

## Führung und Motivation

# Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft

Aspekte der Motivation spielen in Führungsprozessen eine zentrale Rolle, zum Beispiel bei der Vereinbarung von Zielen, der Steigerung von intrinsischer Motivation und der Förderung des Flow-Erlebens, der Vermeidung des Korrumpierungseffektes von betrieblichen Anreizen, der Nutzung von unbewussten Handlungsenergien, der motivierenden Kraft von Unternehmensvisionen und nicht zuletzt der Steigerung von Willenskraft. Das Trainingskonzept „Führung durch Motivation“, entwickelt am Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München, berücksichtigt und integriert all diese Aspekte und beruht auf Ergebnissen der aktuellen Forschung.

**Prof. Dr. Hugo M. Kehr** leitet den Lehrstuhl für Psychologie an der Technischen Universität München. Er ist Gesellschafter der Kehr Management Consulting GmbH, München.



In schlechten wie in guten Zeiten ist die Motivation von Mitarbeitern eine Schlüsselvariable für den Erfolg eines Unternehmens. Bereits die klassischen Managementkonzepte haben sich der Motivationssteigerung verschrieben, zum Beispiel Druckers Management by Objectives (MbO), Herseys und Blanchards situative Führung oder die unterschiedlichen Schattierungen der Persönlichkeitstypenlehren. Diese Konzepte sind in der Praxis weitverbreitet, dennoch haben sie die Motivationsproblematik nicht wirklich gelöst. Umfragen belegen, dass Identifikation und Motivation der Mitarbeiter Jahr für Jahr zurückgehen.

Das Motivationsgeschehen wird zu einem Großteil durch unser Unbewusstes gesteuert. Unbewusste Prozesse sind für unsere Emotionen verantwortlich und beeinflussen so die Motivation. Das gilt für den Spaß beim Freizeitsport, die Lust in der Liebe wie für die innere Genugtuung, die man bei seiner Arbeit empfinden mag. Das Unbewusste kann aber auch Ängste und ungute Gefühle auslösen, die dann zu Motivationsbarrieren werden können.

Motivationsbarrieren beschränken sich keinesfalls auf fehlende Ziele oder mangelnden Umsetzungs willen. Oft sind es handfeste Ängste, ein schlechtes Gefühl oder Unlust, die uns zu schaffen machen – Angst etwa davor, Gewohnheitsrechte oder gar den Arbeitsplatz zu

verlieren, unangenehme Bauchgefühle aufgrund einer ungewissen Zukunft oder Unlust, mit ungeliebten Konkurrenten nun in einem Boot sitzen zu müssen. Solche Motivationsbarrieren sitzen tief und lassen sich durch Zielvereinbarungen allein nicht beseitigen. Die Forschung belegt, dass Erfolg und Misserfolg oft von Ursachen bestimmt sind, die im emotionalen und unbewussten Bereich liegen.

### 3K-Modell der Arbeitsmotivation

Das 3K-Modell (vgl. Kehr 2004b) setzt auf die drei Komponenten der Motivation: explizite (selbsteingeschätzte) Motive, implizite (unbewusste) Motive und subjektive Fähigkeiten (vgl. Abb. 1). Im Führungstraining und in der Beratungspraxis stehen dafür die Metaphern Kopf, Bauch und Hand. Explizite Motive stehen für rationale Absichten, unsere Ziele und die Bereitschaft, eine bestimmte Handlung auszuführen. Implizite Motive stehen für den emotionalen Bereich, für die mit der Handlung verbundenen Hoffnungen, die oft unbewussten Bedürfnisse und Motive, die es zu wecken gilt, aber auch für Ängste und Bauchschmerzen. Subjektive Fähigkeiten repräsentieren die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung, die eine Handlung verlangt.

Wenn diese drei Komponenten erfüllt sind, ist man intrinsisch mo-



tiviert, hoch konzentriert und erledigt das, was man sich vorgenommen hat, gern. Ist dagegen nur eine dieser beiden Komponenten nicht erfüllt, fällt es einem schwer, diese Absichten umzusetzen – man steht sich selbst im Weg.

**Ein Kraftakt** ist häufig notwendig, um vom Wünschen zum Handeln zu gelangen. Die Motivationspsychologie weiß, warum das so ist. Foto: Weltmeisterschaft im Gewichtheben in Antalya, 2010.

### 3K-Modell im FdM-Training

Das 3K-Modell ist Dreh- und Angelpunkt des Trainingskonzepts „Führung durch Motivation“ (FdM).<sup>1</sup> Hier lernen Führungskräfte, das

Hier braucht es zur Unterstützung den Willen, der die störenden Bauchgefühle zurückdrängt. Eine solche willentliche Bekämpfung von Unlust oder Verlockungen kann durchaus erfolgreich sein, sie kostet jedoch Kraft, die sich anderweitig besser einsetzen ließe.

Das 3K-Modell verbindet den aktuellen Stand der Motivationsforschung mit neuen Erkenntnissen zur Funktion des Willens. Im Rahmen der empirischen Forschung zum Modell wurde als Erstes geprüft, ob die drei Komponenten tatsächlich unabhängig voneinander sind. Faktoranalysen aus verschiedenen Studien bei Führungskräften, Studierenden und bei Schülern im Chemieunterricht bestätigen, dass explizite und implizite Motive sowie subjektive Fähigkeiten drei weitgehend unabhängige Komponenten der Motivation darstellen. Es ist nicht dasselbe, ob wir etwas gerne mögen, ob wir es gut können und ob es uns auch wichtig ist. Eine Führungskraft hält es vielleicht für wichtig, einen aufgeräumten Arbeitsplatz zu haben, sie hat die Fähigkeiten dazu, aber sie macht es nicht wirklich gerne. Also muss sie sich zum Aufräumen willentlich überwinden. Und oft ist es dann eben nicht aufgeräumt.

Modell im Mitarbeitergespräch zur Diagnose der Motivation ihrer Mitarbeiter zu verwenden. Bei der „3K-Prüfung“ werden Fragen nach den drei Komponenten der Motivation gestellt (siehe Abb. 1). Diese Fragen helfen dem Mitarbeiter, neben dem, was ihn persönlich antreibt, auch über schwierige Themen wie ‚ungute Bauchgefühle‘, Zielkonflikte oder ein mitunter fehlendes Ziel zu sprechen. Dann lässt sich gemeinsam mit der Führungskraft nach Lösungen suchen (Abb. 2). Das ist wichtig, weil unerkannte Zielkonflikte oder fehlende Unterstützung durch Kopf und / oder Bauch die Erreichung von Zielen gefährden. Dies ist selbst dann der Fall, wenn Ziele nicht von oben vorgegeben, sondern selbstgesetzt sind.

## Flow bei Open-Innovation

Csikszentmihalyi (1975) hat Flow als den Zustand optimaler Motivation beschrieben. Danach entsteht Flow genau dann, wenn eine optimale Passung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den Anforderungen, die durch eine Aufgabe gegeben werden, besteht. Dagegen führt Überforderung zu Stress und Angst, Unterforderung zu Langeweile. Diese Auffassung wird durch das 3K-Modell infrage gestellt: Was nutzt einem bei einer Tätigkeit wie dem Joggen die optimale Passung von Anforderungen und Fähigkeiten, wenn man schlicht keine Lust zum Joggen hat? Das 3K-Modell unterstellt, dass Flow als Spezialfall intrinsischer Motivation erst dann entsteht, wenn alle drei Motivationskomponenten erfüllt sind.

Diese Vermutung wurde im Kontext von Open-Innovation-Projekten überprüft. Bei Open Innovation arbeiten Menschen an der Entwicklung eines innovativen Produktes mit, obwohl sie sich vielleicht nicht kennen oder räumlich getrennt sind. Bekannte Beispiele sind das Betriebssystem

Linux oder die Online-Bibliothek Wikipedia. Schiepe-Tiska, Schattke, Seeliger und Kehr (in Vorb.) zeigen, dass Flow bei Open-Innovation-Projekten aus dem Wechselspiel aller drei Komponenten des 3K-Modells entsteht. Sind alle drei Komponenten erfüllt, geraten die Entwickler maximal in Flow. Sind sie es nicht, wartet man vergeblich auf den Flow-Zustand. Dieses Ergebnis bestätigt eine Kernannahme des 3K-Modells.

Weitere Studien des Lehrstuhls für Psychologie haben die Bedeutung der intrinsischen Motivation im Arbeitskontext unter die Lupe genommen. Es zeigte sich, dass intrinsische Motivation oft das Zünglein an der Waage ist: Es reicht nicht aus, ausschließlich ‚vom Kopf her‘ motiviert zu sein; erst wenn intrinsische Motivation dazukommt, wird das Handeln zum Erfolg.

## Korruptierungseffekt vermeiden

Betriebliche Anreize zur Motivationssteigerung (z. B. Bonuszahlungen) können geradezu das Gegenteil bewirken, wenn der Mitarbeiter zuvor bereits intrinsisch motiviert war. Der Mitarbeiter will zunächst den Bonus erhalten und arbeitet dafür vielleicht auch hart. Fällt jedoch die Bonuszahlung später weg, fragt er sich, warum er diese Tätigkeit weiterhin ausführen sollte. Die intrinsische Motivation kann so nachhaltig zerstört werden. Dieser sogenannte Korruptierungseffekt macht vielen Unternehmen zu schaffen.

Einen Erklärungsansatz hierzu das 3K-Modell: Bei einer intrinsisch motivierten Tätigkeit stimmen explizite und implizite Motive überein. Die (an sich unnötige) Belohnung spricht dagegen vor allem das Verfolgen expliziter Motive an. Wie also lässt sich nun der Korruptierungseffekt verhindern? Steiner und Kehr (2010) ha-

ben gezeigt, dass die intrinsische Motivation durch eine Belohnung sogar noch gesteigert werden kann. Die Belohnung muss dafür so platziert werden, dass sie die intrinsisch motivierte Tätigkeit unterstützt. Beispielsweise könnte dem Mitarbeiter, der gern telefonisch Kunden akquiriert, ein attraktives Smartphone in Aussicht gestellt werden.

Führungskräfte lernen im FdM-Training, ihre eigene intrinsische Motivation und die ihrer Mitarbeiter ernst zu nehmen und gezielt zu fördern. Es gibt verschiedene Übungen zur Steigerung der intrinsischen Motivation, etwa eine Übung, bei der künftige Handlungen visualisiert werden. Die bei dieser Imaginationsübung entstehenden Emotionen dienen dann als Richtschnur für die weitere Handlungsplanung. Schließlich werden Anreize ausgemacht, die motivieren, ohne zu korruptieren.

## Motivierende Kraft von Visionen

Lehrbücher propagieren seit vielen Jahren, dass Unternehmen eine Vision haben sollen, und fast alle größeren Unternehmen haben inzwischen eine solche. Es wurde bislang aber noch nicht untersucht, ob eine Unternehmensvision tatsächlich etwas bewirkt und unter welchen Bedingungen das der Fall ist. Auf den ersten Blick ähnelt eine Vision einem langfristigen Ziel – aber ihr fehlen wesentliche Eigenschaften eines Ziels. Die Vision ist im Allgemeinen nicht spezifisch, nicht messbar, und es fehlen klare Zeitvorgaben. Worin liegen also ihre Vorteile?

Das 3K-Modell legt nahe, dass ein Ziel vor allem kognitive, eine Vision dagegen vor allem emotionale Aspekte anspricht. Ei-



ne Vision sollte sich vor dem inneren Auge ausmalen lassen. Das dadurch erzeugte mentale Bild regt dann die unbewussten Motive an und erzeugt so eine motivierende Wirkung. Zum Beispiel führt eine Vision, die dem Thema „Macht“ zuzuordnen ist (z. B.: Ich stehe auf einer Bühne, und alle Menschen im Raum jubeln mir zu), zu einem Anstieg meines Testosteronspiegels, zu vermehrten Machtfantasien und zu einer verstärkten Wettbewerbsorientierung (Kehr et al. 2010).

Betrachtet man die Visionen deutscher Unternehmen, fällt indes auf, dass sie häufig recht abstrakt sind. So gab ein Mittelständler an, seine Vision sei es, in den nächsten fünf

bildhafte Visionen übersetzen. Diese wirken im Vergleich motivierender, sie lassen sich anderen leichter mitteilen und bleiben besser im Gedächtnis haften.

### Verbrauch und Stärkung von Willenskraft

Willenskraft wird gebraucht, um Situationen zu meistern, in denen man nicht motiviert ist und in denen man Unlust verspürt. Der Beruf verlangt häufig, dass Motivationslöcher oder innere Barrieren überwunden



Jahren durch konsequente Kompetenzsteigerung die Stückkosten um ein Fünftel zu senken. Sich dies vor dem inneren Auge auszumalen, gelingt jedoch nicht. Deswegen motiviert eine solche Vision auch nicht. In Visionsworkshops lassen sich die bestehenden, oft abstrakten Visionen von Unternehmen in konkrete

**Versuchungen zu widerstehen**, erfordert oft besonders viel Kraft. Der Grund dafür ist, dass willentliche Zielverfolgung Kräfte verbraucht, die nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen.

werden. Dazu und um Verlockungen zu widerstehen, verfügt der Mensch über ein Arsenal an Willensstrategien, zum Beispiel die Fähigkeiten, sich durch positive Phantasien zu motivieren, Emotionen zu kontrollieren und Nervosität abzubauen.

### Motivationsdiagnose mit dem 3K-Modell



Abb. 1

### Lösungssuche mit dem 3K-Modell

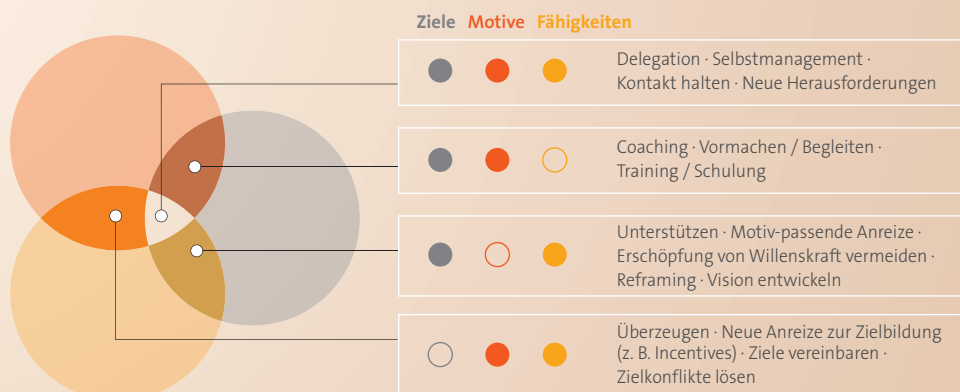


Abb. 2

in der Folge das Wohlbefinden dieser Führungskräfte. Ein analoger Befund ergab sich bei Führungskräften, die starke Furchtmotive haben.

### Training des Willens

Das FdM-Training fokussiert auf das Reframing, die wohl wichtigste Willensstrategie. All unsere Erfahrungen sind immer subjektiv gefiltert und gleichsam in einen Rahmen eingebettet. Dieser Rahmen kann förderlich oder hinderlich sein – das Glas ist entweder halb voll oder halb leer. Im FdM-Training lernen Führungskräfte, die Technik des Reframing systematisch einzusetzen, und zwar in Abhängigkeit davon, welche Motive bei ihren Mitarbeitern vermutet werden. Außerdem führt die konsequent umgesetzte 3K-Prüfung (vgl. Abb. 1) dazu, dass verstärkt solche Ziele vereinbart werden, die eine Unterstützung auf der emotionalen Ebene erwarten lassen – hier ist keine willentliche Überwindung erforderlich, deshalb schont es die kostbaren Willensressourcen.

Muraven und Baumeister (2000) haben demonstriert, dass der Wille den Charakter einer kostbaren Ressource besitzt. Sie haben dazu die Metapher des „Willen als Muskel“ eingeführt: Eine schwierige Aufgabe, die Selbstüberwindung und Willensstärke verlangt (z. B. trotz Hunger keine Schokolade zu essen), verbraucht Willenskraft. Man ist danach weniger gut in der Lage, eine weitere, scheinbar unabhängige Aufgabe zu lösen, die ebenfalls Willenskraft erfordern würde (z. B. die Hand lange in Eiswasser zu halten).

In einer Studie mit Führungskräften konnte Kehr (2004a) zeigen, dass Führungskräfte, die sich im Hinblick auf ihre unbewussten Motive nicht gut einschätzen können, ihre Willensressourcen überdurchschnittlich stark verbrauchen. Dies schmälert

### Authentizität, Empathie und Charisma

Der Ansatz der transformationalen Führung verspricht Führungskräften in dem Maße Erfolg, in dem sie bestimmte Führungsstile im Umgang mit ihren Mitarbeitern an den Tag legen. Kehr und Weibler (2010) haben dies kritisch hinterfragt. Die Autoren konnten zeigen, dass es vor allem darauf ankommt, dass der gewählte Führungsstil a) zu den eigenen unbewussten Motiven der Führungskraft selbst und b) zu den unbewussten Motiven ihrer Mitarbeiter passt. Die Autoren bezeichneten diese beiden Bedingungen als Authentizität beziehungsweise Empathie. Je besser es einer Führungskraft gelingt, bei der Wahl ihres Füh-

rungsstils authentisch zu bleiben, desto stärker ist ihre charismatische Ausstrahlung in den Augen ihrer Mitarbeiter. Das wiederum steigert die Mitarbeitermotivation: Die Mitarbeiter sind eher bereit, sich mehr anzustrengen, und sie sind mit ihrer Führungskraft auch zufriedener. Ähnlich verhält es sich, wenn es der Führungskraft gelingt, empathisch ihren Führungsstil so zu wählen, dass dieser zu ihren Mitarbeitern passt.

Im FdM-Training wird diskutiert, dass sich die Führungskraft auf einer Gratwanderung befindet: Einerseits soll sie sich selbst treu sein (authentisch). Zugleich soll sie sich aber so verhalten, dass es optimal zu ihren Mitarbeitern passt (empathisch). Daher kann nicht bezweckt sein, den Führungsstil eines anderen eins zu eins zu übernehmen. Vielmehr geht es darum, dass man – nachdem einmal die eigenen unbewussten Motive erkannt sind<sup>2</sup> – diejenigen Führungsstile findet, die möglichst gut zu einem passen. Diese sollten dann wiederum maßvoll auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter abgestimmt werden.

Das FdM-Training deckt sämtliche Inhalte eines konventionellen Führungstrainings ab. Dazu zählen zum Beispiel Ziele und Zielvereinbarungen, Führungsstile und der Selbstbild-Fremdbild-Abgleich.

Darüber hinaus werden weitere Themen (Zielkonflikte, Handlungsenergie aus unbewussten Motiven und der dosierte Einsatz der Willenskraft) behandelt. Das 3K-Modell bildet dabei den Orientierungsrahmen, der aufzeigt, wie diese Themen aufeinander bezogen sind.

### Summary Leadership Through Motivation

Motivation aspects play a central part in leadership processes, for example, when agreeing on targets, increasing intrinsic motivation and promoting flow experience, preventing the corruption effect of company incentives, the use of unconscious energy for action, the motivating power of corporate vision and, last but not least, the increase in willpower. The “Leadership through Motivation” training concept developed at the Faculty for Psychology at the Technical University of Munich, considers and integrates all these aspects and is based on results from current research.

### Anmerkungen

- 1 Vorläufer des FdM-Trainings ist das Selbstmanagement-Training (SMT), vgl. Kehr 1998. Unternehmen können das FdM-Training inzwischen auch in Lizenz selbstständig durchführen.
- 2 Hierzu werden validierte bildgestützte Verfahren der Motivmessung verwendet, vgl. Kehr 2009.

### Literatur

- Csikszentmihalyi, M. (1975): *Beyond boredom and anxiety*, San Francisco
- Kehr, H. M. (1998): Strategien der Selbstüberleistung: Motivation und Willen trainieren, in: *Personalführung*, 32 (12), 52–58
- Kehr, H. M. (2004a): Implicit / explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (3), 315–327
- Kehr, H. M. (2004b): Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition, in: *Academy of Management Review*, 29 (3), 479–499
- Kehr, H. M. (2009): *Authentisches Selbstmanagement*, Weinheim
- Kehr, H. M. / Rawolle, M. / Strasser, A. (2010): Die motivierende Kraft von Visionen: Eine Untersuchung zugrunde liegender Wirkmechanismen (Abschlussbericht zum DFG-Projekt KE 725/5-1), München (Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie)
- Muraven, M. / Baumeister, R. F. (2000): Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126 (2), 247–259
- Schiepe-Tiska, A. / Schattke, K. / Seeliger, J. / Kehr, H. M. (in Vorb.): How can you foster people into flow? The relationship between proximal and distal level of flow experience, Technische Universität München
- Steiner, S. / Kehr, H. M. (2010): Rewards are not always bad for fun – Challenging the undermining effect through task-congruent rewards. Poster presented at the 2<sup>nd</sup> Munich Symposium on Motivation, Grainau, Germany