

Der innere Antrieb

Was macht Menschen zu überzeugenden Führungspersönlichkeiten? Welche Rolle spielen Macht, Leistung oder soziale Anerkennung? Auf Spurensuche: das Team um Motivationsforscher von der Oelsnitz an der TU Braunschweig.

AUTOR: THOMAS BEYER
FOTOGRAPHIE: FRANK BIERSTEDT

Ein Mann erklimmt ein Seil, drei Menschen schauen zu. Dargestellt wird das Ganze mit einer nicht wirklich eindeutigen Strichzeichnung, begleitet von ein paar vorgegebenen Interpretationsmöglichkeiten – Gedankensplitter, Gefühle, Eindrücke –, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Mit dieser hintergründigen Fragebogenform begeben sich akademische Detektive auf die Spurensuche nach der menschlichen Antriebsfeder. Es geht um das Phänomen der Motivation. Die Detektive: das Team um die Motivationsforscher Prof. Dietrich von der Oelsnitz und Dr. Michael W. Busch vom Institut für Organisation und Führung an der Technische Universität Braunschweig.

Das angewandte Testverfahren, so Dietrich von der Oelsnitz, nennt sich „Multi-Motiv-Gitter“ (MMG) und hat sich als besonders valides Verfahren zur Bestimmung menschlicher Grundmotive erwiesen. Es hilft, „die Motivstruktur einer Person zu enthüllen. Denn Motive sind die Kraftwerke eines Menschen, die ihn mit Energie und Antrieb versorgen. Sie sind zugleich bedeutsam für die Beurteilung von

Menschen. Das MMG soll Personen mit geeigneten Motivstrukturen für bestimmte Tätigkeiten identifizieren. Weil es aber schwierig ist, die menschliche Motivstruktur offen abzufragen, erfolgt die Messung über sogenannte projektive Testverfahren (z.B. den Thematischen Auffassungstests TAT oder die bekannteren Tintenklekse von Rorschach). Diese haben das Potenzial,

Charismatiker oder Narzisst?

in die dem Probanden oft selbst nicht bewussten Tiefenstrukturen der Psyche einzudringen. Bei der Betrachtung der bildhaften Situationen entstehen unwillkürlich Gefühle und werden Motive deutlich, die dann auf das Bild und seine Interpretation übertragen (projiziert) werden.“

Was aber sind die wichtigsten Motive des Menschen? Folgt man dem US-amerikanischen Psychologen David McClelland, so sind dies das soziale Anschluss-, das Leistungs- und vor allem

das Machtmotiv. Diese Motive weisen je eine Hoffnungs- und eine Furchtkomponente auf. Die eine Personengruppe hofft also darauf, etwa ein von ihr anvisiertes Ziel zu erreichen, und ist deshalb motiviert. Andere Menschen tun dagegen alles, um etwas Negatives zu vermeiden, wollen also ein bestimmtes Ziel erreichen aus Furcht vor der Konsequenz, die entsteht, wenn das Ziel verfehlt wird.

Das Team vom Institut für Organisation und Führung beschäftigt sich u. a. damit, was Menschen zu guten, also wirksamen, glaubwürdigen und authentischen Leitungspersonen macht. Hierzu müssen sowohl die Persönlichkeit der Führungskraft als auch der Menschen, die ihnen folgen, unter die Lupe genommen werden. In ihrer Forschungsarbeit geht es den Braunschweiger Wissenschaftlern um die Klärung folgender Fragen: Gibt es „positive“ und „negative“ Machtquellen? Haben es Charismatiker oder gar Narzissten leichter, Gefolgsleute zu finden? Was unterscheidet produktive von destruktiven Anführern? Bei diesen derart komplexen Themen muss natürlich über den wissenschaftlichen Tellerrand

Fragebogen anfordern und Selbsterkenntnisse gewinnen!

Der Fragebogen (MMG) wurde bisher an 200 Studenten getestet, die damit sowohl ihre Fächerwahl optimieren als auch die für sie später am besten geeigneten Funktionen im Unternehmen erkennen können. Zukünftig soll das MMG verstärkt auch in Unternehmen zum Einsatz kommen. Wer an seiner eigenen Motivationswelt interessiert ist, kann sich unter „michael.busch@tu-braunschweig.de“ den Fragebogen zusenden lassen. Auf Wunsch erfolgt eine dezidierte Auswertung, deren Ergebnisse gegen Gebühr in einem persönlichen Gespräch mitgeteilt werden. Absolute Vertraulichkeit ist garantiert! ::: Mehr Informationen unter www.orgfue.de :::

Wie entsteht
Leadership?
Dietrich von der
Oelsnitz forscht
nach versteckten
Motiven.

geschaut werden. „In erster Linie“, sagt von der Oelsnitz, „argumentieren wir als Wirtschaftswissenschaftler, vor allem aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung. Allerdings müssen wir auch zentrale Arbeiten der Persönlichkeitspsychologie, der Politikwissenschaft oder der Herrschaftssoziologie einbeziehen.“

Welche Schlüsse kann die Motivationsforschung ziehen, die auch für Unternehmen relevant sind? „Offensichtlich“, sagt von der Oelsnitz, „gehen persönliche Selbstliebe und der Aufstieg in höchste Führungspositionen vielfach Hand in Hand. Das muss allerdings für die entsprechenden Organisationen (Unternehmen, Parteien, Vereine etc.) kein Nachteil sein! Wir glauben eben, dass man die charismatischen oder gar narzisstischen Anteile an der Persönlichkeit einer Führungskraft am ehesten über deren Grundmotive entschlüsseln kann. Ein klassischer Aufsatz von David McClelland trägt nicht zufällig den Titel „Power is the great motivator“. Sich selbst (besser) zu erkennen, hilft am Ende nicht nur der Führungskraft, sondern auch seinem privaten wie betrieblichen Umfeld.“ :::