profil der Führungsmotivation erstellt und wertvolle Erkenntnisse über die motivationalen Chancen und Hürden potenzieller Führungskräfte liefert. Ermöglicht wird das Projekt Führungsmotivation im Geschlechtervergleich durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderlinie „Frauen an die Spitze“.

### **1.1. Aller guten Dinge sind drei – was bringt Frauen an die Spitze?**

#### ***Kompetenz („Kann ich?“)***

Die rege Diskussion um die Ursachen und die Heilmittel für den Frauenmangel in Führungspositionen ist in den Medien kaum noch wegzudenken. Wenigstens in einer Hinsicht ist sich die Forschungswelt heutzutage einig: Frauen sind mindestens genauso gute Führungskräfte wie ihre männlichen Kollegen (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003)! Auf die Frage „Kann ich?“ ist also eindeutig mit „Ja!“ zu antworten. Bloß, wo bleiben die Frauen dann?

#### ***Rahmenbedingungen („Darf ich?“)***

Schenkt man den meisten Berichterstattungen Glauben, kommt man relativ schnell zu der Überzeugung, dass es für die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungsriege vor allem eine Erklärung gibt, nämlich unfaire Rahmenbedingungen: Gläserne Decke, fehlende KITA-Plätze, Diskriminierung und männlich gestrickte Netzwerke. Kein Wunder also, dass in Kleinstunternehmen nur knapp über 25% der Führungspositionen mit Frauen besetzt sind. Mit steigender Betriebsgröße und Hierarchieebene geht diese Geschlechterschere immer weiter auf, so dass in Großunternehmen nur noch 9% anzutreffen sind (Kohaut & Möller, 2010). Und das ist schmerzhaft, weil die Führungspositionen gerade hier ein höheres Maß an Mitarbeiterverantwortung, größere Arbeitsplatzsicherheit und bessere berufliche Fördermaßnahmen bieten als kleinere Unternehmen (Holst, 2009). Natürlich wäre es für die Frauen schön, wenn auch sie in ihren Genuss kämen. Aber abgesehen davon kann es sich die deutsche Wirtschaft im Angesicht des demographischen Wandels (destatis, 2009) auch gar nicht mehr leisten, potenzielle Führungsfrauen nicht aus der Karrierepipeline herauszuholen. So belegte bereits die erste „Women Matter“-Studie von McKinsey (2007) die wirtschaftlichen Vorteile von Unternehmen mit einer hohen Gender Diversity in der Führungsetage gegenüber dem Industriedurchschnitt: Bei den Kennzahlen Eigenkapitalrendite, Gewinn vor Zinsen und Steuern und Wertpapiersteigerung liegen diese Unternehmen vorne! Faire Rahmenbedingungen sind also sowohl für Frauen mit Führungspotenzial als auch für die Wirtschaft von größtem Interesse. Doch Rahmenbedingungen sind bei Weitem nicht alles...

#### ***Motivation („Will ich...?“)***

...Was ist eigentlich mit jenen Frauen, die prinzipiell die Chance auf Führung hätten und auch das Zeug dazu besitzen – die sich aber bewusst gegen eine Führungsposition entscheiden? Verantwortlich für die Führungskräfteentwicklung in einem großen deutschen Dienstleistungsunternehmen, weiß eine von uns interviewte 43-jährige Angestellte bestens, welche Qualitäten eine gute Führungs-

kraft mit sich bringen muss und wie man Teams zu guten Leistungen motivieren kann. Die Möglichkeit, selbst die nächste Sprosse auf der Karriereleiter zu erklimmen, lehnt sie jedoch dankend ab: „Also ich weiß ja rein theoretisch, wie es geht... aber ich bin keine Führungskraft, da bin ich zutiefst von überzeugt... Diese ständige Ansprechbarkeit, dieses ständige Ausrufen, für alles ein Ohr zu haben... Ich hätte dann auch nicht unbedingt die Geduld mit Menschen, die aus irgendwelchen Gründen nicht motiviert sind... Das möchte ich gar nicht, ich möchte inhaltlich arbeiten.“ Derartige Beschreibungen machen deutlich: Bei der Suche nach Ursachen für den Führungskräftemangel im Allgemeinen vernachlässigen wir häufig die Frage nach der Motivation!

## 1.2. Was möchten Frauen eigentlich?

Wie der Titel des Projekts Führungsmotivation im Geschlechtervergleich schon sagt, widmen sich die ForscherInnen der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg der Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen. Dabei gilt es, herauszufinden, ob Frauen überhaupt in die Chefetage wollen und auch, wodurch dieser Wunsch möglicherweise ausgebremst wird.

Mit der Entwicklung eines neuen Instruments ist es nun möglich, nicht nur eine gezielte Diagnose darüber anzustellen, **ob** Frau oder Mann führungsmotiviert ist, sondern auch, **wie** genau die Motivation beschaffen ist. Während Abteilungsleiterin A beispielsweise ihren Posten angenommen hat, weil es ihr einfach Spaß macht, Mitarbeiter anzuleiten, hat Abteilungsleiterin B vielleicht aus einem Pflichtgefühl heraus zugesagt – ist die eine am Ende erfolgreicher als die andere? Solche und weitere Fragen sowie ihre Bedeutung für die Praxis stehen zurzeit im Zentrum der Forschungsarbeiten.

## 2. Führungskräfte im Dialog. Eine bundesweite Interviewstudie

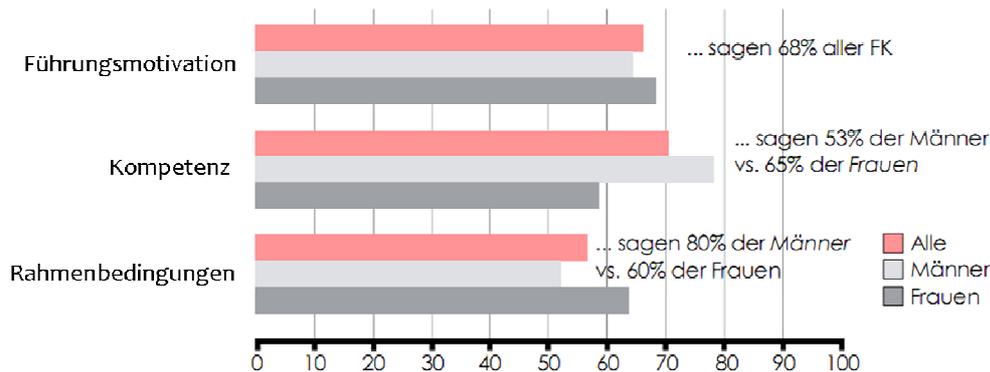
Zu Beginn des Forschungsprojekts wurde zunächst eine bundesweite Interviewstudie durchgeführt, in der es unter anderem darum ging, welche Rolle Führungsmotivation überhaupt für das Erreichen von Führungspositionen spielt, wie sie entsteht, welche Besonderheiten bei Frauen auftreten und was Führungsmotivation eigentlich ausmacht. An der Studie nahmen 30 männliche und 20 weibliche Führungsexperten und Personalverantwortliche verschiedenster Branchen teil, unter ihnen sowohl Führungskräfte junger Start-Up-Unternehmern, PersonalberaterInnen, sowie BereichsleiterInnen und GeschäftsführerInnen. Die interessantesten Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

### 2.1. „Wer in die Chefetage möchte, braucht Führungsmotivation!“

Wie schon zu Anfang beschrieben, sind drei Faktoren maßgeblich, damit Leistung erbracht und Ergebnisse erzielt werden können: **Kompetenz – Rahmenbedingungen – Motivation**. Letztere spielt immer eine essenzielle Rolle. Denn, wer kompetent ist und günstige Rahmenbedingungen vorfindet, muss noch lange keine Lust haben, irgendeine Leistung zu vollbringen. Das gilt für Frauen wie für Männer. Genauso ist es möglich, dass eine stark motivierte Person auch unter schlechten Bedingungen hohe Leistungen erzielt!

Welche Bedeutung die drei Faktoren speziell für das Erreichen von Führungspositionen haben, fragten wir auch unsere Führungskräfte (s. Abb. 1). Bemerkenswerterweise sagen 68% gemäß unseren Erwartungen, dass **die Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen für das tatsächliche Erreichen von Führungspositionen eine ganz entscheidende Rolle spielt**. Männer und Frauen sind sich darin einig.

**Abb. 1: Was ist notwendig, um in eine Führungsposition zu gelangen?**



Des Weiteren stimmten zwar 58% zu, dass die Rahmenbedingungen relevant seien, immerhin 72% sehen die wesentlichen Ursachen jedoch in der Person selbst, sprich in den Kompetenzen und Eigenschaften. D.h.: **Obwohl die Situation wichtig ist, wird der Person selbst mehr Bedeutung beigemessen, wenn es darum geht, an die Spitze aufzusteigen.** Das entspricht auch der hohen Bedeutsamkeit der Führungsmotivation als spezifisches Merkmal der Persönlichkeit.

Bei dieser Einschätzung zeigte sich jedoch ein interessanter Geschlechterunterschied: Während 65% der Frauen (vs. 53% der Männer) eher die Bedeutung der Rahmenbedingungen unterstreichen, also das Erreichen von Führungspositionen auf die Situation zurückführen, betonen 80% der Männer (vs. 60% der Frauen) eher die Relevanz der persönlichen Eigenschaften. Das weist darauf hin, dass **Männer ein allgemein stärkeres Vertrauen in sich selbst und ihre Fähigkeiten haben, während Frauen eher dazu neigen, ihren Karriereerfolg auf äußere Umstände zurückzuführen.**

**Genderfazit Nr. 1:** Frauen neigen eher dazu, sich von günstigen Umständen abhängig zu machen und werden daher durch ungünstige Rahmenbedingungen stärker beeinträchtigt als Männer. Man spricht in diesem Fall von „externaler Erfolgsattribution“, ein frauentypisches Phänomen.

Dass Frauen ihren Karriereerfolg eher auf äußere Umstände zurückführen und dies weniger mit ihrer eigenen Person in Zusammenhang bringen, liegt zum Teil wahrscheinlich daran, dass sie sich noch immer mit ungünstigeren Rahmengenbedingungen konfrontiert sehen: Gezielt nach dem Erreichen von Führungspositionen gefragt, schätzen 70% der von uns in weiteren Untersuchungen befragten Frauen ihre Chancen im Vergleich zu Männern schlechter ein. Kein Wunder also, dass die Hälfte der Befragten der Meinung ist, dass **Frauen eine höhere Führungsmotivation benötigen als Männer, wenn sie in eine Führungsposition möchten.** Auch hier waren sich Männer und Frauen einig.

**Genderfazit 2:** Die Befragten sind der Meinung, dass Führungsmotivation für Frauen noch relevanter ist als für Männer, wenn sie in Führungspositionen aufsteigen möchten.

Bereits hier zeichnen sich erste ungünstige Motivationsvoraussetzungen bei den Frauen ab. Externale Erfolgsattribution ist nur eine mögliche Ursache. Hört man sich die persönlichen Geschichten weiblicher Führungskräfte weiter an, entdeckt man zusätzliche motivationale Stolpersteine auf dem Weg an die Spitze.

## 2.2. „Warum sollte mir meine Position nicht wichtig sein?“

Um eine eigene Selbsteinschätzung gebeten, bescheinigen sich ca. 90% der befragten Führungskräfte eine **mindestens mittlere Führungsmotivation** – und zwar unabhängig vom Geschlecht. Scheinbar widersprüchlich ist in diesem Zusammenhang die Antwort der Führungskräfte, wenn sie gefragt wer-

den, **wie wichtig ihnen ihre aktuelle Position ist.** „Wichtig!“, sagen 87% der männlichen Führungskräfte, während der Anteil bei den Frauen bei nur 70% liegt. Wie passt das zusammen? Trotz gleicher Motivation, Führungsverantwortung zu tragen, legen Männer anscheinend mehr Wert darauf, ihre Motivation auch in die Tat umzusetzen, indem sie entsprechende Positionen bekleiden. **Die Führungsmotivation von Frauen tritt hingegen weniger konsequent in Erscheinung:** Auch wenn sie sich für führungs motiviert halten, bestehen sie nicht unbedingt auf den Führungspositionen. Ein wichtiger „Knackpunkt“ auf der Suche nach führungs motivierten Frauen! Hier könnten wir es möglicherweise mit **inkonsistenten Motiven** zu tun haben – zwar möchte die Frau vielleicht Karriere machen, aber sie sieht zu viele Schwierigkeiten auf dem Weg nach oben und wählt daher einen anderen Weg?

**Genderfazit 3:** Frauen bestehen nicht so sehr auf einer konkreten Führungsposition, auch wenn sie prinzipiell motiviert sind. Das spricht für eine Inkonsistenz in der Führungsmotivation, die bei Frauen häufiger anzutreffen ist als bei Männern.

### 2.3. „Ich wusste immer schon, dass mal etwas aus mir wird.“

Eine hohe Führungsmotivation zeichnet sich teilweise schon früh ab. Sowohl Männer als auch Frauen, die sich heute als hoch führungs motiviert einschätzen, berichten, dass sie **schon in Kindheit und Jugend viele verantwortungsvolle Aufgaben** übernommen haben. So waren sie bspw. als Pfadfinderführer, Mannschaftskapitäne oder Schulsprecherinnen tätig. Die meisten Nennungen bezogen sich auf die Jugend – mit Anfang der Ausbildungszeit und beginnender Berufstätigkeit nahmen führungsähnliche Aufgaben dann wieder ab, vermutlich, weil in dieser Zeit ein starker Fokus auf die eigene Bildung und Einarbeitung im Beruf gelegt wird. Generell berichten mit Ausnahme der Ausbildungszeit **Männer tendenziell von mehr Erfahrungen** als Frauen.

Dieses Ergebnis passt dazu, dass **Männer eher zustimmen, immer schon gewusst zu haben, dass sie später einmal in einer leitenden Funktion sein möchten.** Insgesamt sagt dies aber nur ein Viertel der männlichen und weiblichen Führungskräfte von sich selbst. Hingegen habe das **direkte Umfeld** dies schon deutlich früher wahrgenommen, wobei folgender Geschlechterunterschied auffällig wird: 50% der von uns befragten Frauen berichten, dass ihnen immer schon zugesichert wurde, sie würden es mal „bis nach oben schaffen“ oder aus ihnen würde „ganz bestimmt mal was werden“. Unter den Männern berichten dagegen nur 30% von ähnlichen Erfahrungen. Dies könnte so interpretiert werden, dass **Männer zum Erhalt von Führungsverantwortung auf die explizite Verstärkung durch das soziale Umfeld weniger angewiesen sind.** Hingegen ist es für Frauen, die später eine Führungskarriere durchlaufen, förderlich, wenn ihnen schon früh entsprechend Mut gemacht wird. **Die hohe Relevanz von Bestätigung und Ermutigung für die Frau hingegen unterstreicht auch hier wieder die für sie stärkere Bedeutung von äußeren Umständen.**

**Genderfazit 4:** Die Ergebnisse weisen auf eine besondere Relevanz der Bekräftigung durch das soziale Umfeld hin. Frauen, die nicht schon früh bestätigt und ermutigt wurden, bleiben demnach in Bezug auf ihre Karriere womöglich eher inaktiv.

### 2.4. Die Macht der weiblichen Vorbilder

Nach ihren Vorbildern befragt, zeigte sich interessanterweise, dass Frauen, die **mindestens ein weibliches Vorbild** in Verbindung mit ihrer Karriere sehen, **ihre eigene Führungsmotivation höher einschätzen, ihren Führungspositionen aktiver angestrebt haben und bereits mehr Führungserfahrungen gesammelt haben** als die Frauen ohne weibliche Vorbilder.

Hatten weibliche Führungskräfte hingegen ausschließlich männliche Vorbilder, berichteten sie insgesamt von weniger Führungserfahrungen und verneinten, sich ihrer Führungskarriere immer schon

sicher gewesen zu sein. **Dies lässt die Annahme zu, dass Männer sich weniger als Vorbilder für Frauen eignen und sie stattdessen vor Führungsrollen eher wegschrecken lassen.** Das kann daran liegen, dass diesen Frauen vorgelebt wurde, dass Führungskräfte typischerweise männlich sind.

Bemerkenswert ist auch, dass bei Männern jeglicher Einfluss durch Vorbilder (egal, ob männlicher oder weiblicher Natur) entfällt. Auch dieses Ergebnis unterstreicht wieder die Unabhängigkeit der männlichen Führungsmotivation von positiven äußeren Einflüssen. **Frauen scheinen hingegen auch hier wieder auf externe Verstärkung angewiesen, in diesem Fall speziell durch andere Frauen.**

**Genderfazit 5:** Weibliche Karriere Vorbilder fördern die weibliche Führungsmotivation.

## 2.5. Was ist Führungsmotivation eigentlich?

Fragt man die Führungskräfte danach, was Führungsmotivation eigentlich ist, lassen sich ihre Aussagen in drei unterschiedliche Bausteine aufteilen, welche die Mehrdimensionalität der Motivation widerspiegeln.

Der **erste Baustein** besteht aus den **drei Basismotiven**, die jede Handlung des Menschen grundsätzlich ausrichten (vgl. McClelland & Burnham, 1976): Macht, Leistung und sozialer Anschluss. Insbesondere das Machtmotiv („Ich glaube, ich wollte immer, dass das nach meiner Nase geht...“) und das Leistungsmotiv („Für mich ist es schon der Reiz, diese Aufgabe zu bewältigen“) scheinen die Lust auf Führung zu begünstigen.

Den **zweiten Baustein** der Führungsmotivation bilden **verschiedene Erlebnisqualitäten** (vgl. Chan & Drasgow, 2001). So kann Führungsmotivation sowohl affektiv („Weil es Spaß macht.“), kalkulatив („Das Ganze ist eigentlich nur ein Mittel zur Zielerreichung“) als auch normativ sein („Bei vielen Männern heißt es eben, ‚wenn du studiert hast, dann kannst du in die Führungsposition gehen‘“).

Der **dritte Baustein** besteht aus **konkreten Interessensfeldern**, die in Führungspositionen befriedigt werden („gestalterische und strategische Komponente“, „selbständig arbeiten“, „viele Freiheiten“, „Prestige“, „monetäre Belohnung“). Es ist denkbar, dass die Präferenz konkreter Anreize einer Führungsposition bereits bei jüngeren Personen besser erfragbar ist als gezielt führungsspezifische Interessen. Letztere könnten für Jugendliche oder auch Frauen bislang noch keine wirkliche Rolle gespielt haben. In der Regel wurden als Gegenpol zu den Anreizen auch **Hindernisse** auf dem Weg in die Führung genannt, welche besonders von Frauen betont wurden (neben Karriere-Familie-Konflikt: psychischer Druck der Stelle, Bürokratie, Verlust inhaltlicher Arbeit, etc.). Nimmt jemand viele solcher Hindernisse wahr, kann dies eine ursprünglich hohe Motivation dämpfen.

In diesen Aussagen der Interviewten zeigt sich ein weiterer Geschlechterunterschied. Die Hälfte der Frauen (vs. 27% der Männer) sieht Führungsmotivation als ein mehrdimensionales, komplexes Motiv, was sich in Beschreibungen von ganz unterschiedlichen Typen führungsmotivierter Personen äußerte. So beschreibt eine weibliche Führungskraft einen Typen A, der eher führt, weil „es Spaß macht und er gerne mit Menschen zusammenarbeitet“ und einen anderen Typen B, der eher führt, „um jemand zu sein und um Geld zu verdienen“. **Dass Frauen Führungsmotivation differenzierter beschreiben und dabei mögliche Widersprüche zwischen den Motiven eher sehen als Männer, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie selbst ebenfalls mehr widerstrebende Motive erleben** („Einerseits will ich – andererseits habe ich Sorge zu versagen.“).

**Genderfazit 6:** Frauen haben ein differenzierteres Bild der unterschiedlichen Komponenten von Führungsmotivation, was auf einen stärkeren inneren Konflikt zurückzuführen sein könnte.

## 2.6. Genderfazit: Was Frauen (nicht) bewegt

Das frauentypische Phänomen der „**externalen Erfolgsattribution**“, also das Zurückführen von Errungenschaften und guten Leistungen auf äußere Umstände, dürfte auch eine Grund dafür sein, dass Frauen Führungspositionen **weniger stringent** verfolgen als Männer. Wer Erfolge nicht in der eigenen Hand sieht, wird auch die eigene Karriere weniger aktiv vorantreiben. Passend zu diesem Befund bestehen Frauen auch nicht so sehr auf einer konkreten Führungsposition, selbst wenn sie prinzipiell motiviert sind, Personalverantwortung zu übernehmen. Auch die Möglichkeit, dass Frauen selbst **stärkere Konflikte zwischen unterschiedlichen Motivkomponenten** („Einerseits will ich – andererseits habe ich Sorge zu versagen.“) haben könnten, dient als Indiz für die **stärkere Inkonsistenz** ihrer Führungsmotivation. Kein Wunder also, dass die Befragten sich einig sind, dass **Führungsmotivation für Frauen noch wichtiger** ist als für Männer, um an die Führungsspitze zu gelangen. Förderlich für die weibliche Motivation scheinen den Chefinnen zufolge die frühe **Bekräftigung durch das soziale Umfeld** sowie das Vorleben erfolgreicher Karrieren durch **weibliche Vorbilder** zu sein.

Nimmt man die Ergebnisse zusammen, entsteht die Vermutung, dass jene Frauen, die trotz aller motivationalen Hürden doch den Chefposten erreichen, besonders führungsmotiviert sein müssten (z.B. weil sie mehr Ermutigung und soziale Bestärkung erfahren haben als die meisten Frauen). Das würde aber auch bedeuten, dass es einen großen **Pool an Frauen mit ungenutzten Führungsfertigkeiten** geben muss, deren Motivation lediglich weniger deutlich zutage tritt. Diese Frauen machen vor den typischen motivationalen Hürden auf der Karriereleiter Halt. Ihre Motivation könnte durch soziale Unterstützung, weibliche Vorbilder sowie die Beseitigung von Konflikten zwischen gefühlt widersprüchlichen Zielen aktiviert und gefördert werden! Zur Aufdeckung dieses schlummernden Potenzials gibt es nun ein **neues Instrument**, das Führungsmotivation bei Frauen wie bei Männern misst.

## 3. Neues Instrument zur gendersensitiven Messung von Führungsmotivation (Das Haus der Führungsmotivation + erste Forschungsergebnisse)

Basierend auf den Ergebnissen der Interviewstudie wurde ein **neues Diagnoseinstrument** zur gendersensitiven Erfassung von Führungsmotivation entwickelt. Die statistische Güte wurde an einer Validierungsstichprobe aus 1742 SchülerInnen, Studierenden und Erwerbstätigen belegt. Die gesamte Normierungsstichprobe besteht aus 3285 Personen. Die Normen ermöglichen den Vergleich der persönlichen Führungsmotivation mit der eigenen **Referenzgruppe**, z.B. mit Frauen, BWL-Studenten oder Führungskräften. Das Instrument wird voraussichtlich **ab 2012 erhältlich** sein.

Die Zusammensetzung des Instruments entspricht der mehrdimensionalen Struktur der Führungsmotivation. Sie wurde auf Grundlage der Interviewstudie sowie vorangehenden Forschungsarbeiten abgeleitet (z.B. Chan & Drasgow, 2001; McClelland & Burnham, 1976). Die Struktur, die dem neuen Instrument zugrunde liegt, wird in dem **Haus der Führungsmotivation** in Abb. 2 veranschaulicht. Bevor die Bausteine des Hauses und bisherige Forschungsergebnisse vorgestellt werden, folgt eine kurze Erläuterung der „gendersensitiven“ Messung, die im neuen Instrument umgesetzt wird (s. 3.1).

### 3.1. Was bedeutet „gendersensitiv“ Messen?

Die Messung der Führungsmotivation anhand des neuen Instruments erfolgt gendersensitiv. Das bedeutet, dass **weder Männer noch Frauen bei der Beantwortung der Fragen bevor- oder benachteiligt** werden. Prinzipiell ist das Instrument also für den Einsatz bei beiden Geschlechtern entwickelt worden. Ein zentrales Anliegen war jedoch, darüber hinaus **frauenspezifischen Besonderheiten** bei der Diagnose von Führungsmotivation angemessen Rechnung zu tragen, indem zunächst die Verzerrung der weiblichen Führungsmotivation durch geschlechtstypische Rollenerwartungen vermieden wird. Beispiele für mangelnde Gendersensitivität finden sich in der Miner Sentence Completion Scale

(Miner & Smith, 1982), die zur Messung der Führungsmotivation die Präferenz von typischerweise eher männlichen Tätigkeiten erfragt (z.B. „mit dem Gewehr schießen“ oder „eine Krawatte tragen“). Eine **geschlechterneutrale Formulierung der Fragen** stellt eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung der gendersensitiven Messung von Führungsmotivation dar. Zudem fanden auch **frauenspezifische Aspekte der Führungsmotivation** besondere Berücksichtigung. Sie werden in den Folgeabschnitten aufgegriffen. Beispiele sind das bedingte Führungsmotiv sowie die Vermeidung von Führung (s. 3.3).

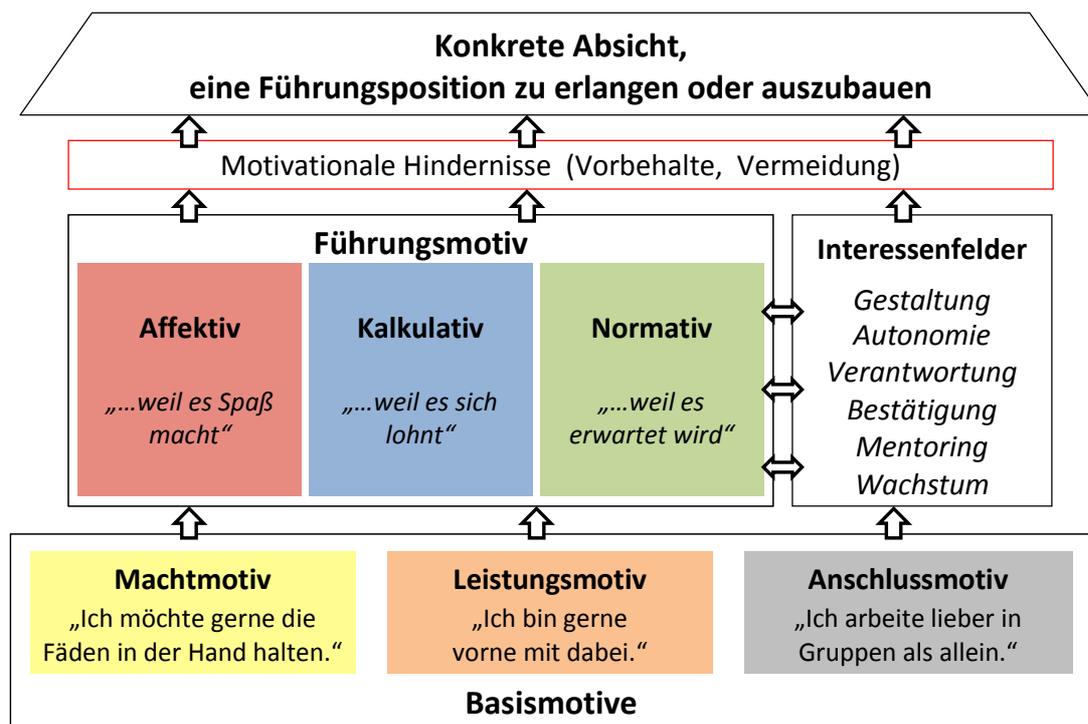
### 3.2. Die Basismotive – Macht, Leistung und Anschluss

Unter Motivation versteht man allgemein die Triebfeder, die die **grundlegende Ausrichtung jeder menschlichen Handlung in allen Lebensbereichen** bestimmt. Den drei **Basismotiven** des Menschen liegen die Ziele Macht, Leistung und sozialer Anschluss zugrunde. Sie entsprechen den individuellen Bedürfnissen des Menschen und können unterschiedlich stark ausgeprägt und kombiniert sein. Außerdem setzt sich jedes Basismotiv aus einem Ziel, nach etwas zu **streben** (z.B. Erfolg) und einem Ziel, etwas zu **vermeiden** (z.B. Misserfolg) zusammen. Hierauf wird am Ende dieses Kapitels eingegangen.

Die Basismotive kann man sich als den „Heizkeller“ im Haus der Führungsmotivation (s. Abb. 2) vorstellen, weil sie die nötige Energie liefern, um das menschliche Verhalten grundsätzlich auszurichten. Damit sind sie noch nicht nur für den spezifischen Bereich der Führung gültig, sondern **in vielen unterschiedlichen Situationen und Lebensbereichen wirksam**. Eine passende Kombination der Basismotive dient jedoch auch als Indiz für Führungsmotivation. Dieses sogenannte **Führungsmuster der Basismotive** wird nach einer kurzen Vorstellung der drei einzelnen Basismotive erläutert.

Um die Fragen, die im Instrument zu den Basismotiven gestellt werden, beantworten zu können, sind keinerlei Erfahrungen mit Führungsaufgaben erforderlich, weil sie **nicht führungspezifisch formuliert** sind (z.B. Streben nach Erfolg: „Ich bin gerne vorne mit dabei.“). Deswegen fällt es auch Personengruppen, die sich bislang erst wenig mit einer Führungskarriere beschäftigt haben, leicht, sich in die Fragen „einzudenken“. Das betrifft zum Beispiel **junge Menschen**, aber auch **Frauen**.

**Abb. 2: Das Haus der Führungsmotivation – Hauptbausteine des neuen Instruments.**



### ***Das Machtmotiv***

Grundsätzlich hat jeder Mensch einen gewissen Wunsch, **Kontrolle über seine Umgebung** zu erlangen und **Einfluss** auf das umliegende Geschehen zu nehmen, einschließlich des Verhaltens seiner Mitmenschen. Dieser Wunsch bildet die Grundlage des Machtmotivs.

Insgesamt zeigt sich in unseren Analysen, dass das Motiv, Macht und Einfluss ausüben zu wollen, **bei Männern stärker ausgeprägt** ist als bei Frauen. Dieser Geschlechterunterschied fällt jedoch hauptsächlich bei den Jüngeren prägnant aus (SchülerInnen und Studierende). Erwartungsgemäß stimmen vor allem die Führungskräfte (30% unter ihnen) der Aussage zu „Ich möchte gerne ‚die Fäden in der Hand halten‘.“ Unter SchülerInnen und Studierenden sind es mit 17% deutlich weniger.

### ***Das Leistungsmotiv***

Das Leistungsmotiv wird besonders in Wettbewerbs- oder Konkurrenzsituationen angeregt. Hochleistungsmotivierte streben nach **Erfolg** und danach, die gestellten **Anforderungen und auch ihre eigenen Leistungen zu übertreffen**, um auf eigene Erfolge stolz sein zu können. Eine typische Aussage im Instrument ist „Es gefällt mir, wenn ich mich immer weiter verbessern kann“.

Zwar heben sich die von uns erfassten Männer insgesamt mit einer etwas höheren Leistungsmotivation von den Frauen ab. Allerdings fällt dieser **kleine Mittelwertsunterschied zwischen den Geschlechtern** bei separater Betrachtung der Untergruppen (z.B. nur Angestellte, nur Studenten, etc.) nicht mehr signifikant aus.

### ***Das Anschlussmotiv***

Das Anschlussmotiv bezeichnet das Bedürfnis nach sozialer **Akzeptanz**. Wichtig ist es hierbei, anderen nahe sein zu wollen und bei ihnen Anklang zu finden. Ein hohes Anschlussmotiv zeigt sich z.B. in der Aussage „Es macht mir Spaß, gemeinsam mit anderen in einem Team zu arbeiten.“

In dem Streben nach Akzeptanz ergeben unsere Analysen nur **wenige Geschlechterunterschiede**. Beispielsweise ist es speziell den Schülerinnen (46%) und den weiblichen Führungskräften (21%) im Gegensatz zu den Männern (34% bzw. 15%) „wichtig, zu allen eine gute Beziehung zu pflegen“.

### ***Das Führungsmuster der Basismotive***

Studien mit Führungskräften haben eine Systematik in den drei Basismotiven gefunden, die man als „**Führungsmotivmuster**“ bezeichnen könnte (McClelland & Burnham, 1979). Es wird durch eine hohe Ausprägung des Machtmotivs, eine eher überdurchschnittliche Ausprägung des Leistungsmotivs und eine eher geringe Ausprägung des Anschlussmotivs gekennzeichnet. Dass man dieses Motivprofil speziell bei Führungskräften häufig vorfindet, liegt an den Anforderungen ihres Jobs. Das eher **ausgeprägte Machtmotiv** bildet die Grundvoraussetzung dafür, dass die Führungskraft ein Interesse daran entwickelt, aktiv Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses und die Arbeitsergebnisse der Gruppe zu nehmen und sich nicht ausschließlich von anderen dirigieren zu lassen. Durch ihr **relativ hohes Leistungsmotiv** möchte sie sich selbst stets in ihren Leistungen verbessern und erfolgreich am Wettbewerb teilnehmen. Und ihr **eher geringes Anschlussmotiv** ermöglicht es ihr, auch unabhängig von der Zustimmung der anderen notwendige Entscheidungen zu treffen.

Das neue Instrument ermöglicht es, das Führungsmotivmuster bzw. Abweichungen davon zu identifizieren, so dass sich hier bereits erste Hinweise auf eine Passung für die Führungsposition ergeben!

### ***Streben und Vermeiden***

Alle drei Basismotive werden jeweils durch Streben und durch Vermeiden charakterisiert (Streben nach Kontrolle vs. Vermeiden von Kontrollverlust; Streben nach Erfolg vs. Vermeiden von Misserfolg, Streben nach Akzeptanz vs. Vermeiden von Ablehnung). So nimmt eine Person mit einem ausgepräg-

ten Streben nach Erfolg an einem Wettrennen teil, weil sie hofft, zu gewinnen. Eine Person mit einem starken Vermeidungsmotiv hat eher Sorge vor einem möglichen Misserfolg und wird sich von derartigen Situationen fernhalten. Ideal ist, wenn Streben und Vermeiden sich nicht widersprechen, das bedeutet, dass sie nicht gleichzeitig stark ausgeprägt sein sollten.

Jedoch haben unsere Analysen gezeigt, dass entsprechend der Überlegungen im Zuge der Interviewstudie (s. 2.5) **widerstrebende Motive gerade bei Frauen** häufiger auftreten. Das bedeutet z.B. für ihr Machtmotiv, dass sie einerseits nach Kontrolle streben, was sie eigentlich dazu bewegen sollte, einflussreiche Positionen anzuvisieren. Andererseits würden sie aus Sorge vor dem Kontrollverlust, den sie erleben könnten, wenn die Mitarbeiter sie als Führungskraft nicht akzeptieren, eine solche Position eher meiden. Ein solches **ambivalentes Motivprofil** kann zu einem Handlungsstillstand führen, trotz des starken Grundmotivs. Bedenken führen dazu, dass es „weder vor noch zurückgeht“. Eine wichtige Erkenntnis, um mögliche **Motivationsbremsen** ausfindig zu machen! Das ambivalente Motivprofil wird in Abschnitt 3.7 noch einmal aufgegriffen.

### 3.3. Das Führungsmotiv – Konkretes Motiv mit drei Erlebnisqualitäten

Das Führungsmotiv bildet den zentralen Raum im Haus der Motivation. Im Gegensatz zu den Basismotiven bezeichnet sie konkret den **Wunsch, eine leitende Position zu bekleiden und Verantwortung für Mitarbeiter, verschiedene Aufgabenbereiche oder ein ganzes Unternehmen zu übernehmen**. Sie bildet sich erst mit der Zeit aus und beruht auf gesammelten Erfahrungen sowie Lernprozessen. Das Führungsmotiv kann sich durch **drei Erlebnisqualitäten** auszeichnen: einer **affektiven**, einer **kalkulativen** und einer **normativen**. Die drei Formen schließen sich gegenseitig nicht aus. Stattdessen sind auch hier wieder Mischformen mit unterschiedlichen Ausprägungen möglich. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Führungsmotivation der Männer weitestgehend stärker ausgeprägt ist als die der Frauen, allerdings fallen die Geschlechterunterschiede stichprobenabhängig (z.B. je nach Altersgruppe) mal größer und mal kleiner aus. Man kann also nicht von einem generell großen Unterschied zwischen Mann und Frau sprechen.

#### **Affektives Führungsmotiv**

Im Kern steht die affektive, also die **emotionale Bewertung** der leitenden Tätigkeit: die Übernahme von Führung oder Verantwortung für andere Menschen **bereiten Freude und machen Spaß**. Die Ausübung führungsspezifischer Tätigkeiten wie das Anleiten anderer oder die Koordination von Aufgabenbereichen werden positiv erlebt und um ihrer selbst willen ausgeführt. Personen mit hohem affektivem Führungsmotiv gehen aus eigenem Antrieb in eine Führungsposition, auch ohne hierfür konkrete Vorteile oder Belohnungen zu erwarten bzw. zu erhalten. Personen mit geringem affektivem Führungsmotiv empfinden die Anforderungen einer Führungsposition eher als Belastung. Befinden sie sich trotzdem in einer Führungsposition oder streben sie trotzdem nach Führungsverantwortung, dann sind sie vermutlich eher kalkulatativ oder eher normativ motiviert.

Während insgesamt ein deutlicher Anteil (22%) der von uns Befragten Führungsaufgaben sogar sehr positiv gegenübersteht, zeigen sich im Geschlechtervergleich Unterschiede. Beispielsweise berichten 38% der Männer uneingeschränkt, dass ihnen „die Aufgaben einer Führungskraft Spaß machen könnten“, während dem nur 28% der Frauen zustimmen. Außerdem gibt es mehr als doppelt so viele Frauen (8%) wie Männer (3%), die diese Aussage eher verneinen. Im Vergleich zu Frauen scheint das Führen mehr Männern Spaß zu machen. Gegenstand laufender Forschungsarbeiten ist die Frage nach möglichen Ursachen hierfür und nach Möglichkeiten, diesen Geschlechterunterschied zu reduzieren.

**Verhaltensabsicht** dient als **besten Indikator für zukünftiges Verhalten**. Grundsätzlich bestätigt sich die erwartete hohe Bedeutung des Führungsmotivs für die konkrete Absicht, eine Führungsposition einzunehmen (bzw. bei Führungskräften die eigene Leitungsposition zu behalten). Besonders **hohe Zusammenhänge** zeigen sich **zwischen affektivem Führungsmotiv und Führungsverantwortung** ( $r=.62$ ). 53%

derer, die sich ganz und gar „in ihrem Element fühlen“, wenn sie andere anleiten können, sagen auch aus, eine sehr deutliche Führungsabsicht zu haben. Unter denen, die sich nicht „in ihrem Element fühlen“, haben nur 2% diese Absicht.

Für die **Männer** lassen sich **durchweg stärkere Zusammenhänge zwischen dem affektiven Führungsmotiv und der konkreten Führungsabsicht** finden ( $r=.66$ ). Das bedeutet, die Wahrscheinlichkeit fällt bei Männern höher aus als bei Frauen ( $r=.58$ ), dass sie gemäß ihrem Führungsmotiv auch entsprechende Führungspositionen anstreben. 54% der Männer, die sagen, „dass ihnen die Aufgaben einer Führungskraft Spaß machen“, möchten demnach später auch eine leitende Position übernehmen. Unter den Frauen, die der gleichen Aussage zustimmen, wollen das nur 39%.

### ***Kalkulatives Führungsmotiv***

Für die kalkulative Komponente stehen das **Abwägen von Vor- und Nachteilen** und der Blick auf den persönlichen Nutzen im Vordergrund. Eine hoch kalkulativ motivierte Person übernimmt also besonders dann eine Leitungsposition, wenn sie eine eindeutige **Belohnung**, z.B. eine Gehaltserhöhung oder einen Gewinn an Ansehen, erwarten kann.

Nach dieser berechnenden Komponente gefragt, sind die meisten von uns Befragten eher zurückhaltend. Mehr als 50% der Befragten lehnen es ab, „die Leitung einer Gruppe nur dann übernehmen zu wollen, wenn der Erfolg auch einigermaßen sicher ist“.

Scheint es auf den ersten Blick so, dass Männer eher als Frauen „auf ihren Vorteil“ oder „persönlichen Nutzen“ bedacht sind (**signifikanter Geschlechterunterschied**), ist der **Mittelwertsunterschied** jedoch **nicht besonders groß**. Dass ihnen die „Übernahme der Gruppenleitung auch persönlich nutzt“, möchten zum Beispiel 29% der Männer aber auch 22% der Frauen.

Im Gegensatz zu der affektiven Komponente finden wir für das kalkulative Führungsmotiv nur einen **schwachen Zusammenhang mit der konkreten Führungsabsicht** ( $r=.10$ ). Die kalkulative Komponente sollte jedoch nicht vernachlässigt werden, liegt doch die Hypothese nahe, dass stark berechnende Motivationsanteile mit einem weniger erfolgreichen oder weniger mitarbeiterförderlichen Führungsverhalten einhergehen und langfristig vielleicht mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit der Führungskraft einhergehen. Eventuell ist ein solcher Motivationstyp aber auch in bestimmten Branchen erfolgreicher als in anderen und vielleicht sogar erforderlich. Diese Fragestellungen lassen sich erst im Längsschnitt beantworten.

### ***Normatives Führungsmotiv***

Normative Motivation entsteht aufgrund der **Verpflichtung** gegenüber gesellschaftlichen Normen und Werten. Im Vordergrund steht hierbei das **Pflichtgefühl**, dem man nachkommen will, um die **Erwartungen anderer nicht zu enttäuschen**. Ist jemand normativ motiviert, so ist es ihm wichtig, Kollegen, Vorgesetzte oder sogar Familie und Freunde nicht zu enttäuschen.

Insgesamt sind lediglich 11% der Befragten eindeutig normativ führungs motiviert. Fast 50% sind jedoch recht unentschieden und lassen sich „teils/teils“ von den Erwartungen anderer beeinflussen.

Im Allgemeinen scheinen **Männer eher den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen zu wollen**, indem sie eine „Führungsrolle annehmen, wenn sie einem angeboten wird“. Konkret sagen 44% der Männer, dass „meistens von ihnen erwartet wird, dass sie bei Bedarf die Leitung übernehmen“, während dies unter den Frauen nur 38% behaupten. Auch hier zeigen sich wieder unterschiedlich starke Geschlechterunterschiede in den Subgruppen. So sagen unter den Führungskräften 43% der Männer, dass ihnen beigebracht wurde, sich „zur Verfügung zu stellen, wenn jemand für eine Führungsrolle gebraucht wird“, während dem nur 21% der Frauen zustimmen.

Es besteht ein **leichter Zusammenhang zwischen dem normativen Führungsmotiv mit der eindeutigen Führungsabsicht** ( $r=.20$ ). Bei Männern ist der Zusammenhang stärker: 61% der Männer, die eindeutig sagen, „dass sie sich manchmal bereit erklären, die Leitung zu übernehmen, um die Erwartungen anderer nicht zu enttäuschen“, möchten auch tatsächlich in eine Führungsposition. Unter den Frauen sind es lediglich 20%.

### **Relevanz der Führungsmotive für die Führungsabsicht**

Besonders das affektive Führungsmotiv hängt stark mit der konkreten Absicht zusammen, tatsächlich eine Führungsposition anzustreben bzw. die eigene vorhandene Position weiter auszubauen. Diese sollte jedoch nicht unabhängig von den Ausprägungen der anderen Formen des Führungsmotivs – kalkulatив und normativ – betrachtet werden, weil zu erwarten ist, dass auch diese für verschiedene Erfolgsfaktoren wichtig sind!

### **Vermeiden von Führung**

Neben dem Wunsch, eine Führungsposition bekleiden zu wollen, kann es gleichzeitig widerstrebende Impulse geben. So gibt es, wie bei den Basismotiven, auch bei dem Führungsmotiv einen **Vermeidungsfaktor**, der dem Führungswillen entgegenstehen kann und sich zum Beispiel in der Sorge ausdrückt, als Führungskraft möglicherweise zu versagen. Die Befürchtung, „den Anforderungen nicht gewachsen zu sein“, plagt eher Frauen (32% vs. 18% unter den Männern). Personen mit einem niedrigen Führungsmotiv und einem hohen Motiv, Führung zu vermeiden, werden entsprechenden Positionen eher aus dem Weg gehen. Personen mit hohem Führungsmotiv aber gleichzeitig hoher Vermeidung fühlen sich hingegen hin und her gerissen. Sie könnten denken, „Eigentlich könnte mir das Spaß machen, andererseits glaube ich, der Druck ist zu hoch.“ Diese **Ambivalenz zeigt sich häufiger bei Frauen** und wird in Abschnitt 3.7 noch einmal aufgegriffen.

### **Bedingtes Führungsmotiv**

Führungsaufgaben werden von Frauen keineswegs grundsätzlich abgelehnt. **Räumt man Frauen bestimmte Bedingungen ein, verschwindet ihre Vermeidungshaltung.** So stellen sie sich dann eher als Männer bereit, Führungsaufgaben zu übernehmen, wenn man ihnen hierbei eine Kollegin oder einen Kollegen an die Seite stellt. Genauso verhält es sich bei der Unterstützung durch MentorInnen. Frauen stimmen außerdem eher der Aussage zu, dass sie nur dann die Führungsrolle einnehmen würden, wenn sie das Gefühl haben, dass andere ihnen diese Aufgabe zutrauen. Diese signifikant stärkere Angewiesenheit auf das Umfeld spiegelt das Genderfazit der Interviewstudie (2.6). Das Bedingte Führungsmotiv wird im Instrument miterfasst.

## **3.4. Interessensfelder – Womit lockt der Chefsessel?**

Das Führungsmotiv zeigt auf, inwiefern man prinzipiell eine Führungsposition anstreben oder ausbauen möchte. Aber was genau macht Führung z.B. für Personen mit einem hohen affektiven Führungsmotiv interessant und attraktiv? **Welche Interessensfelder sind relevant für Führung?**

Mit dieser Frage betreten wir einen weiteren wichtigen Raum im Haus der Führungsmotivation. In unserer Interviewstudie diskutierten wir mit den Führungskräften über die Anreize ihrer Führungsposition, die sie besonders dazu motivieren, eine leitende Position auszuüben. Daraus leiteten wir sechs Interessensfelder ab, die ebenfalls **affektiv, kalkulatив** oder **normativ** erlebt werden können:

### **Gestaltung**

„Es ist mir wichtig, etwas verändern und gestalten zu können.“ Hier geht es um das Interesse an der Gestaltungsfreiheit einer Führungsposition und um die Möglichkeiten, eigene Ideen umzusetzen.

### **Autonomie**

„Ich schätze es sehr, selbstständig Entscheidungen zu treffen.“ Man legt großen Wert darauf, unabhängig arbeiten und eigene Entscheidungen fällen zu können.

### **Verantwortung**

„Ich übernehme gerne Verantwortung, weil es mir Freude und Zufriedenheit verschafft.“ Verantwortung für Aufgabenbereiche oder Mitarbeiter wird als positive Herausforderung erlebt.

### **Bestätigung**

„Es gefällt mir, wenn ich von Anderen Bestätigung für meine Leistung erlange.“ Im Vordergrund stehen hier Ansehen und Anerkennung, die man für seine Leistungen in einer Führungsposition erhält.

### **Mentoring**

„Es macht mir Freude, andere bei ihren Aufgaben zu unterstützen.“ Hierbei handelt es sich um die Möglichkeit, andere Menschen voranzubringen und Ihnen als Orientierung zu dienen.

### **Wachstum**

„Ich habe Freude daran, immer wieder Neues zu lernen.“ Man ist an der eigenen Weiterentwicklung interessiert. Die eigenen Kompetenzen sollen erweitert und neues Wissen angeeignet werden.

Menschen mit Schwerpunkten in diesen Interessensfeldern könnten sich **in einer Führungsposition besonders wohl fühlen**. Das gilt auch für Personen, die ansonsten noch kaum mit dem Gedanken an eine Führungskarriere gespielt haben und daher vielleicht auf die Fragen zum Führungsmotiv (s. 3.3) eher zurückhaltend antworten. Hierzu zählen z.B. auch **Frauen**, denen aufgrund ihrer eher seltenen Führungserfahrungen schwerer fallen könnte, ihr Interesse an Führungsaufgaben realistisch einzuschätzen – aber z.B. auch **Jugendliche**, die lediglich noch keine umfangreichen Arbeitserfahrungen sammeln konnten und sich mit der gleichen Schwierigkeit konfrontiert sehen. Beispielsweise fällt es einer Studentin leicht, einzuschätzen, ob sie gerne ihre Arbeitsbedingungen mitgestaltet (Interessensfeld Gestalten) oder andere gerne bei ihrer Weiterentwicklung unterstützt und fördert (Interessensfeld Mentoring), auch wenn sie bisher kaum führungsähnliche Erfahrungen gesammelt hat. Das Instrument eignet sich daher auch **für Zielgruppen mit bislang geringem Bezug zu Führungsaufgaben**.

## **3.5. Der Mannschaftskapitän – Führungsähnliche Erfahrungen**

Wie sich bereits in der Interviewstudie angedeutet hat, dienen **Erfahrungen mit führungsähnlichen Aufgaben** als ein einfacher aber nützlicher **Indikator für die Absicht, später einmal eine Führungsposition anzustreben**. Solche biographischen Maße eignen sich besonders gut als Indikatoren für die Führungsmotivation Jugendlicher oder anderer Personenkreise, die noch nicht mit dem Gedanken an eine Führungskarriere gespielt haben. Erfahrungen können bspw. als Schulsprecher, Mannschaftskapitän, Leiterin einer Kirchengruppe, im Verein, in der Gruppenarbeit oder im Freundeskreis gesammelt werden. Für die Vorhersage der Führungsabsicht dient hier besonders die Menge der einfacheren, alltäglichen Führungserfahrungen als bester Indikator. Die Führungstätigkeiten müssen also nicht besonders anspruchsvoll gewesen sein. Wer also in der eigenen Klasse den „Ton angeben“ hat, ist mit höherer Wahrscheinlichkeit führungsmotivierter als andere. Wenn auch nicht explizit im Haus der Führungsmotivation aufgeführt, werden Art und Umfang von Führungserfahrungen **ebenefalls mit dem Instrument erfasst**. Wie schon in der Interviewstudie liegen auch hier wieder die Männer vorne. Unabhängig davon, ob Kirchengruppe, Verein oder Klassenverband, Männer nehmen im Durchschnitt deutlich häufiger informelle Führungsrollen ein als Frauen. Wenn Frauen hingegen von Führungserfahrungen berichten, sagen sie häufig auch aus, dass ihnen die Verantwortung zugewiesen wurde. Ohne direkte Aufforderung hätten sie die Erfahrung vermutlich eher nicht gemacht.

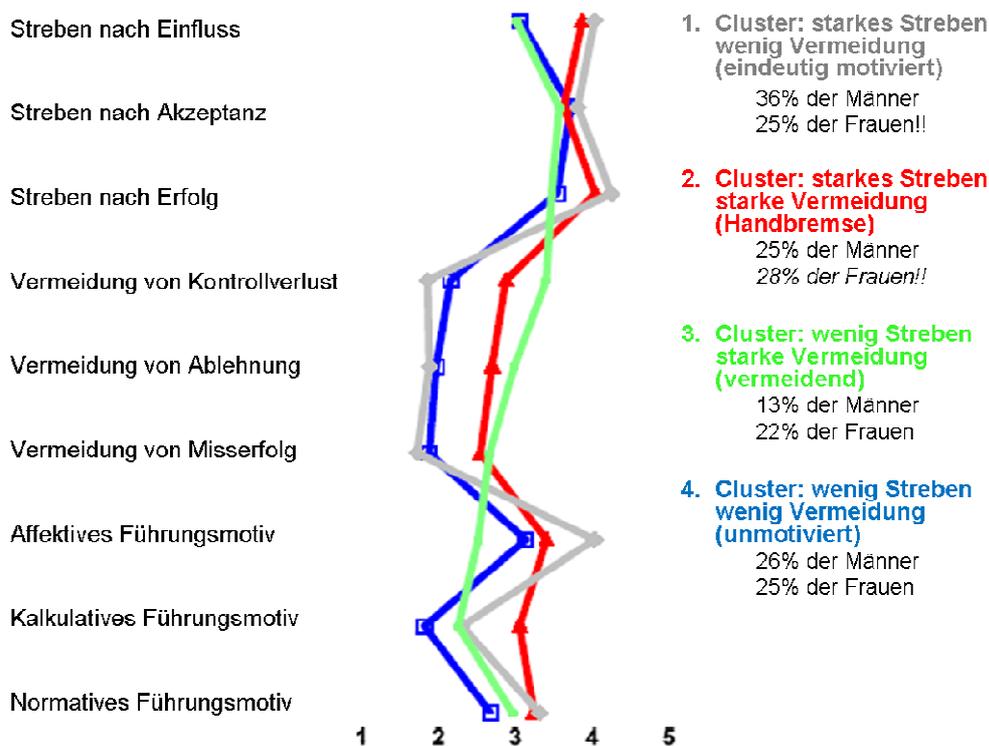
### 3.6. Hemmfaktor Work-Life-Balance

Wie erwähnt haben sowohl die Basismotive als auch die unterschiedlichen Führungsmotive Vermeidungskomponenten, die das Anstreben von Führungspositionen bremsen. Darüber hinaus können aber auch **bestimmte Berufs- und Lebenseinstellungen als motivationale Hindernisse** für das Erreichen von Führungspositionen fungieren. So erfasst neue Instrument auch das Bedürfnis nach Work-Life-Balance: „Es ist mir ein großes Anliegen, dass mein Privatleben nicht durch meine Arbeit beeinträchtigt wird.“ Zwar stellt diese Ansicht ein berechtigtes Bedürfnis dar und sollte idealerweise kein Hindernis für die Übernahme von Führungsaufgaben sein. Dennoch ist heutzutage davon auszugehen, dass in den meisten Führungspositionen die normale Arbeitsstundenzahl deutlich überschritten wird und daher sehr wohl gewisse Einschränkungen im Privatleben in Kauf genommen werden müssen. Bedenken wegen mangelnder Work-Life-Balance werden **eher von Frauen** geäußert.

### 3.7. Ambivalente Motivation – Die Frauenfalle

Mithilfe der sogenannten Clusteranalyse<sup>1</sup> lassen sich vier Führungsmotivationstypen identifizieren, also vier typische Motivationsmuster (s. Abb. 3). Für jede Gruppe („Cluster“), ergeben sich unterschiedliche Führungsprognosen und Fördermaßnahmen, wie im Folgenden erläutert wird.

**Abb. 3: Die vier Führungsmotivationstypen.**



#### 1. Cluster: Die eindeutig Motivierten

In diesem Cluster befinden sich vor allem Menschen, die stark nach Einfluss und Leistung streben sowie ein hohes affektives Führungsmotiv besitzen und die gleichzeitig nur wenig Vermeidung, z.B.

<sup>1</sup> Dieses statistische Verfahren unterteilt Personen, die das Instrument bearbeitet haben, derart in Gruppen (Cluster), dass sie den anderen Personen, die derselben Gruppe zugeordnet wurden, in ihrer Motivation so ähnlich wie möglich sind. Gleichzeitig ist ihre eigene Gruppe maximal verschieden von den anderen Gruppen (Bortz & Döring, 2003).

von Kontrollverlust und Misserfolg, suchen. Dies ist die Gruppe der eindeutig Motivierten. Sie sollten die **geringsten motivationalen Probleme** beim Anstreben von Führungspositionen haben. 36% der Männer und nur 25% der Frauen fallen in dieses Cluster.

### **2. Cluster: Die mit angezogener Handbremse!**

Die Personen in diesem Cluster streben vergleichsweise stark nach Einfluss und Leistung, neigen jedoch gleichzeitig stärker zu Vermeidung von Kontrollverlust und Misserfolg. Das bedeutet, es gibt ein ambivalentes Motivationsmuster, in dem sich Streben und Vermeiden gegenüberstehen. Versinnbildlicht fahren diese Personen „auf der Karriereautobahn mit angezogener Handbremse“. In dieser Gruppe steckt besonders viel weibliches Potenzial: Bei 28% der Frauen und 25% der Männer finden wir dieses gehemmte Motivation! Das neue Instrument ermöglicht eine differenzierte Diagnose darüber, welche Vermeidungskomponenten jemanden konkret einschränken und an welchen Stellen man angreifen könnte, um der Motivation „volle Fahrt voraus“ zu gewähren.

### **3. Cluster: Die Vermeidenden**

In diesem Cluster sind Menschen, die nur wenig nach Einfluss und Erfolg streben und deren Motivation gleichzeitig am meisten auf Vermeidung ausgerichtet ist (von Kontrollverlust, Misserfolg und Ablehnung). Das bedeutet, verantwortungsvolle Positionen werden eher gemieden. Diese Gruppe dürfte für Fördermaßnahmen am wenigsten zugänglich sein. Hier finden wir mehr Frauen als Männer (22% vs. 13% aller Befragten).

### **4. Cluster: Die Unmotivierten**

In diesem Cluster befinden sich Personen mit einem geringeren Streben und gleichzeitig auch geringer Vermeidung. D.h. sie scheinen eher unmotiviert, sind aber auch nicht durch Sorgen gehemmt. Um die Motivation zu steigern, könnte bei dieser Gruppe helfen, die Attraktivität von Führungsrollen besser zu vermitteln. In dieser Gruppe gibt es einen gleich hohen Anteil von Frauen und Männern, die so zu Führung motiviert werden könnten!

## **3.8. Ergebnisreport zum Instrument**

Wie es um die eigene Führungsmotivation bestellt ist und wo die motivationalen Stärken und Hemmschwellen liegen, wenn es darum geht, Führungsverantwortung zu übernehmen, wird in einem differenzierten Ergebnisreport rückgemeldet. Interessierte Unternehmen und Personen können sich an [fuehrungsmotivation@hsu-hh.de](mailto:fuehrungsmotivation@hsu-hh.de) wenden.

## **4. Frauen an die Spitze! Wissenschaft trifft Praxis**

Auch, wenn Männer momentan noch die prägnantere Führungsmotivation aufweisen, haben unsere Analysen deutlich gezeigt: **Auch Frauen wollen Führen!** Um die Führungsmotivation der Frauen jedoch in tatsächliche Führung zu transformieren, müssen einige Hemmfaktoren beseitigt werden. **Insgesamt zeichnet sich bei Frauen ein Bild ab, welches im Kontrast zu den Männern stärker durch Vorbehalte geprägt ist.** Frauen haben mehr Bedenken als Männer, in einer Führungsposition zu versagen und fürchten, Arbeits- und Familienleben nicht unter einen Hut zu bekommen. Hemmfaktoren, die jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Frauen mindestens genauso gute Führungskräfte sind wie Männer (vgl. Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Ihr Potenzial sollte genutzt werden!

Um jedoch das Anliegen, Frauen in Führungspositionen zu fördern, nachhaltig verfolgen zu können, ist es notwendig, wissenschaftliche Erkenntnisse mit Erfahrungen aus der Praxis zu vereinen. Hierzu veranstaltete das Projekt Führungsmotivation im Geschlechtervergleich im Januar 2011 ein **Symposium** zum Thema „**Motivation, Kompetenz und Chancen – Frauen in Führungspositionen**“. Über 70

TeilnehmerInnen, unter anderem aus dem Hamburger Senat, der Bundeswehr und aus der Wirtschaft diskutierten mit uns über die Forschungsergebnisse und mögliche Implikationen. Besonders die im Personalbereich Tätigen trugen zu vielfältigen und anregenden Diskussionen über die Anwendung und Einsetzbarkeit des neuen Instruments bei. Auch bei anderen Veranstaltungen wurde mit PraktikerInnen aus verschiedenen Bereichen des Personalmanagements unter anderem folgende Frage diskutiert: „**Was können Unternehmen, Personalabteilungen und Führungskräfte tun, um Frauen mit Führungsmotivation zu fördern und besonders ihre motivationalen Barrieren zu beseitigen?**“ Aus den Diskussionsergebnissen lassen sich erste Ansatzpunkte für die Praxis ableiten.

## 4.1. Betriebliche Maßnahmen

### *Familienfreundliche Arbeitsbedingungen*

Grundsätzlich sind sich viele Diskutanten einig, dass die Führungsmotivation besonders bei weiblichen Führungskräften mit Kindern durch schwierige Arbeitsbedingungen behindert wird. Die familiär bedingte Doppelbelastung könnte durch **flexible Arbeitszeitsysteme**, die eine hohe Autonomie in der Aufgabeneinteilung erlauben sowie **betriebliche Betreuungsangebote** deutlich reduziert werden. Doch zur Ermöglichung von **Führung in Teilzeit** sowie **Jobsharing** oder **Telearbeit** muss die vermeintliche Erforderlichkeit der „Omnipräsenz“ und Erreichbarkeit einer Führungskraft im Rahmen der Unternehmenskultur hinterfragt werden. Ein familienfreundliches Unternehmen sollte außerdem nach einer Erziehungspause **Angebote für den Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess** machen. Eine Möglichkeit wäre eine Art **Summer-School**, welche den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin über relevante Veränderungen im Unternehmen aufklärt und die Koordination von beruflichen Aufgaben und neuen familiären Anforderungen unterstützt. Eine gute **Work-Life-Balance** sollte ohnehin für beide Geschlechter selbstverständlich sein und nicht im Widerspruch zu einer Führungsfunktion stehen. Über Eines sind sich jedenfalls besonders die Frauen einig: **Führen ja, aber nicht um jeden Preis!**

### *Auch die Vorgesetzten sind gefragt!*

Ein großes Motivationspotential steckt auch in der Unterstützung durch die Vorgesetzten. Trainings ihrer **Gender-/Diversitykompetenz** könnten helfen, die Stärken und Schwächen der weiblichen aber auch der männlichen Mitarbeiter **vorurteilsfrei zu beurteilen** und entsprechend auf sie einzugehen. Führungskräfte sollten allgemeinhin besser dazu befähigt werden, Potenziale zu erkennen, mit Ängsten umzugehen und Stärken zu fördern. So ist es auch an den direkten Vorgesetzten, Frauen gezielt Gelegenheiten zu bieten und so eine **lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsumgebung** zu schaffen. Für die grundlegende Erfahrung **positiver Erfolgserlebnisse** sollten Frauen direkt angesprochen werden, da sie sich von selbst eher selten um Aufgaben mit Führungscharakter bewerben. Auch mit **konsequenten Zielvereinbarungen** können Vorgesetzte unterstützen. Konkrete Leistungsrückmeldungen würden aller Voraussicht nach zu einem Abbau der bei Frauen häufigeren Selbstunterschätzung beitragen. Ein realistisches Bild von den eigenen Kompetenzen und Eigenschaften ist für das Einschlagen neuer Karrierepfade Voraussetzung. Letztendlich liegt ein sehr großes Motivationspotential in der **Wertschätzung** der MitarbeiterInnen. Wer sich ernst genommen und anerkannt fühlt, verspürt auch eher den Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen.

### *Firmenleitlinien und die Quotenregelung*

Grundsätzlich können auf Unternehmensebene gute Bedingungen für die Führungsmotivation speziell bei Frauen geschaffen werden, indem Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen in den **Leitlinien der Unternehmen** verankert werden. Nur bei entsprechender Unterstützung durch die Geschäftsführung kann der **Abbau tradierter Rollenbilder** und damit der gläsernen Decke nachhaltig vorangetrieben werden. So wurde auch eine **Einführung der Frauenquote** von unseren Gesprächspartnerinnen zum Teil deutlich befürwortet. Frauen müsse auf diese Weise

erst einmal die Möglichkeit zur Etablierung in Führungspositionen gegeben werden. Dies würde langfristig zu einer **Veränderung des typischen Rollenbildes der männlichen Führungskraft** beitragen. Wenn weibliche Vorgesetzte als selbstverständlich gelten, gibt es auch psychologisch gesehen **keinen Nährboden für Vorurteile**. Betont wurde in diesem Zusammenhang, dass die Firmenleitung für Klarheit hinsichtlich der Bedeutung der Quotenregelung zu sorgen hat: Eine Bewerberin wird ausschließlich dann einem Mann gegenüber bevorzugt, wenn beide die *gleichen* Qualifikationen aufweisen! Da Frauen jedoch mit einer möglichen Stigmatisierung als „Quotenfrau“ zu rechnen hätten, wurde die Idee eines „**Stigmatrainings**“ aufgeworfen, welches zum Beispiel den Umgang mit möglichen Vorurteilen thematisiert.

### **Stärken stärken – bei Frauen und Männern**

Generell zeigt sich bei Frauen jedoch eine Übereinkunft darüber, dass der Diversity Prozess in Unternehmen im Sinne von **Gendermainstreaming** etabliert werden muss. So sollten Frauen weder entmündigt noch besonders bevorzugt werden. Stattdessen sollten unter Berücksichtigung der weiblichen aber auch der männliche Perspektive alle Unternehmensmitglieder gleichberechtigt und ihren individuellen Talenten entsprechend behandelt und gefördert werden. Bei allen Fördermaßnahmen gilt es, einen positiven Fokus beizubehalten. Nicht die Nachteile und Sorgen sollten in den Mittelpunkt gestellt werden, sondern vor allem der **Ausbau vorhandener Stärken!**

## **4.2. Motivklärung – Individuelle Fördermöglichkeiten**

Unseren Untersuchungen zufolge plagen sich Frauen häufiger als Männer mit der Sorge, sie könnten den Anforderungen einer Führungsrolle nicht gewachsen sein. Diese Sorge ist zwar unbegründet, weil Frauen eine mindestens so gute Führungskompetenz besitzen wie Männer (vgl. Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003), jedoch können solche Bedenken die Führungsmotivation dämpfen. Um derartigen Vorbehalten zu begegnen, dient zunächst das **Erkennen und Benennen von konkreten Befürchtungen und Hindernissen im Motivationsprofil**. Eine differenzierte Diagnose, wie sie das neue Instrument zur Erfassung von Führungsmotivation ermöglicht, dient einer solchen Klärung der Motivlage, so dass vertiefend auf Bedenken eingegangen und ihre Richtigkeit hinterfragt werden kann. **Stärken-Schwächen-Profile** dienen dazu, ein realistisches Bild über persönliche Entwicklungsfelder zu erlangen. Hier findet sich die geeignete Ausgangslage für gezielte **Coaching-Maßnahmen**. Konkrete Verhaltenshinweise fungieren unterstützend bei dem Abbau von Vorbehalten gegenüber der Führungsrolle und bei dem Aufbau positiver Erfahrungswerte. Ein solches Vorgehen sowie weitergehende Fördermaßnahmen sollten im Betrieb möglichst früh in der Karriereentwicklung ansetzen. Junge Berufseinsteigerinnen können bereits vor Aufnahme ihrer Arbeitstätigkeit oder durch sogenanntes **On-Boarding** gleich zu Beginn ihrer Karriere auf typischerweise von Frauen erlebte Stolpersteine vorbereitet werden und ihre Bedenken adressiert werden. Das Verhalten und die Selbstdarstellung in Verhandlungen oder der Aufbau beruflich nützlicher Netzwerke könnten ebenfalls schon früh trainiert werden. Ein **natürlicheres Selbstverständnis als potenzieller Führungsnachwuchs** dürfte sich förderlich auf die Führungsmotivation auswirken. Eine weitere vielversprechende Option liegt in **Mentoringprogrammen**. Erfahrene weibliche Führungskräfte können eine beratende Vorbildfunktion einnehmen und den Spaß an Führungsverantwortung vermitteln. **Weibliche Vorbilder** können sich sehr motivierend auf den weiblichen Führungsnachwuchs auswirken. Eine höhere Motivation dürfte bei den Frauen zu einem Ausbau und einer Steigerung von Führungskompetenzen führen und dieser neue weibliche Führungspool hat selbst wiederum Vorbildwirkung. So wird sich langfristig ein **selbst verstärkender Kreislauf** bilden, der Frauen auf ihrem Weg an die Spitze stärkt!

## 5. Quellenangaben

Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.

Chan, K.-Y., Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences in leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., and van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 95, 569-591.

Holst, E. (2009). *Führungskräftemonitor 2001-2006*. Forschungsreihe Band 7 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Baden-Baden 2009.

Kohaut, S. & Möller, I. (2010). Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. In IAB Kurzbericht. Online unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf>

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power ist the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.

McKinsey & Company (2010). *Women Matter 3. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*. Online unter: [http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women\\_matter/2009/women\\_matter\\_03.asp](http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/2009/women_matter_03.asp)

Miner, J. B. (1978). The Miner Sentence Completion Scale: A Reappraisal. *The Academy of Management Journal*, 21 (2), 283-294.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

Statistisches Bundesamt (2010). *Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen. Deutschland 2009. Fachserie 1 Reihe 4.1.2*. Wiesbaden. Online unter: <https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1026117>