

# Wie beeinflussen Motive das Führungsverhalten?

Marco R. Furtner

Universität Innsbruck, Institut für Psychologie

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Beziehungen zwischen Motiven und zentralen Dimensionen des Führungsverhaltens wurden bislang nicht empirisch überprüft. In der vorliegenden Studie wurden die Assoziationen zwischen den drei zentralen Motiven (Macht, Leistung und Anschluss) einschließlich deren Antriebstendenzen (Hoffnung und Furcht) und dem Full Range Leadership-Modell (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) empirisch an  $N = 59$  Führungskräften mit langjähriger Führungserfahrung überprüft. Die Ergebnisse belegen, dass die vermeidende Antriebstendenz des Machtmotivs (Furcht vor Kontrollverlust) negativ mit aktivem und effektivem Führungsverhalten (transformationale Führung) in Verbindung steht. Die vermeidende Antriebstendenz des Anschlussmotivs (Furcht vor Zurückweisung) zeigt positive Beziehungen zu inaktivem und ineffektivem Führungsverhalten (Laissez-faire Führung). Diese Beziehungen konnten unter Kontrolle des Geschlechts, des Alters und der Führungserfahrung bestätigt werden. Insgesamt zeigen die Daten, dass die hemmenden Antriebstendenzen des Macht- und des Anschlussmotives negativen Einfluss auf aktives und effektives Führungsverhalten ausüben.

## Schlüsselwörter

Machtmotiv – Leistungsmotiv – Anschlussmotiv – Transformationale Führung – Transaktionale Führung – Laissez-faire Führung

## ABSTRACT

The relations between motives and leadership behavior have so far not been empirically examined. In the present study associations between the big three motives (need for power, need for achievement, need for affiliation) and the full range model of leadership (transformational, transactional, and Laissez-faire leadership) in  $N = 59$  leaders with leadership experience have been investigated. The results indicated that the inhibitory motive tendency of need for power (fear of loss of control) is negatively associated with active and effective leadership behavior. The inhibitory motive tendency of need for affiliation (fear of rejection) showed positive relations to inactive and ineffective leadership behavior (Laissez-faire leadership). These relationships remained even after controlling for sex, age, and leadership experience. Overall, data indicated that inhibitory motive tendencies of need for power and need for affiliation exert negative influence to active and effective leadership behavior.

## Keywords

Need for power – need for achievement – need for affiliation – transformational leadership – transactional leadership – laissez faire leadership

## 1 Einleitung

Welche Motive nehmen Einfluss auf aktives und effektives Führungsverhalten? Steht eine „ungünstige“ Motivausprägung mit passivem und ineffektivem Führungsverhalten in Verbindung? Ein Motiv entspricht dem grundlegenden Antrieb nach Macht, Leistung und

Anschluss, welches in spezifischen Situationen zielgerichtet wirksam ist (vgl. Furtner & Baldegger, 2015). Nach Heckhausen und Heckhausen (2010) nehmen Motive als relativ stabile Dispositionen Einfluss auf das menschliche Handeln und demnach auf das Führungsverhalten. Für McClelland (1985) wirken sich insbesondere drei Motivklassen (*the Big three Moti-*

ves) auf das menschliche Handeln aus: (1) Machtmotiv (*Need for Power*), (2) Leistungsmotiv (*Need for Achievement*) und (3) Anschlussmotiv (*Need for Affiliation*) (vgl. Murray, 1958). Das Machtmotiv zielt darauf ab, Einfluss auf andere Menschen auszuüben, sie zu kontrollieren und zu führen. Dabei soll die eigene Stärke und Wirksamkeit erlebt werden. Das Leistungsmotiv fokussiert sich auf einen persönlichen Güte- und Tüchtigkeitsmaßstab (*Standard of Excellence*). Das Ziel liegt darin, die eigene Leistung fortlaufend zu verbessern und sie sowohl mit sich selbst als auch mit anderen zu vergleichen (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Beim Anschlussmotiv steht der Kontakt zu anderen Menschen im Vordergrund. Es zielt darauf ab, positive Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen, zu erhalten oder wiederherzustellen (Heyns, Veroff & Atkinson, 1958).

Das gegenwärtig bedeutsamste und populärste Modell zur Beschreibung unterschiedlicher Arten von Führungsverhalten ist das Full Range Leadership-Modell von Bass und Avolio (1995). Es setzt sich aus drei zentralen Dimensionen des Führungsverhaltens zusammen: (1) Transformationale Führung, (2) Transaktionale Führung und (3) Laissez-faire Führung. Das Full Range Leadership-Modell beschreibt Führungsverhalten auf einem zweidimensionalen Kontinuum von einem besonders aktiven und effektiven Führungsverhalten (transformationale Führung) über die transaktionale Führung bis zu einem besonders inaktiven und ineffektiven Führungsverhalten (Laissez-faire Führung). Die transformationale Führung nutzt mittels ihres Charismas und ihrer Inspiration emotionale Beeinflussungstechniken, die transaktionale Führung rationale und kontrollierende Strategien und die Laissez-faire Führung beschreibt die weitgehende Abwesenheit von Führung (Lewin, Lippitt & White, 1939).

Obwohl McClelland und Kollegen über Jahrzehnte hinweg die Beziehungen zwischen den drei großen Motiven Macht, Leistung und Anschluss und dem Führungserfolg überprüften (McClelland, 1961, 1975, 1985; McClelland & Boyatzis, 1982; Hall & Donnell, 1979; Wainer & Rubin, 1969) wurden bislang die Beziehungen zwischen Macht-, Anschluss- und Leistungsmotiv und den drei zentralen Dimensionen zur Abbildung des Führungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) nicht empirisch überprüft. Bei den Motiven handelt es sich zwar um relativ stabile Dispositionen, welche jedoch auf Basis von Erfahrung und der Interaktion mit der sozialen Umwelt entwickelt und trainiert werden können (Furtner & Baldegger, 2013; McClelland, 1961; Winterbottom, 1958). Zudem kann das Führungsverhalten trainiert und entwickelt werden (z.B. Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009; Day, 2012; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können (1) neue Erkenntnisse dazu liefern, inwie-

fern die drei zentralen Basismotive des menschlichen Handelns mit unterschiedlichen Arten des Führungsverhaltens in Beziehung stehen und (2) eine wichtige Basis für Führungskräfteentwicklungsprogramme (*Leader / Leadership Development Programs*) liefern.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Die drei großen Motive

#### 2.1.1 Machtmotiv

Für McClelland (1975) besteht der grundlegende Antrieb einer machtmotivierten Person darin, die eigene *Stärke* zu empfinden und *Kontrolle* über andere Menschen auszuüben. Personen mit einem hohen Machtmotiv streben Berufe und Positionen an, bei welchen sie Kontrolle und Einfluss ausüben können. Sie zeigen generell ein aggressiveres, dominanteres und risikoreicheres Verhalten. Machtmotivierte Personen buhlen um Aufmerksamkeit. Zur Erlangung der Bewunderung und Anerkennung durch die soziale Umwelt nutzen machtmotivierte Personen ihre kommunikativen Fähigkeiten und ihr Charisma (Winter, 2002, 2005). Das Machtmotiv kann nicht nur bei Menschen, sondern auch bei Primaten beobachtet werden. Beispielsweise zeigen dominante Schimpansen in sozialen Interaktionen ein durchsetzungsfähigeres und entschiedeneres Verhalten, wobei sie sich kaum einschüchtern lassen. Sie schmieden Allianzen und üben taktische Täuschungen aus (King & Figueredo, 1997; Schmalt & Heckhausen, 2010). Nach McDougall (1932) steht das Selbstbehauptungsstreben im Mittelpunkt machtmotivierten Handelns. Machtmotivierte Personen versuchen ihre soziale Umwelt zu beeinflussen, zu kontrollieren und zu dominieren (Furtner & Baldegger, 2013; Murray, 1958). Sie erwerben prestigeträchtige Objektgüter und zeigen die Tendenz, einflussreiche Positionen und Ämter zu besetzen (Winter, 1973). Für McClelland (1975) ist die Bewusstheit, Macht zu besitzen, noch bedeutsamer, als andere Personen beeinflussen und kontrollieren zu können.

Generell wird zwischen einem ungehemmten (unkontrollierten, personalisierten) und einem gehemmten (kontrollierten, sozialisierten) Machtmotiv unterschieden (McClelland, Davis, Kalin & Wanner, 1972; Winter, 1992). Die persönliche Macht kann kontrolliert und gehemmt werden. Hierfür benötigt eine Person eine ausgeprägte Selbstkontrolle. Macht kann dadurch kontrolliert und nicht zu reinen Selbstzwecken ausgeübt werden. Die gehemmte Form der Machtmotivation führt zu einer mittel- bis langfristig stärkeren Machtwirkung. Zudem ist sie sozial verträglicher als die ungehemmte Form der Machtmotivation. Eine Person mit einem ungehemmten Machtmotiv kann kurzfristig

sehr erfolgreich sein, langfristig wird sie jedoch ignoriert und gemieden (Baumeister & Vohs, 2007). Das soziale Umfeld „bestraft“ demnach ungehemmtes und egoistisches Verhalten, da die Person möglicherweise entgegen sozialer und kultureller Normen agiert (Furtner, 2012).

### 2.1.2 Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv wurde unter den drei zentralen Motiven bislang am häufigsten untersucht (Brunstein & Heckhausen, 2010; Elliot & Dweck, 2005), wobei die ersten empirischen Arbeiten auf Kurt Lewin zurückzuführen sind (z.B. Lewin, Dembo, Festinger & Sears, 1944). Eine leistungsmotivierte Person strebt danach, stolz auf die eigene Tüchtigkeit und demnach auf sich selbst zu sein. Der Gütemaßstab kann sich sowohl auf persönliche als auch auf soziale Standards beziehen. Eine Person möchte demnach fortlaufend ihre persönliche Leistung verbessern oder sich im Wettbewerb mit anderen Personen messen. Nach Heckhausen (1963) ist es entscheidend, dass die Person den Gütemaßstab für verbindlich hält und die Ausführung der Aufgabe gerade noch gelingen aber auch misslingen kann. Der Antrieb zum leistungsmotivierten Handeln muss immer von der Person selbst ausgehen, wobei es sich bei Kindern bereits im Alter von zweieinhalb bis dreieinhalb Jahren nachweisen lässt. Im Zentrum steht das „SelbERMACHENWOLLEN“, insbesondere dann, wenn Aktivitäten beinahe, jedoch noch nicht gänzlich gelingen (Geppert & Küster, 1983; Heckhausen, 1974). Leistungsmotiviertes Handeln wird demnach bereits in der frühkindlichen Entwicklung in der Interaktion mit der sozialen Umwelt erlernt. Insbesondere auf Basis der Selbstständigkeitsanforderungen der Mutter kann das Kind relativ früh leistungsmotiviertes Handeln erlernen. Es erlernt den kausalen Zusammenhang zwischen angestrebtem persönlichen Bemühen und leistungsabhängigem Erfolg (Winterbottom, 1958). Um sich fortlaufend zu verbessern, muss sich eine leistungsmotivierte Person herausfordernde und spezifische Ziele setzen (Locke & Latham, 1990). Deshalb wählen leistungs- und erfolgsmotivierte Personen insbesondere Aufgaben von mittlerer Schwierigkeit, welche gerade noch gelingen, aber auch misslingen können (Rheinberg, 2008). Durch das Setzen eines herausfordernden und schwierigen Ziels wird der selbstregulatorische Prozess angeregt und eine Diskrepanz zwischen dem gegenwärtigen Ist- und dem zukünftigen Soll-Zustand wahrgenommen. In der Terminologie von Lewin (1936) führt dies zu einem inneren Spannungszustand, welcher zum Handeln motiviert. Das Ziel liegt in der Diskrepanzreduktion, im Abbau des inneren Spannungszustandes und demnach in der Erreichung eines entspannten Zustandes (= Äquilibrium, vgl. Piaget, 1960). Leistungsmotivierte Personen

legen sich proaktiv neue und herausfordernde Ziele fest und setzen sich dadurch freiwillig einem neuen Spannungszustand aus (Bandura, 1991). Dies ist eine Grundvoraussetzung für die fortlaufende Leistungsverbesserung und für die Auseinandersetzung mit dem persönlichen Güte- oder Tüchtigkeitsmaßstab.

### 2.1.3 Anschlussmotiv

Das Anschlussmotiv zielt auf den sozialen Kontakt mit anderen Menschen. Einer Person mit einem hohen Anschlussmotiv ist es wichtig, sich mit anderen Personen auszutauschen, ihnen nahe sein und mit ihnen befreundet zu sein. Das zentrale Ziel liegt in der sozialen Integration und der vollkommenen Akzeptanz anderer Personen (Murray, 1938; Sokolowski & Heckhausen, 2010).

Anschlussmotivierte Personen werden von der sozialen Umwelt als sehr freundlich, verträglich und herzlich wahrgenommen. Die Wirksamkeit des Anschlussmotivs zeigt sich insbesondere in jenen Situationen, in welchen zu wenig bekannten oder sogar fremden Menschen Kontakt aufgebaut werden soll. Besteht Hoffnung auf einen erfolgreichen Anschluss, dann sind anschlussmotivierte Personen besonders freundlich (Fishman, 1966). Anschlussmotivierte Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie andere Menschen mögen. Sie nehmen andere Personen generell positiver wahr und schreiben ihnen zudem positivere Merkmale zu. Ähnlichkeiten zwischen sich und anderen Personen werden gesucht. Da sie andere Personen mögen, werden sie auch wiederum stärker gemocht. Zusammengefasst ist eine anschlussmotivierte Person besonders freundlich, wobei sie mit ihrer Herzlichkeit andere Personen „ansteckt“ (Mehrabian & Ksionzky, 1974). Das Anschlussmotiv zielt darauf ab, dass mit anderen Personen auf eine harmonische Art und Weise interagiert wird. Das Zusammengehörigkeitsgefühl in der sozialen Gruppe steht im zentralen Mittelpunkt (Leary & Hoyle, 2009).

## 2.2 Hoffnung und Furcht als grundlegende Antriebstendenzen

Bei den drei großen Motiven Macht, Leistung und Anschluss sind zwei zentrale Antriebstendenzen wirksam: (1) *Hoffnung* und (2) *Furcht*. Die Hoffnung entspricht einer Annäherungsmotivation und die Furcht einer Vermeidungsmotivation (Elliot, 2006). Annäherung und Vermeidung stellen die zentrale Basis für die menschliche Motivation dar (Elliot & Church, 1997). Hoffnung aktiviert das Verhalten in Bezug auf die Annäherung an einen positiven Reiz oder Zielzustand. Furcht aktiviert ebenfalls das Verhalten, jedoch in der Vermeidung eines negativen Reizes oder Zielzustandes. Beim Machtmotiv sind die Hoffnung auf Kontrolle

und die Furcht vor Kontrollverlust wirksam (Sokolowski, Schmalt, Langens & Puca, 2000), beim Leistungsmotiv die Hoffnung auf Erfolg und die Furcht vor Misserfolg (Lang & Fries, 2006) und beim Anschlussmotiv die Hoffnung auf Anschluss und die Furcht vor Zurückweisung (Sokolowski & Heckhausen, 2010). Hoffnung auf Kontrolle bezieht sich auf die Antriebstendenz, in spezifischen Situationen die Macht und Führung zu übernehmen und andere Menschen zu beeinflussen und zu kontrollieren. Furcht vor Kontrollverlust zielt darauf ab, den Verlust von Einfluss und Kontrolle zu vermeiden. Beispielsweise lebt eine Führungskraft ständig in der Furcht, ihre Machtpositionen, ihren Einfluss und ihre Kontrolle zu verlieren. Das Ziel liegt darin, die Machtposition abzusichern. Hoffnung auf Erfolg zeigt sich beispielsweise darin, dass sich eine Person stets durch ein positives Leistungsziel antreibt. Bei Furcht vor Misserfolg besteht der Antrieb darin, ein negatives Leistungsergebnis (z.B. eine schlechte Arbeitsleistung) zu vermeiden (vgl. Furtner & Baldegger, 2015). Eine anschlussmotivierte Person kann bei Kontaktaufnahme mit einer anderen Person entweder Furcht vor Zurückweisung oder Hoffnung auf Anschluss empfinden.

### 2.3 Full Range Leadership

Das Full Range Leadership-Modell von Bass und Avolio (1995) setzt sich aus drei zentralen Dimensionen zur Beschreibung des Führungsverhaltens zusammen: (1) Transformationale Führung, (2) transaktionale Führung und (3) Laissez-faire Führung. Die transformationale Führung repräsentiert eine besonders aktive und effektive Dimension des Führungsverhaltens (Díaz-Saénz, 2011; Judge & Piccolo, 2004). Die Führungskraft nutzt ihre ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten, ihr Charisma und weitere emotionale Beeinflussungsstrategien zur Steigerung der Effektivität und Leistungsfähigkeit ihrer Geführten.

Die transformationale Führung setzt sich aus vier Subdimensionen zusammen (den vier *Is*): (1) *Idealisierter Einfluss*. Der idealisierte Einfluss entspricht der höchsten und aktivsten Ebene der transformationalen Führung. Die Führungskraft nutzt ihr idealisiert beeinflussendes charismatisches Verhalten. Sie kommuniziert auf authentische Art und Weise ihre wichtigsten Werte und Überzeugungen, artikuliert die Bedeutung des wechselseitigen Vertrauens, bewirkt Stolz bei den Geführten, stellt die persönlichen Selbstinteressen zurück und zeigt ein sozialisiertes Machtbewusstsein. (2) *Inspirierende Motivation*. Die inspirierende Motivation unterstützt die charismatische Wirkungsweise der Führungskraft. Die Führungskraft formuliert eine plastische Vision und zeichnet ein optimistisches und enthusiastisches Bild der Zukunft. Sind die Geführten von der Vision inspiriert, dann zeigen

sie eine höhere Anstrengungsbereitschaft und außerordentliche Mehrleistungen. (3) *Intellektuelle Stimulierung*. Die Führungskraft vermittelt den Geführten neue Sichtweisen zu bestehenden Problemen. Die kritische Selbstreflexion der Geführten soll angeregt werden. Die Führungskraft kommuniziert, wie die Geführten verschiedene Perspektiven beim Problemlösen einnehmen sollen. Probleme sollen grundsätzlich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Generell ermutigt die Führungskraft zu unkonventionellem Denken. (4) *Individuelle Berücksichtigung*. Die Führungskraft setzt auf einen partnerschaftlichen Austausch und ist sich der Probleme und Bedürfnisse ihrer Geführten bewusst. Sie agiert in der Rolle des Lehrers, Trainers und Zuhörers. Die individuelle Berücksichtigung zielt darauf ab, die Geführten fortlaufend zu entwickeln und zu verbessern, das heißt zu transformieren. Die Führungskraft fördert die Stärken der Geführten und regt zur Selbstentwicklung an (Furtner & Baldegger, 2015; Sosik & Jung, 2010).

Im Gegensatz zur transformationalen Führung nutzt die transaktionale Führung stärker rationale Beeinflussungsstrategien. Die Führungskraft setzt auf einen rationalen Austauschprozess mit den Geführten. Bei einer erfolgreichen Zielerreichung werden die Geführten positiv verstärkt (z.B. Bonus, Gehaltserhöhung), bei einer negativen Zielerreichung erfolgt eine negative Verstärkung (z.B. Ausbleiben einer Belohnung) oder eine tatsächliche Bestrafung (z.B. Versetzung, Kündigung). Bei der transaktionalen Führung nutzt die Führungskraft verstärkt das Mittel der (aktiven oder passiven) Kontrolle der Geführten. Die transaktionale Führung setzt sich aus drei Subdimensionen zusammen: (1) *Contingent Reward*. Dies entspricht der aktivsten und effektivsten Dimension der transaktionalen Führung. Sie kann die Effektivität der transformationalen Führung zusätzlich erhöhen (Judge & Piccolo, 2004; O'Shea, Foti & Hauenstein, 2009). Die Führungskraft vereinbart mit den Geführten gemeinsame Leistungsziele, welche innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht werden sollen („vertraglicher“ Austauschprozess). Im Anschluss folgt eine Belohnung oder Bestrafung. Auf extrinsischer Beeinflussungsebene kann dadurch die Effektivität und Leistung der Geführten erhöht werden. Besonders wichtig ist es, dass die Führungskraft den Leistungsfortschritt beobachtet und Rückmeldungen gibt. (2) *Aktives Management by Exception*. Die Führungskraft überwacht die Arbeitsabläufe und überprüft aktiv Fehler und Abweichungen vom Leistungsziel. Sie kontrolliert und antizipiert Fehler, wobei sie als korrigierendes transaktionales Führungsverhalten beschrieben werden kann. In kritischen Situationen (z.B. Atomkraftwerk) und dosiert eingesetzt kann aktives Management by Exception ein angemessenes und effektives Führungsverhalten darstellen. Es sollte jedoch nicht zu häufig eingesetzt wer-

den, da es mittel- bis langfristig die Arbeitszufriedenheit und -leistung der Geführten reduziert. (5) *Passives Management by Exception*. Im Gegensatz zum aktiven Management by Exception sucht die Führungskraft nicht proaktiv nach Fehlern und Zielabweichungen, sie nimmt sich stärker zurück und wartet, bis Probleme oder Fehler bereits akut auftreten. Die Führungskraft greift demnach erst ein, wenn das Feuer aktiv „gelöscht“ werden muss.

Die Laissez-faire Führung entspricht der passivsten und ineffektivsten Dimension des Führungsverhaltens. Sie vermeidet es, an Besprechungen teilzunehmen, Entscheidungen zu treffen oder Probleme zu lösen. Sie ist generell sehr inaktiv, ist bei Bedarf nicht erreichbar und vermeidet es, den Fokus auf die Leistungsergebnisse zu setzen. Allgemein zeigt die Laissez-faire Führung sehr negative Auswirkungen (z.B. geringe Arbeitszufriedenheit, geringes Commitment, höhere Fluktuationsraten) für die Geführten, das Team und die Organisation (Avolio, 2011; Judge & Piccolo, 2004).

#### 2.4 Motive und Führungsverhalten

Die Beziehungen zwischen den drei großen Motiven und dem Unternehmens- beziehungsweise Führungserfolg wurde insbesondere in den 1960er, 1970er und 1980er Jahren untersucht. In den 1960er Jahren gingen McClelland und Kollegen insbesondere davon aus, dass das Leistungsmotiv einen positiven Einfluss auf den Unternehmens- und Führungserfolg hat (McClelland, 1961; McClelland & Winter, 1969). Neben dem Leistungsmotiv stellt nach Wainer und Rubin (1969) auch ein gemäßigtes Machtmotiv den Schlüsselantrieb für den unternehmerischen Erfolg dar. Nach Mitchell (2004) ist das Leistungsmotiv insbesondere in der Gründungsphase eines Unternehmens bedeutsam für den unternehmerischen Erfolg. In den 1970er Jahren stand das Machtmotiv im zentralen Mittelpunkt der Forschung. McClelland (1975) geht davon aus, dass Führungskräfte primär danach bestrebt sind, andere Menschen zu beeinflussen. Da das Machtmotiv darauf abzielt, andere Personen zu beeinflussen und zu kontrollieren, sollten Führungskräfte über ein hohes Bedürfnis nach Macht verfügen. McClelland und Burnham (1976) folgern, dass eine gute Führungskraft weniger über ein hohes Leistungs- oder ein ausgeprägtes Anschlussmotiv verfügt, sondern über ein hohes Machtmotiv. Zur effektiven und nachhaltigen Führung sollte das Machtmotiv jedoch mittels Selbstkontrolle gehemmt werden. Das heißt, erfolgreiche Führungskräfte weisen ein hohes sozialisiertes Machtmotiv auf (McClelland, 1975).

*Das imperiale Motiv (Leadership Motive Pattern)*. Sowohl in einer längsschnittlichen Studie von Kock

(1965, 1974) als auch von McClelland und Boyatzis (1982) konnte belegt werden, dass ein hohes Machtmotiv, ein mittleres Leistungsmotiv und ein geringes Anschlussmotiv für den Führungserfolg ausschlaggebend sind. Ein hohes Anschlussmotiv ist sowohl für den Unternehmens- als auch Führungserfolg kontraproduktiv. Zwar strebt die Führungskraft nach Harmonie in der Gruppe. Sie repräsentiert sich vor ihren Geführten jedoch als „netten Kollegen“, welcher die Harmonie nicht stören und die Freundschaft nicht zerstören möchte. Die Führungskraft möchte sich keinesfalls bei den Geführten unbeliebt machen und hält sich demnach vor unpopulären Entscheidungen zurück. Sie gibt zudem auch keine (direktiven) Anweisungen (Rheinberg, 2008). Nach McClelland (1975, 1985) agiert eine Führungskraft mit einem ungehemmten Machtmotiv wie ein Konquistador. Eine narzisstische oder machiavellistische Führungskraft zeigt hohe Ausprägungen im ungehemmten Machtmotiv (Furtner & Baldegger, 2013). Demzufolge sollte eine Führungskraft über ein ausgeprägtes gehemmt (kontrolliertes) Machtmotiv verfügen.

Dee Hoogh et al. (2005) führten die einzige aktuellere Studie hinsichtlich der Beziehungen zwischen den drei großen Motiven und der charismatischen Führung durch. Sie konnten belegen, dass die charismatische Führung mit einem hohen Machtmotiv und einem geringen Anschlussmotiv in Beziehung steht. Das Leistungsmotiv zeigte keine bedeutsamen Assoziationen zur charismatischen Führung. Dies kann möglicherweise auf die spezifische Stichprobe von 73 Top-Führungskräften zurückgeführt werden. Auf einer höheren organisationalen Führungsebene nimmt die Bedeutsamkeit des Leistungsmotivs ab und des (sozialisierten) Machtmotivs zu (vgl. McClelland & Boyatzis, 1982; Winter & Stewart, 1978).

### 3 Hypothesen

In der vorliegenden empirischen Studie werden erstmals die Assoziationen zwischen den drei großen Motiven (Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv) und den drei zentralen Dimensionen des Full Range Leadership-Modells (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) in Beziehung gesetzt. Zudem werden jeweils die grundlegenden motivationalen Antriebstendenzen *Hoffnung* und *Furcht* berücksichtigt.

Eine Vielzahl von Studien konnte belegen, dass das Machtmotiv bedeutsame Assoziationen zu aktivem und effektivem Führungsverhalten und zum Führungserfolg aufweist (z.B. De Hoogh et al., 2005; McClelland, 1975; Winter & Stewart, 1978). Demnach wird nachfolgende Hypothese formuliert:

*Hypothese 1a:* Das Machtmotiv (Hoffnung auf Kontrolle, Furcht vor Kontrollverlust) weist bedeutsame Beziehungen zu aktivem und effektivem Führungsverhalten (transformationale Führung) auf.

Das Leistungsmotiv bezieht sich insbesondere auf die persönliche Leistung, während das Machtmotiv und das Anschlussmotiv die soziale Interaktion benötigen. Nach De Hoogh et al. (2005) zeigt das Leistungsmotiv keine bedeutsamen Beziehungen zu aktivem und effektivem Führungsverhalten (vgl. McClelland & Boyatzis, 1982). Demnach wird in der vorliegenden Studie keine spezifische Hypothese für das Leistungsmotiv aufgestellt.

Das Anschlussmotiv ist für eine aktive und effektive Führung sehr hinderlich (Kock, 1965, 1974; De Hoogh et al., 2005; McClelland & Burnham, 1976). Die Laissez-faire Führung entspricht einem besonders inaktiven und ineffektiven Führungsverhalten (Judge & Piccolo, 2004). Demnach wird nachfolgende Hypothese formuliert:

*Hypothese 1b:* Das Anschlussmotiv (Hoffnung auf Anschluss, Furcht vor Zurückweisung) weist bedeutsame Beziehungen zu inaktivem und ineffektivem Führungsverhalten (Laissez-faire Führung) auf.

## 4 Methoden

### 4.1 Versuchsteilnehmer und -ablauf

Eine Stichprobe von  $N = 59$  Führungskräften (41 Männer: 69.5 %, 18 Frauen: 30.5 %; mittleres Alter = 45.11 Jahre,  $SD = 10.79$ , Range: 24-63 Jahre) wurde überprüft. Die Versuchsteilnehmer verfügten über genügend Führungserfahrung (1-5 Jahre: 18.6 %; 3-5 Jahre: 13.6 %; 5-10 Jahre: 11.9 %; mehr als 10 Jahre: 55.9 %) und Berufserfahrung (1-5 Jahre: 5.2 %; 3-5 Jahre: 1.7 %; 5-10 Jahre: 20.7 %; mehr als 10 Jahre: 72.4 %). Ein Großteil der Führungskräfte war für bis zu 15 Geführte verantwortlich (1-5 Geführte: 30.5 %; 5-15 Geführte: 39 %; 15-50 Geführte: 11.9 %; 50-100 Geführte: 5.1 %; mehr als 100 Geführte: 11.9 %). Die Führungskräfte waren auf den unterschiedlichsten Ebenen innerhalb einer Organisation tätig (Projektleiter: 6.8 %; Abteilungsleiter: 22 %; Geschäftsführer: 27.1 %; Unternehmensinhaber/Firmenchef: 20.3 %; Sonstige: 23.7 %). 63 Führungskräfte wurden auf Basis persönlicher Ansprache kontaktiert, wobei 59 Personen (93.6 %) die Fragebögen anonymisiert und digital ausfüllten.

### 4.2 Messungen

*Multi-Motiv-Gitter (MMG).* Die drei zentralen Motive Macht, Leistung und Anschluss wurden mittels des Multi-Motiv-Gitters (MMG) von Schmalz, Sokolowski

und Langens (2000) gemessen (vgl. Sokolowski et al., 2000). Beim Multi-Motiv-Gitter handelt es sich um ein sogenanntes semiprojektives Verfahren. Es versucht, die Vorteile des Thematischen Apperzeptionstests (TAT) (unbewusste Motivmessung) mit den Vorteilen von Fragebögen (Erfüllung der Testgütekriterien, bessere Vergleichbarkeit) zu verbinden. Nach Schmalz et al. (2000) zeigen sich keine Korrelationen zwischen dem MMG und sozialer Erwünschtheit. Beim MMG werden sowohl mehrdeutige Bilder gezeigt (wie beim TAT), welche an bestimmte Aussagen (Items) gekoppelt sind. Bei insgesamt 14 mehrdeutigen Bildern (Alltagssituationen: z.B. spezifische Situation in einer Arbeitsgruppe; zwei Personen bei einem Badminton-Spiel) werden 72 Items repräsentiert. Mittels des MMG können zu den drei großen Motiven sechs Motivkennwerte (jeweils mit einer Hoffnung- und einer Furchtkomponente) erfasst werden: (1) Macht (Hoffnung auf Kontrolle, Furcht vor Kontrollverlust), (2) Leistung (Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg), (3) Anschluss (Hoffnung auf Anschluss, Furcht vor Zurückweisung). Bezüglich der jeweiligen Motivskala kann ein Höchstwert von 12 (Zustimmung bei allen motivrelevanten Aussagen) erreicht werden. Der niedrigste Wert befindet sich bei 0 (keine einzige Zustimmung).

*Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).* Die transformationale Führung, transaktionale Führung und Laissez-faire Führung wurden mit der Deutschen Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Leader Form 5x-Short; Deutsche Validierung: Felfe, 2006, ursprünglich von Bass & Avolio, 1995) erhoben. Die 36 Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet (von 1 = „nie“ bis 5 = „sehr oft / immer“). Die transformationale Führung beinhaltet fünf Subdimensionen (jeweils 4 Items): Idealisierter Einfluss (zugeschrieben) (z.B. „Ich bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm / ihr zu tun zu haben“), idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen) (z.B. „Ich mache den Mitarbeitern klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen“), inspirierende Motivation (z.B. „Ich spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll“), intellektuelle Stimulierung (z.B. „Ich schlage neue Wege vor, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können“) und individuelle Berücksichtigung (z.B. „Ich berücksichtige die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters und behandle ihn nicht nur als irgendeinen unter vielen“). Die transaktionale Führung beinhaltet insgesamt drei Subdimensionen (mit jeweils vier Items): Contingent Reward (z.B. „Ich spreche klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind“), aktives Management by Exception (z.B. „Ich kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden“) und passives Management by Exception (z.B. „Ich beginne mich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden

sind“). Die Laissez-faire Führung beinhaltet ebenfalls vier Items (z.B. „Ich bin nie da, wenn ich gebraucht werde“).

### 4.3 Statistische Analysen

Zur Überprüfung der Beziehungen zwischen den drei großen Motiven (Macht, Leistung und Anschluss) und dem Full Range Leadership-Modell wurden unterschiedliche datenanalytische Strategien verwendet. Erstens wurde die gemeinsame Methodenvarianz (Common Method Variance, CMV) überprüft (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Obwohl das Multi-Motiv-Gitter auf Basis der semiprojektiven Messung (implizite Wahrnehmung der mehrdeutigen Bilder) nicht mit der sozialen Erwünschtheit korreliert (vgl. Sokolowski et al., 2000), dient das Vorgehen zur Prüfung der CMV als zusätzliche Absicherung. In einer ex post Prozedur wurde der weit verbreitete Einzel-

faktor-Test (Single Factor Test) nach Harman verwendet. Dieser Test überprüft, ob die gemeinsame Methodenvarianz auf die Daten zutrifft. Bei dieser Prozedur werden alle Variablen einer Faktorenanalyse unterzogen und geprüft, (1) ob lediglich ein einziger Faktor existiert und (2) ob ein Faktor den Großteil der Varianz aller Faktoren subsumiert (z.B. Spector, 2006). Zweitens wurden Produktmomentkorrelationskoeffizienten nach Pearson berechnet, um ein generelles Muster der linearen Beziehungen zwischen allen Variablen zu erhalten. Drittens wurde die relative Bedeutsamkeit der sechs Motivkennwerte (Hoffnung auf Kontrolle, Furcht vor Kontrollverlust, Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg, Hoffnung auf Anschluss, Furcht vor Zurückweisung) zur Vorhersage der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire Führung überprüft. Diesbezüglich wurden hierarchische multiple lineare Regressionsanalysen berechnet (unter Kontrolle von Geschlecht, Alter und Führungserfahrung).

Tabelle 1: Korrelationen zwischen den Motiven (Macht, Leistung und Anschluss), der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der Laissez-faire Führung.

Skalen	M	SD	1	1a	1b	1c	1d	1e	2	2a	2b	2c	3
Machtmotiv	4.96	2.52	<b>-.50*</b>	-.17	-.11	<b>-.26*</b>	<b>-.35**</b>	-.24†	-.21	-.13	-.14	-.07	.21
Hoffnung auf Kontrolle	6.98	3.61	-.12	-.09	.05	-.13	-.17	-.09	-.21	-.04	-.16	-.12	.14
Furcht vor Kontrollverlust	2.93	2.70	<b>-.40**</b>	-.19	-.24†	<b>-.52*</b>	<b>-.44**</b>	<b>-.55*</b>	-.12	-.20	-.05	.04	.20
Leistungsmotiv	5.02	2.05	-.09	-.12	.05	-.11	-.20	.01	-.14	.05	-.15	-.09	.21
Hoffnung auf Erfolg	6.80	2.78	-.07	-.13	.04	-.07	-.10	-.05	-.17	.04	-.18	-.12	.12
Furcht vor Misserfolg	3.24	2.41	-.07	-.04	.05	-.11	-.21	.05	-.04	.01	-.06	-.02	.22†
Anschlussmotiv	4.95	1.86	-.07	-.12	.02	-.04	-.17	.02	-.13	-.03	-.12	-.04	.22†
Hoffnung auf Anschluss	7.15	2.68	.10	.05	.13	.09	.00	.12	-.03	.09	-.05	-.07	.02
Furcht vor Zurückweisung	2.75	2.32	-.23†	-.24†	-.12	-.16	<b>-.27*</b>	-.11	-.17	-.16	-.14	.02	<b>.54**</b>
<i>M</i>	–	–	4.08	3.99	4.11	4.27	3.99	4.06	3.15	4.04	3.34	2.02	2.11
<i>SD</i>	–	–	0.38	0.44	0.47	0.46	0.52	0.59	0.30	0.56	0.54	0.67	0.50

Anmerkung.  $N = 59$ .

1 = Transformationale Führung, 1a = Idealisierter Einfluss (zugeschrieben), 1b = Idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen), 1c = Inspirierende Motivation, 1d = Intellektuelle Stimulierung, 1e = Individuelle Berücksichtigung, 2 = Transaktionale Führung, 2a = Contingent Reward, 2b = aktives Management by Exception, 2c = passives Management by Exception, 3 = Laissez-faire Führung.

Signifikante Werte ( $p < .05$ ) sind fett markiert.

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$ .

## 5 Ergebnisse

*Voranalysen.* Mittelwerte, Standardabweichungen und die Korrelationen sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Zur Überprüfung der gemeinsamen Methodenvarianz (CMV) wurden eine Analyse auf der Skalen- / Facetten-Ebene durchgeführt. Auf der Ebene der Subskalen wurden die sechs Motivkennwerte und die neun Subdimensionen des Full Range Leadership-Modells zusammengefasst und mittels Faktorenanalyse (Haupt-

komponentenanalyse, Rotationsmethode: Promax) überprüft. Vier Faktoren (Gesamtvarianz: 67.5 %) mit Eigenwerten > 1.0 wurden extrahiert. Der erste Faktor (29 % Varianz) klärt im Vergleich zu den restlichen Faktoren nicht den größten Teil an Varianz auf. Die Faktoren I und IV repräsentieren Leadership, die Faktoren II und III die Motivkennwerte (siehe Tabelle 2). Die vier Faktoren korrelieren nur gemäßigt miteinander ( $r_s = -.21 - .29$ ). Demnach können CMV-Effekte in diesem Fall vernachlässigt werden.

Tabelle 2: Explorative Faktorenanalyse (EFA): Motive (Subfacetten) und Leadership (Subfacetten).

Skalen	Faktoren			
	I	II	III	IV
<i>Faktor I: Leadership</i>				
TF Idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen)	<b>.88</b>	.00	.06	-.19
TA Contingent Reward	<b>.85</b>	.05	.02	.05
TF Individuelle Berücksichtigung	<b>.82</b>	.01	.00	.02
TF Inspirierende Motivation	<b>.75</b>	-.08	-.05	.05
TF Intellektuelle Stimulierung	<b>.71</b>	-.19	-.07	.08
<i>Faktor II: Motive (Antriebstendenz: Furcht)</i>				
AM Furcht vor Zurückweisung	.00	<b>.89</b>	-.10	-.15
MM Furcht vor Kontrollverlust	-.27	<b>.84</b>	-.05	.12
LM Furcht vor Misserfolg	.11	<b>.85</b>	.15	.02
<i>Faktor III: Motive (Antriebstendenz: Hoffnung)</i>				
LM Hoffnung auf Erfolg	-.01	-.09	<b>.90</b>	-.10
MM Hoffnung auf Kontrolle	-.06	.15	<b>.87</b>	-.01
AM Hoffnung auf Anschluss	.09	-.01	<b>.82</b>	.07
<i>Faktor IV: Leadership</i>				
Laissez-faire	.31	.26	-.08	<b>-.80</b>
TA Aktives Management by Exception	.18	.20	-.17	<b>.67</b>
TF Idealisierter Einfluss (zugeschrieben)	.35	-.01	.00	<b>.54</b>
TA Passives Management by Exception	-.34	-.16	-.16	<b>-.34</b>

*Anmerkung.* MM = Machtmotiv, LM = Leistungsmotiv, AM = Anschlussmotiv, TF = Transformationale Führung, TA = Transaktionale Führung; Kaiser-Meyer-Olkin Test der Stichprobenangemessenheit = .76 (d.h. gut), Bartlett's Test der Sphärität: Approximiertes  $\chi^2(105) = 570.29, p < .001$ . Primärladungen sind fett markiert.



*Hypothese 1a, b: Assoziationen zwischen den Motiven und dem Führungsverhalten.* Die Korrelationen zwischen den Motiven und dem Führungsverhalten sind in Tabelle 1 ersichtlich. Das Machtmotiv zeigt die stärksten signifikant negativen Beziehungen zur transformationalen Führung ( $r_s = -.26$  bis  $-.35$ ,  $p_s < .05$ ). Diese Assoziationen werden auf Basis der grundlegenden Antriebstendenz der Furcht gestützt. Furcht vor Kontrollverlust zeigt signifikant negative Assoziationen zur transformationalen Führung ( $r_s = -.32$  bis  $-.44$ ,  $p_s < .05$ ). Zudem weist Furcht vor Zurückweisung ebenfalls signifikant negative Beziehungen zur transformationalen Führung auf ( $r_s = -.23$  bis  $-.27$ ,  $p_s < .10$ ). Hoffnung auf Kontrolle zeigt keine signifikanten Beziehungen zu den drei Dimensionen des Führungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung). Das Leistungsmotiv (Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg) und Hoffnung auf Anschluss weisen keine bedeutsamen Beziehungen zum Führungsverhalten auf. Furcht vor Zurückweisung zeigt eine signifikant negative Beziehung zur intellektuellen Stimulierung ( $r = -.27$ ,  $p < .05$ ) und eine signifikant positive Assoziation zur Laissez-faire Führung ( $r = .34$ ,  $p < .01$ ).

Zusätzlich wurde erhoben, welche Motivkennwerte den größten Beitrag zur Vorhersage des Füh-

rungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) beitragen. Hierfür wurden hierarchische multiple lineare Regressionsanalysen berechnet. In Block 1 wurden Geschlecht, Alter und Führungserfahrung kontrolliert und in Block 2 wurden die Motivkennwerte (Hoffnung auf Kontrolle, Furcht vor Kontrollverlust, Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg, Hoffnung auf Anschluss, Furcht vor Zurückweisung) als Prädiktoren eingesetzt. Die Kriteriumsvariablen waren jeweils die transformationale, transaktionale oder Laissez-faire Führung. Wie in Tabelle 3 ersichtlich, zeigt sich keine Multikollinearität hinsichtlich der Variablen. Der Varianzinflationsfaktor (VIF) befindet sich in einem Bereich von 1.13 bis 3.12. VIFs unterhalb von 5.00 (Menard, 1995) oder sogar 10.00 (Neter, Wasserman & Kutner, 1985) stellen kein substantielles Problem hinsichtlich der Multikollinearität dar.

Zur Vorhersage der transformationalen Führung klären die gesamten Motivkennwerte – über Geschlecht, Alter und Führungserfahrung hinweg – 17 % an inkrementeller Varianz auf ( $\Delta F = 2.08$ ,  $p < .10$ ) (siehe Tabelle 3, erste Spalte „Transformationale Führung“). Die spezifische Analyse der standardisierten Regressionsgewichte zeigt, dass Furcht vor Kontrollverlust

Tabelle 3: Standardisierte Regressionsgewichte zur Vorhersage der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire Führung mittels der Motivkennwerte.

Motive (Subfacetten)	Transformationale Führung		Transaktionale Führung		Laissez-faire Führung		Kollinearitätsstatistik
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	VIF
Geschlecht	<b>.24†</b>	<b>.065</b>	.12	.420	-.13	.352	1.13
Alter	.00	.999	-.05	.869	-.01	.956	1.86
Führungserfahrung	.24	.159	.16	.385	.15	.407	1.79
Hoffnung auf Kontrolle	-.13	.525	-.25	.302	.07	.760	3.12
Furcht vor Kontrollverlust	<b>-.44*</b>	<b>.015</b>	.05	.861	-.02	.928	2.15
Hoffnung auf Erfolg	-.05	.788	-.08	.725	.09	.672	2.54
Furcht vor Misserfolg	.19	.310	.20	.326	.01	.966	2.37
Hoffnung auf Anschluss	.21	.181	.14	.450	-.14	.440	1.75
Furcht vor Zurückweisung	-.04	.850	-.28	.210	<b>.39†</b>	<b>.077</b>	2.72

Anmerkung.  $N = 59$ .

VIF = Varianzinflationsfaktor

Hierarchische multiple lineare Regressionsanalysen wurden berechnet (Block 1: Geschlecht, Alter, Führungserfahrung; Block 2: sechs Motivkennwerte).

Die standardisierten Beta Regressionskoeffizienten der Motivkennwerte werden abgebildet (Block 2).

Signifikante Variablen ( $p < .10$ ) sind fett markiert.

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$ .

( $\beta = -.44, p < .05$ ) den größten inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung liefert. Zur Vorhersage der transaktionalen Führung klären die gesamten Motivkennwerte – über Geschlecht, Alter und Führungserfahrung hinweg – 8 % an inkrementeller Varianz auf ( $\Delta F = 0.79, p > .10$ ) (siehe Tabelle 3, zweite Spalte „Transaktionale Führung“). Zur Vorhersage der Laissez-faire Führung klären die gesamten Motivkennwerte – über Geschlecht, Alter und Führungserfahrung hinweg – 15 % an inkrementeller Varianz auf ( $\Delta F = 1.49, p < .10$ ) (siehe Tabelle 3, dritte Spalte „Laissez-faire Führung“). Die spezifische Analyse der standardisierten Regressionsgewichte lässt belegen, dass Furcht vor Zurückweisung ( $\beta = .59, p < .10$ ) den größten inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung liefert.

## 6 Diskussion

In der vorliegenden Studie wurden die Beziehungen zwischen den drei großen Motiven (Macht, Leistung, Anschluss einschließlich der grundlegenden Antriebstenzen Hoffnung und Furcht) und dem Führungsverhalten (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) überprüft. Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese, dass das Machtmotiv am stärksten mit der transformationalen Führung in Beziehung steht. Nicht Hoffnung auf Kontrolle, sondern Furcht vor Zurückweisung nimmt zentral (negativen) Einfluss auf die transformationale Führung. Zwischen den Motiven und dem transaktionalen Führungsverhalten lassen sich keine bedeutsamen Assoziationen nachweisen. Die negative Antriebstenz des Anschlussmotivs (Furcht vor Zurückweisung) zeigt die stärksten Assoziationen zur Laissez-faire Führung.

### 6.1 Beeinflussen Motive das Führungsverhalten?

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen die bisherigen empirischen Erkenntnisse, dass das Machtmotiv mit einem aktiven und effektiven Führungsverhalten in Verbindung steht (McClelland, 1985; De Hoogh et al., 2005). Da die grundlegenden Antriebstenzen (Hoffnung und Furcht) bislang nicht mit dem Führungsverhalten in Beziehung gesetzt wurden, lässt sich erstmals belegen, dass nicht die Hoffnung, sondern die Furcht als grundlegende motivationale Antriebstenz auf das transformationale Führungsverhalten einwirkt. Verfügt eine Führungskraft über eine ausgeprägte Furcht vor Kontrollverlust, dann wird das transformationale Führungsverhalten negativ beeinflusst. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Furcht vor Kontrollverlust fokussieren sich darauf, ihren Einfluss, ihre Kontrolle und ihre Prestige keinesfalls zu verlieren. Sie fürchten fortlaufend den Verlust ihrer Machtposition. Sie verbringen viel Zeit damit, ihre

Machtposition abzusichern (vgl. Schmalz, Sokolowski & Langens, 2000; Veroff, 1982). Furcht vor Kontrollverlust zeigt insbesondere signifikant negative Assoziationen zur inspirierenden Motivation, intellektuellen Stimulierung und individuellen Berücksichtigung. Das heißt, Furcht vor Kontrollverlust wirkt hemmend auf die Formulierung von plastischen Visionen und die Transformation der Geführten. Eine Führungskraft mit einer ausgeprägten Furcht vor Kontrollverlust kümmert sich demnach wenig um die Weiterentwicklung und „Stärkung“ ihrer Geführten. Nach Sokolowski et al. (2000) sehen Führungskräfte (mit einer hohen Furcht vor Kontrollverlust) ihre Geführten stärker als zukünftige Kontrahenten und Gegner (vgl. Langens, Schmalz & Sokolowski, 2005). Deshalb zeigen sie kein Interesse, ihre Geführten mittels einer plastischen Vision zu inspirieren, sie intellektuell zu fördern und deren individuelle Selbstentwicklung anzuregen (vgl. Furtner, Baldegger & Rauthmann, 2012).

Zwischen den Motiven und dem transaktionalen Führungsverhalten konnten keine bedeutsamen Assoziationen nachgewiesen werden. Beim transaktionalen Führungsverhalten handelt es sich um eine sehr rationale, technokratische und einfache Form von Führungsverhalten. Emotionen (z.B. Hoffnung und Furcht) und die Motive nehmen offensichtlich keine bedeutsame Rolle ein. Die Führungskraft agiert stärker auf der Ebene eines Managers: Sie kontrolliert potenzielle Fehler und greift notfalls bei allfälligen Problemen ein. Zudem vereinbart sie gemeinsame Ziele mit ihren Geführten, welche innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht werden sollen. Bei erfolgreicher Zielerreichung erfolgt eine positive Verstärkung (= Belohnung) und im umgekehrten Falle eine Bestrafung (z.B. Furtner, 2010; Furtner & Baldegger, 2015).

Mit dem Laissez-faire Führungsverhalten steht das Anschlussmotiv (Furcht vor Zurückweisung) in Verbindung. Wiederum ist nicht die Hoffnungskomponente des Motivs ausschlaggebend für das Führungsverhalten, sondern die Furcht. Das heißt, eine Führungskraft mit einer hohen Furcht vor Zurückweisung zeigt tendenziell ein stärkeres Laissez-faire Führungsverhalten. Umgekehrt zeigt die Furcht vor Zurückweisung eine negative Beziehung zur transformationalen Führung. Das Laissez-faire Führungsverhalten ist ein besonders inaktives und ineffektives Führungsverhalten (Bass & Avolio, 1995). Auf dem zweidimensionalen Kontinuum des Full Range Leadership-Modells kann es als entgegen gesetzter Pol der transformationalen Führung (= aktive und effektive Führung) betrachtet werden. Eine Führungskraft mit einer ausgeprägten Furcht vor Zurückweisung befürchtet, dass die Geführten sie nicht leiden können und den Kontakt rasch wieder abbrechen wollen. Sie agiert in zwischenmenschlichen Interaktionen sehr unsicher (Schmalz et al., 2000). Nach Heckhausen und Heckhausen (2010)

sind sie sehr sensibel für Zurückweisungssignale. Hilflosigkeit und Resignation breiten sich aus. Die Laissez-faire Führung vermeidet den Kontakt zu ihren Geführten. Sie kümmert sich nicht darum, ob die Geführten ihre Leistungsziele einhalten und erreichen. Sie entschuldigt sich sehr häufig und umgeht ihre Führungs- und Arbeitsverantwortung (Furtner & Baldegger, 2013). Nach Sosik und Jung (2010) vermeidet sie den Kontakt zu ihren Geführten, ist häufig nicht erreichbar und gibt keine Leistungsrückmeldungen. Ein möglicher Grund hierfür könnte darin liegen, dass sie generell den Kontakt zu ihren Geführten scheut, aus Furcht, von ihnen zurückgewiesen und nicht akzeptiert zu werden.

### 6.2 Implikationen, Limitationen und Ausblick

Die vorliegende Studie konnte die angenommenen Beziehungen zwischen den Motiven und dem Führungsverhalten bestätigen. Das Machtmotiv steht mit aktivem und effektivem Führungsverhalten in Verbindung (vgl. Dee Hoogh et al., 2005; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976). Auf den ersten Blick überraschend ist, dass das Machtmotiv in einer negativen Beziehung zum aktiven und effektiven Führungsverhalten steht. Dies kann dadurch begründet werden, dass nicht die Hoffnung auf Kontrolle, sondern die Furcht vor Zurückweisung diese Assoziation stützt. Die Furcht vor Zurückweisung ist eine hemmende Antriebstendenz, welche sich negativ auf ein aktives und effektives Führungsverhalten (transformationale Führung) auswirkt. Die Laissez-faire Führung steht mit dem Anschlussmotiv in Beziehung (z.B. Kock, 1965, 1974; Dee Hoogh et al., 2005; McClelland & Boyatzis, 1982). Wiederum stützt nicht die Hoffnung auf Kontakt, sondern die Furcht vor Zurückweisung diese Assoziation. Die Furcht vor Zurückweisung ist eine hemmende Antriebstendenz, welche Einfluss auf ein besonders inaktives und ineffektives Führungsverhalten (Laissez-faire Führung) nimmt.

Die Ergebnisse sind von breitem theoretischen Interesse, da erstmals mittels eines semiprojektiven Verfahrens (MMG) belegt werden konnte, dass die Furcht-Antriebstendenzen der Motive Einfluss auf das Führungsverhalten nehmen. Neben theoretischen Implikationen sind die Ergebnisse für Führungskräfteentwicklungsprogramme (*Leader Development Programs*) von hoher Relevanz, da sowohl die Motive als auch das Führungsverhalten trainiert und entwickelt werden können (z.B. Avolio et al., 2009; Day, 2012; McClelland, 1961). In diesen Programmen, welche sowohl die Entwicklung der Motive als auch des Führungsverhaltens berücksichtigen, sollte ein besonderer Schwerpunkt auf die hemmenden Aspekte der Furcht vor Kontrollverlust und der Furcht vor Zurückweisung gelegt werden. Führungskräfte müssen ihren Fokus

nicht unbedingt auf die Antriebstendenz der Hoffnung legen, jedoch sollten sie sich des hemmenden Faktors der Furcht bewusst sein, welcher sich negativ auf ihr Führungsverhalten auswirkt.

Eine zentrale Limitation der vorliegenden Studie zeigt sich darin, dass ein querschnittliches Design zur Überprüfung der Beziehungen zwischen den Motiven und dem Führungsverhalten herangezogen wurde. Zwar wurde mit dem MMG ein semiprojektives Verfahren zur Messung der Motive herangezogen (eine Kombination aus impliziter und expliziter Motivmessung), sodass im Gegensatz zur direkten (expliziten) Motivmessung ein sozial erwünschtes Antwortverhalten ausgeschlossen werden kann. Dennoch sollten zukünftige Studien die Einflüsse der Motive auf das Führungsverhalten in einem experimentellen oder längsschnittlichen Design überprüfen, um gefestigte kausale Rückschlüsse ziehen zu können. Zudem sollten externe Erfolgskriterien (z.B. Führungseffektivität, Teamleistung) und das Führungsverhalten im Rahmen von Fremdbewertungen durch die Geführten erhoben werden. Da die Motive sowohl rein implizit (mittels TAT) als auch explizit (mittels Fragebögen) gemessen werden können, bietet es sich für zukünftige Studien an, diese beiden Arten der Motivmessung ebenfalls mit dem Führungsverhalten in Beziehung zu setzen. Zukünftige Studien sollten zudem Kontextvariablen berücksichtigen, welche die Beziehungen zwischen den Motiven und dem Führungsverhalten moderieren. Beispielsweise die Führungsmotivation, die Branche oder auch die Hierarchie innerhalb einer Organisation (Furtner et al., 2012).

### 6.3 Konklusion

In der vorliegenden Studie wurden die Beziehungen zwischen den drei zentralen Motiven (Macht, Leistung und Anschluss) und dem Führungsverhalten (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) untersucht. Die vermeidende Antriebskomponente des Machtmotivs (Furcht vor Misserfolg) wirkt sich hemmend auf das aktive und effektive Führungsverhalten (transformationale Führung) aus. Die vermeidende Antriebskomponente des Anschlussmotivs (Furcht vor Zurückweisung) wirkt sich positiv auf inaktives und ineffektives Führungsverhalten (Laissez-faire Führung) aus. Zukünftige Studien hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Motiven und dem Führungsverhalten und Führungskräfteentwicklungsprogramme sollten ihren Fokus verstärkt auf die vermeidenden Antriebstendenzen der Motive legen.

## Literatur

- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2<sup>nd</sup> edition). Thousand Oaks: Sage.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, *20*, 764-784.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory and self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*, 248-287.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City: Mind Garden.
- Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, *1*, 115-128.
- Brunstein, J. C. & Heckhausen, H. (2010). Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 145-192). Berlin: Springer Verlag.
- Chan, K.-Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 481-498.
- Day, D. V. (2012). The nature of leadership development. In D. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 108-140). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D. & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, *21*, 1069-1085.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, *16*, 17-38.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 299-310). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, *45*, 735-744.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, *30*, 111-116.
- Elliot, A. & Church M. A. (1997). A hierarchical model of approach and achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*, 218-232.
- Elliot, A. J. & Dweck, C. S. (2005). Competence and Motivation: Competence as the core of achievement motivation. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 5-14). New York: Guilford Press.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *50*, 61-78.
- Fishman, D. B. (1966). Need and expectancy as determinants of affiliative behavior in small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *4*, 155-164.
- Furtner, M. R. (2010). Transformationales (Self-)Leadership: Self-Leadership und Transformationale Führung. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, *58*, 289-306.
- Furtner, M. R. (2012). *Self-Leadership: Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation, Leadership*. Lengerich: Pabst.
- Furtner, M. R. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle, praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2012). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI:10.1080/1359432X.2012.665605
- Geppert, U. & Küster, U. (1983). The emergence of „wanting to do it oneself“. A precursor of achievement motivation. *International Journal of Behavioral Development*, *6*, 355-370.
- Hall, J. & Donnell, S. M. (1979). Managerial achievement: The personal side of behavioral theory. *Human Relations*, *32*, 77-101.
- Heckhausen, H. (1963). *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*. Meisenheim/Glan: Hain.
- Heckhausen, H. (1974). *Leistung und Chancengleichheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- 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.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 755-768.
- King, J. E. & Figueredo, A. J. (1997). The five-factor model plus dominance in chimpanzee personality. *Journal of Research in Personality*, *31*, 257-271.

- Kock, S. E. (1965). *Företagsledning och motivation*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan, Affärssekonomiska Förlagsföreningen.
- Kock, S. E. (1974). *Företagsledning och motivation*. *Nordisk Psykologi*, 26, 211-219.
- Lang, J. W. B. & Fries, S. (2006). A revised 10-item version of the Achievement Motives Scale: Psychometric properties in German-speaking samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 216-224.
- Langens, T., Schmalt, H.-D., & Sokolowski, K. (2005). Motivmessung: Grundlagen und Anwendungen. In R. Vollmeyer & J. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (S. 72-91). Stuttgart: Kohlhammer.
- Leary, M. R. & Hoyle, R. H. (2009). *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: Guilford Press.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., & Sears, P. S. (1944). Level of aspiration. In J. McHung (Ed.), *Personality and the behavior disorders* (pp. 333-378). New York: Ronald Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business review*, 54, 100-110.
- 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., Davis, W. N., Kalin, R., & Wanner, E. (1972). *The drinking man*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- McDougall, W. (1932). *The energies of men*. London: Methuen.
- Mehrabian, A. & Ksionzky, S. (1974). *A theory of affiliation*. Lexington: Heath.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis: Sage university series on quantitative applications in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, B. C. (2004). Motives of entrepreneurs: a case study of South Africa. *Journal of Entrepreneurship*, 13, 167-183.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations of personality*. New York: Oxford University Press.
- Neter, J., Wasserman, W. & Kutner, M. H. (1989). *Applied linear regression models*. Homewood, IL: Irwin.
- Piaget, J. (1960). Equilibration and the development of logical structures. In J. M. Tanner & B. Inhelder (Eds.), *Discussion on Child Development* (Vol. 4). New York: International Universities Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, C. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- O'Shea, P. G., Foti, R. J., & Hauenstein, N. M. A. (2009). Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis. *Leadership*, 5, 237-259.
- Schmalt, H.-D. & Heckhausen, H. (2010). Machtmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 211-236). Berlin: Springer.
- Schmald, H.-D., Sokolowski, K. & Langens, T. (2000). *Multi-Motiv-Gitter*. Göttingen: Hogrefe.
- Sokolowski, K. & Heckhausen, H. (2010). Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 193-210). Berlin: Springer.
- 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.
- Sosik, J. J. & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. New York: Psychology Press.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Veroff, J. (1982). Assertive motivations: Achievement versus power. In D. G. Winter & A. J. Stewart (Eds.), *Motivation and society* (pp. 99-132). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wainer, H. A. & Rubin, I. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, 53, 178-184.

- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.
- Winter, D. G. (1992). A revised scoring system for the power motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 506-511). Cambridge: University Press.
- 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). Westport, CT: Praeger.
- 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. & Stewart, A. J. (1978). Power motivation. In H. London & J. Exner (Eds.), *Dimensions of personality* (pp. 391-447). New York: Wiley.
- Winterbottom, M. (1958). The relation of need for achievement to learning experience in independence and mastery. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 455-478). Princeton, NJ: Van Nostrand.

Korrespondenz-Adresse:  
Ass.-Prof. Dr. Marco R. Furtner  
Universität Innsbruck  
Institut für Psychologie  
Innrain 52  
A-6020 Innsbruck  
Marco.Furtner@uibk.ac.at