



Forschungsbericht

Persönlichkeitsentwicklung und Schlüsselkompetenzen Adoleszenter - PESKA

Motivationstendenzen und Führungsmotivation

1. Teilnehmer*innen der Studie*

- i. Kontrollgruppe (KG) aus dem regulären Schulbereich
 - ii. 13 Schulklassen aus Bayern
 - iii. N=276 Schüler*innen
 - iv. 63% weiblich, 37% männlich
- b. Experimentalgruppe (EG) aus dem erlebnispädagogischen Projekt „Klassenzimmer unter Segeln“ (KUS)
- i. 4 KUS-Jahrgänge, Bewerber*innen und Probetörn-Teilnehmer*innen
 - ii. N=133 Schüler*innen
 - iii. 50% weiblich, 50% männlich
- c. Schulart Gymnasium, 9. bis 11. Klasse
- d. Altersspanne KG und EG: 13 bis 17 Jahre (Standard: 14-16 Jahre)

2. Studienart

- a. Paper-und-Pencil-Verfahren
- b. Längsschnittstudie
- c. Testzeitpunkte:
 - i. Pre-test (KG, EG): Ende 9. Klasse (bzw. beim Probetörn)
 - ii. (Post-test (EG): März/April 10. Klasse – nur bei detaillierten Analysen)
 - iii. Follow Up-Test (KG, EG): Anfang 11. Klasse

3. Testverfahren

- a. *HPI, Hamburger Persönlichkeitsinventar: basiert auf Fünf-Faktoren-Theorie der Persönlichkeit plus einem Faktor zur Wettbewerbsbereitschaft**
- b. *SELLMO, Skalen zur Erfassung von Lern- und Leistungsmotivation: erlaubt Aussagen zu Annäherungs- vs. Vermeidungsmotivation einer Person in Leistungskontexten*
- c. *FÜMO, Hamburger Führungsmotivationsinventar: misst Ausprägungen der Führungsmotive und Führungsmotivation als wesentliche Persönlichkeitsdimensionen für eine erfolgreiche Karriere*

* wird in einem weiteren Forschungsbericht verwendet



4. Theorie, Methoden und Ergebnisse

Motivationstendenzen und Führungsmotivation

Die Adoleszenz ist eine wichtige Findungsphase im menschlichen Leben, in der Jugendliche ihr „Erwachsenes Ich“ ausbilden. Persönlichkeit und Motive sind zwei Personeneigenschaften, die sich gegenseitig bedingen und die Richtung vorgeben, in die sich ein Mensch entwickeln kann.

Die **Persönlichkeit** als Disposition ist relativ zeitstabil und wenn, dann nur langfristigen Veränderungen unterworfen, weshalb sie als ein sog. „trait“ in der empirischen Forschung bezeichnet wird (vgl. ausführliche Beschreibung im Forschungsbericht „Persönlichkeit“).

Basis-Motive (Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv) sind ebenfalls relativ stabile Dispositionen (traits) der Persönlichkeit und dienen als Grundlage für Motivationstendenzen.

Dabei hat sich gezeigt, dass man generell zwei **motivationale Richtungen** unterscheiden kann: Die Annäherungsmotivation, bei der das Ziel das Erreichen einer positiven Konsequenz ist, und die Vermeidungsmotivation, bei der das Ziel das Vermeiden einer negativen Konsequenz ist. Viele Forschungsarbeiten belegen mittlerweile, dass beide Arten von Motivation dazu führen, dass eine Person sich anstrengt und dem Ziel näherkommen kann. Allerdings ist die Annäherungsmotivation die effektivere, selbstwertdienliche Form. Das Ziel der Erlebnispädagogik sollte deshalb sein, die Annäherungsmotivation zu fördern.

Zudem gibt es **spezifische Motive**, die in bestimmten Kontexten auftreten. Für unsere Studie lag das Augenmerk auf den **Führungsmotiven**. Sie können als Grund dafür angesehen werden, dass eine Person eine Führungsverantwortung anstrebt und ausbaut. Diese sind als Verhaltenstendenzen eher veränderbar und werden daher als „state“ eingeordnet. Mit erlebnispädagogischen Interventionen wird versucht, bestimmte Motivationstendenzen und Motive zu beeinflussen.



Die Konzeption von KUS beschreibt explizit Maßnahmen, bei denen Führungskompetenzen gefördert werden sollen. Daher lag unser Fokus darauf, ob diese Maßnahmen für die Teilnehmer*innen wirksam sind.

Wir verglichen zum einen die Daten von zwei Gruppen miteinander: der Kontrollgruppe (KG) aus einem regulären Schulkontext, und einer Experimentalgruppe (EG), die aus Schüler*innen bestand, welche die erlebnispädagogische Intervention auf einem Segelschiff (KUS) durchliefen. Die Daten wurden zu mehreren Zeitpunkten erhoben, dabei fand die erste Erhebung (Pretest/pre) im 2. Halbjahr der neunten Klasse statt, die letzte Erhebung 15 Monate später (Follow-Up-Test/fup).

Des Weiteren verglichen wir Gender-Unterschiede, da in der bisherigen Literatur übereinstimmend auf diesen Faktor bei Führungspositionen (im Sinne einer „gender gap“) hingewiesen wird.

a. Motivation im Führungskontext

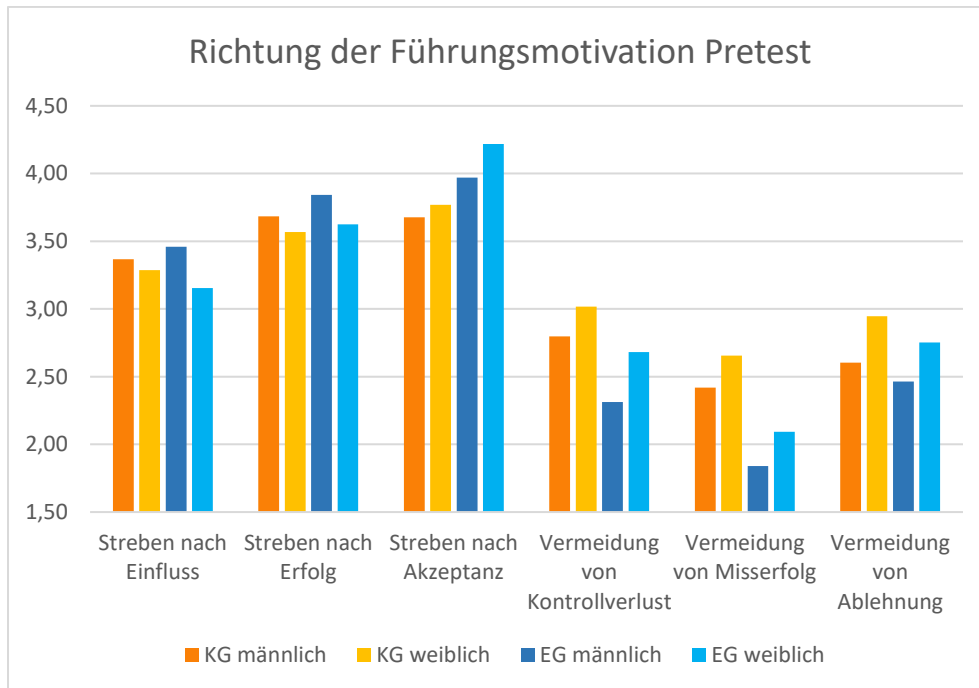
Die KUS-Teilnehmer*innen sind während ihres halbjährlichen Segeltörns unterschiedlichsten Anforderungen ausgesetzt. Sie stehen oft vor der Herausforderung, sog. Führungseigenschaften zu zeigen, um sich oder ihr Team voranzubringen, z.B. bei Kleingruppenexkursionen, Tagesprojektleitungen oder der eigenständigen Übernahme und mehrtägigen Navigation des Schiffes. Die Kompetenzen, die sie dabei erwerben, gelten als wertvolle Erfahrungen für zukünftige Führungspersönlichkeiten, nach denen man in den Unternehmen – auch bei Berufsanfängern – sucht. Sollte eine erlebnispädagogische Intervention hierbei förderlich sein, würde das einen Vorteil für die Teilnehmer*innen bei einer späteren beruflichen Bewerbung darstellen – nicht nur im nautischen Bereich.

Für unsere Studie konzentrieren wir uns daher auf die sog. Führungsmotivation. Diese Art der Motivation richtet sich ebenfalls nach den **basalen Annäherungs- und Vermeidungsmotiven** aus und unterteilt sie in jeweils drei diametrale Bereiche:

- Streben nach Einfluss vs. Vermeidung von Kontrollverlust (*Machtmotiv*)
- Streben nach Erfolg vs. Vermeidung von Misserfolg (*Leistungsmotiv*)
- Streben nach Akzeptanz vs. Vermeidung von Ablehnung (*Anschlussmotiv*)

Bei Führungskräften trifft man häufig auf ein starkes Machtmotiv, das für hierarchische Aufstiege förderlich ist. Allerdings werden stark machtmotivierte Führungskräfte bei den Mitarbeiter*innen eher nicht allzu positiv wahrgenommen, was vermutlich an einem eher rigiden und autoritären Führungsstil liegen könnte.

Abbildung 1: Pretest-Mittelwerte Annäherungs- bzw. Vermeidungsmotivation der Basismotivationale nach Gruppe und Geschlecht

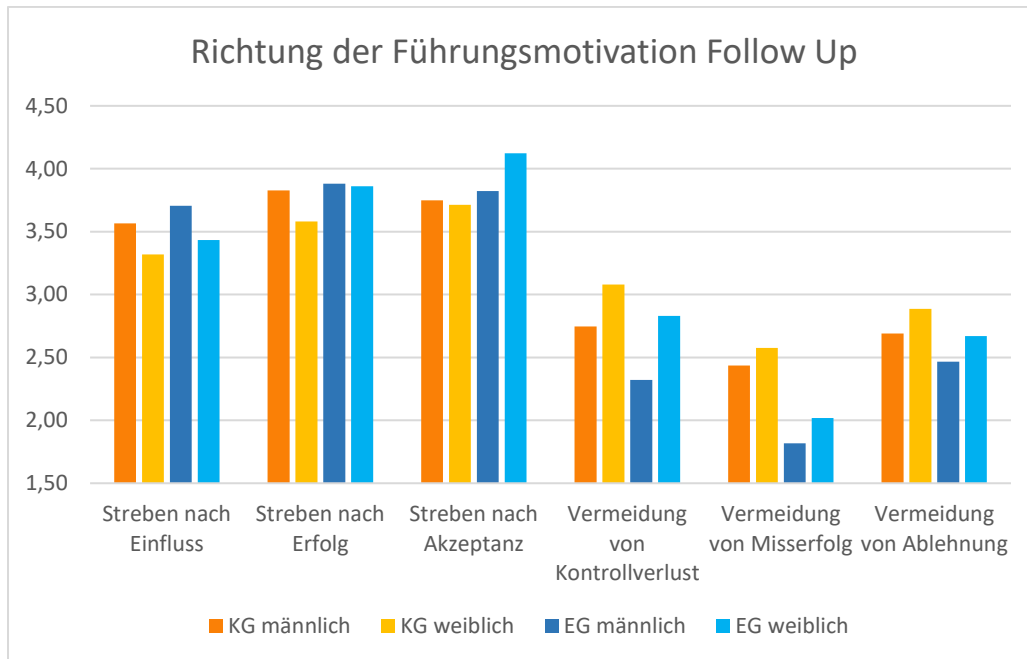


Zwischen der EG und der KG gibt es keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Strebens nach Einfluss und dem Streben nach Erfolg, allerdings sieht man einen deutlichen Gender-Effekt zugunsten der Jungen mit signifikant höheren Werten.

Die größten Gruppen-Unterschiede bestehen hinsichtlich des Strebens nach Akzeptanz mit höheren Werten in der EG und der Vermeidung von Kontrollverlust und Vermeidung von Misserfolg, bei denen die KG, insbesondere die Mädchen, signifikant höhere Werte erzielt. Erfreulich ist die insgesamt höhere Ausprägung der effektiveren Annäherungsmotivation („Streben nach...“) im Vergleich mit der Vermeidungsmotivation bei Jungen und Mädchen in beiden Gruppen.

Beim Follow-Up-Test, der ca. ein halbes Jahr nach Beendigung der Intervention stattfand, hat sich das Bild zwar nur geringfügig verändert, jedoch gibt es einige signifikante Entwicklungen.

Abbildung 2: Follow-Up-Mittelwerte Annäherungs- bzw. Vermeidensmotivation der Basismotivationale nach Gruppe und Geschlecht



b. Vermeidungstendenzen bei den weiblichen Teilnehmerinnen

Auffällig sind die Gender-Effekte in beiden Gruppen - so haben die Mädchen signifikant höhere Werte bei den Vermeidungstendenzen in der gesamten Stichprobe. Diese sind wenig überraschend, denn auch in der Normstichprobe, auf die das Erhebungsinstrument „Hamburger Führungsmotivationsinventar FÜMO“ aufbaut, sind die Tendenzen ähnlich. In der spezifischen Literatur zum Thema wird auf diese Problematik hingewiesen, so hat die FÜMO-Mitautorin Elprana (2014) festgestellt, dass sich diese Vermeidungstendenzen bei Frauen häufiger als bei Männern in der Art auswirken, dass sie keine Führung übernehmen wollen – was also zur „gender gap“ beiträgt.

Interessant ist, was in den nächsten Monaten nach dem pre-Test bei den Mädchen passiert: Sowohl in der EG als auch in der KG sinken die Werte für die Vermeidung von Misserfolg und Vermeidung von Ablehnung. Da Vermeidungsmotivation generell als problematisch für ein positives Selbstbild gilt und eher mit negativen Emotionen verbunden ist, stellt dies insgesamt eine Verbesserung für die weiblichen Teilnehmerinnen dar.

Allerdings steigen in beiden Gruppen die Werte für Vermeidung von Kontrollverlust, insbesondere in der EG. In der EG haben die Mädchen zusätzlich höhere Werte für das Streben nach Akzeptanz.

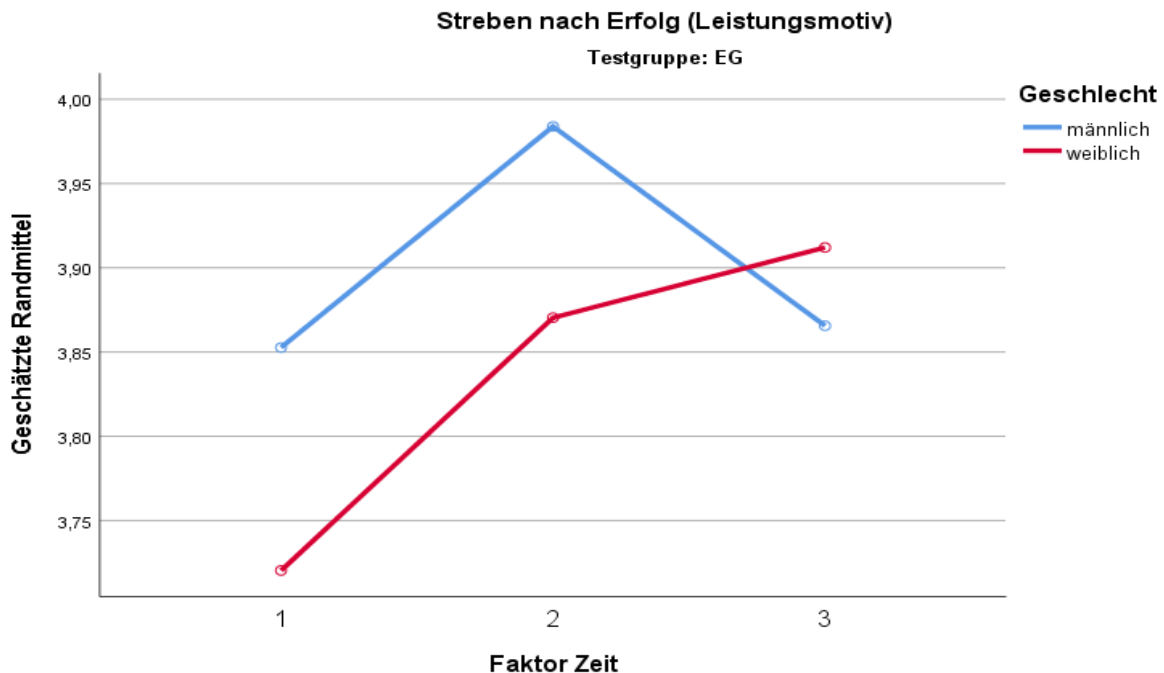
Die genannten Veränderungseffekte können laut unseren Analysen auf die Intervention KUS zurückgeführt werden.



c. Streben nach Erfolg

Es zeigen sich gegenläufige Effekte für Mädchen und Jungen, die auf die Gruppenzuordnung zurückzuführen sind: Die Mädchen in der EG zeigen nach der Intervention signifikant höhere Werte, auch die Werte der Jungen in der KG steigen stark an, wohingegen die Werte der EG-Jungen und KG-Mädchen relativ konstant bleiben. Vergleicht man die Normwerte aus dem FÜMO, die über das Alter hinweg relativ konstant bleiben und bei Frauen/Mädchen immer niedriger sind, ist zu erkennen, dass sich fast alle Werte diesen Durchschnittswerten annähern. Lediglich die Mädchen in der KG bleiben auf einem niedrigeren Stand. Die Mädchen in der EG entwickeln sich also durch die Intervention weiter. Besonders deutlich wird der Effekt, wenn man nur die KUS-Teilnehmer*innen betrachtet und einen Messzeitpunkt hinzunimmt, der genau am Ende des Törns liegt: Bis dahin steigen die Werte bei beiden Geschlechtern an, jedoch läuft diese Entwicklung bei den Mädchen auch weiter, bei den Jungen sinken die Werte wieder auf ihren Ausgangspunkt ab (Abb 3).

Abbildung 3: Entwicklung der Variable „Streben nach Erfolg“ (Leistungs-Annäherungsmotivation) in der Experimentalgruppe (stark vergrößerter Ausschnitt)

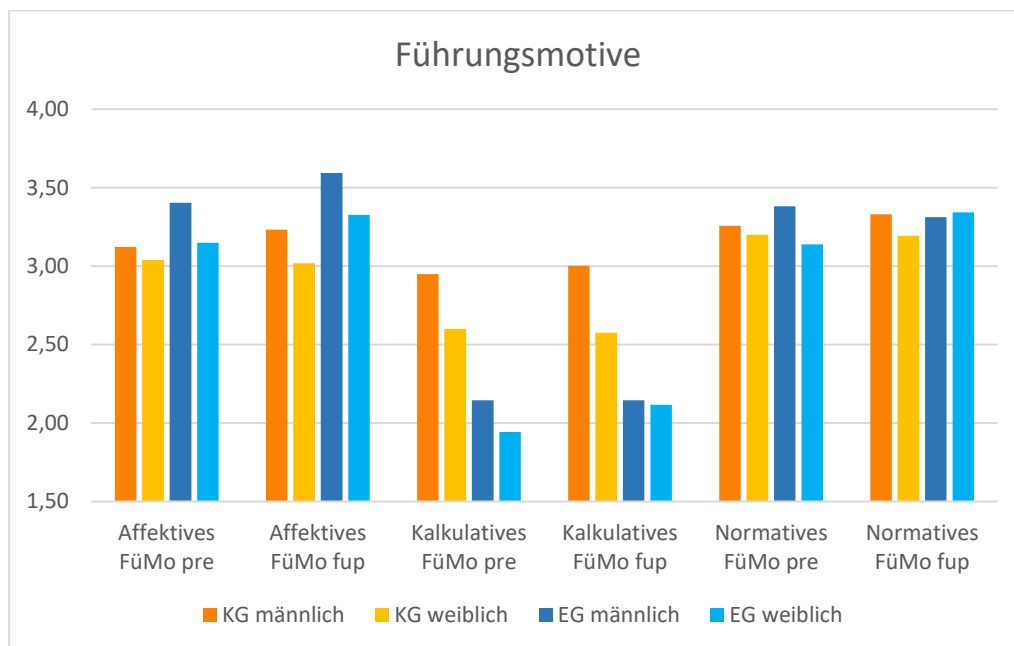




d. Führungsmotive

Führungsmotive lassen sich in drei Erlebnisqualitäten (affektiv, kalkulativ, normativ) einteilen und sind spezifische Motive im Führungskontext. Sie beschreiben die konkreten Beweggründe, aus denen eine Führungsposition angestrebt wird. Personen mit hoher *affektiver Motivation* bewerten eine Führungsposition vor allem emotional und erwarten Spaß und Freude daran (intrinsischer Antrieb). Im Kern der *kalkulativen Führungsmotivation* steht eine Abwägung von Vor- und Nachteilen, die aus der Führung resultieren können, also nach dem persönlichen Nutzen (extrinsischer Antrieb, z.B. materieller Gewinn, Erhöhung des eigenen Status, etc.). Personen mit *normativer Motivation* übernehmen Führungsverantwortung auf Basis eines Pflichtgefühls, weil dies vor dem Hintergrund sozialer Normen oder Werte „erwartet wird“.

Abbildung 4: Entwicklung des Führungsmotives in Experimental- und Kontrollgruppe nach Geschlecht über 15 Monate hinweg



pre = Pretest; fup = Follow Up-Test

Affektives Führungsmotiv

Bei bisherigen Forschungsarbeiten hat sich das affektive Führungsmotiv, welches auf einer emotional positiven Bewertung der Führungsposition basiert, als stärkster Prädiktor (= am bedeutsamsten) für Führungsübernahme und –erfolg gezeigt. Es weist hohe Verbindungen zu Führungsselbstbild, Eigeninitiative (eine wichtige Führungseigenschaft), Extraversion (der bedeutsamste Persönlichkeitsfaktor für Führungspersonen), Selbstwirksamkeitserwartungen und auch objektiven Kriterien wie Gehaltserhöhungen, Beförderungen und Einkommen von Angestellten auf.



Das affektive Führungsmotiv ist in der EG bereits von Anfang an stärker ausgeprägt als in der KG ($\sim 1/3$ Standardabweichung/SD). Dieser Unterschied bleibt bestehen. Es gibt jedoch in der KG einen Anstieg bei den Jungen, so dass sich hier zum letzten Messzeitpunkt beide Geschlechter signifikant voneinander unterscheiden, da die Mädchen der KG auf ihrem niedrigeren Level bleiben.

Kalkulatives Führungsmotiv

Das kalkulative Führungsmotiv zeigt sich sehr konstant in beiden Gruppen und bei beiden Geschlechtern. Die Werte zeigen keinerlei signifikante Effekte bei den Gruppen. Allerdings unterscheidet sich die KG von der EG durch deutlich höhere Werte zu beiden Zeitpunkten (~ 1 SD). Auch die Gendereffekte sind in der KG deutlich vorhanden, die Werte der Jungen liegen konstant nahezu $\frac{1}{2}$ SD über den Mittelwerten der Mädchen.

Normatives Führungsmotiv

Das normative Führungsmotiv ist zwischen den Gruppen nicht verschieden und bleibt auch bei den Werten relativ konstant, allerdings liegen in der EG zum ersten Zeitpunkt die Werte der Jungen signifikant höher als bei den Mädchen. Bei der letzten Erhebung sind die Unterschiede jedoch verschwunden. Bei den Werten der EG-Teilnehmer*innen finden wir einen interessanten, wenngleich nicht signifikanten Effekt, der aber das Verschwinden der Unterschiede erklären könnte: Die Werte entwickeln sich gegenläufig, damit heben sich Steigerung (bei Mädchen) und Verminderung (bei Jungen) auf.

e. Zusammenhang von Führungsübernahme, Führungserfolg, Führungsmotivation und Persönlichkeit (aus dem Forschungsbericht „Persönlichkeit“)

Ob eine Person tatsächlich zur Übernahme von Führungsaufgaben bereit und dabei erfolgreich ist, hängt im Wesentlichen von folgenden Faktoren ab: Hat sie ein starkes affektives Führungsmotiv, vielleicht ein normatives, am allerwenigsten ein kalkulatives? Ist das wichtigste Basismotiv das Leistungsmotiv und evtl. auch ein bisschen das Machtmotiv? Ist sie extravertiert, gewissenhaft und offen für Neues, in keinem Fall zu neurotisch?

Aus unseren Daten können wir schlussfolgern, dass in der Experimentalgruppe schon Schüler*innen sind, die bei wichtigen Kriterien über denen der Kontrollgruppe liegen – also vermutlich schon Führungsaffinität zeigen. So ist die „Offenheit für Neues“ wesentlich für Führungskräfte, aber auch ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal für die Bewerbung bei einer so herausfordernden Intervention wie KUS – wie im Forschungsbericht zur Persönlichkeitsentwicklung beschrieben.

Interessant wird es jedoch bei den Geschlechtsunterschieden und hier vermuten wir auch die hilfreichsten Effekte bei den Mädchen der EG, deren Streben nach Erfolg (Leistungsmotiv) stärker wird. Die Misserfolgsvermeidung auf der anderen Seite hingegen sinkt, die zu Anfang noch signifikant höher war als bei den Jungen. Die Waage kippt also in Richtung der effektiveren Motivationstendenz. Zusam-



menfassend lässt sich erkennen, dass tatsächlich die Annäherungsmotivation bei den Mädchen gestärkt wird – wie angestrebt. Zudem steigt das Motiv „Vermeidung von Kontrollverlust“ bei den Mädchen, das auf höhere Werte beim Machtmotiv hindeutet. Auch wenn es bislang noch wenige Studien in diesem Bereich gibt, hat sich gezeigt, dass das „Streben nach Erfolg“ bei Führungskräften deutlich überdurchschnittlich ausfällt und wir interpretieren unsere Ergebnisse daher als Vorteilsgewinn für die KUS-Teilnehmerinnen.

Bei den Persönlichkeitsdimensionen jedoch ist der Trend teilweise gegenläufig. Neurotizismus wird stärker bei der Experimentalgruppe, hingegen steigen Offenheit für Neues und Verträglichkeit in der Kontrollgruppe eher an. Diese Faktoren werden jedoch über die Führungsmotivation beeinflusst und daher lässt sich keine direkte Aussage darüber treffen, wie sich diese Veränderungen auf die Führungseigenschaften insgesamt auswirken.

Bei Gewissenhaftigkeit und Extraversion gibt es keine signifikanten Unterschiede - das sind die beiden wichtigsten Prädiktoren für späteren Berufserfolg, wobei Extraversion sich hauptsächlich für Erfolg von Berufsgruppen finden lässt, die viel mit anderen Menschen interagieren müssen, durchsetzungsfähig, gesprächig oder gesellig sein sollen.

Die Offenheit für Neues als Persönlichkeitsdimension ist bei den KUS-Teilnehmern signifikant stärker ausgeprägt, sie gilt zwar nicht als eindeutig wichtige Variable für den gesamten Berufserfolg, allerdings hat sie Aussagekraft, was den Erfolg bei Aus- und Fortbildung betrifft, und zwar für den Großteil aller Berufsgruppen.

Insgesamt profitieren also Mädchen in Bezug auf Führung mehr von der Intervention, als Jungen, wobei festzuhalten ist, dass die Ausgangswerte beim weiblichen Geschlecht immer niedriger lagen.

Wenn die Führungsmotivation bei weiblichen Teilnehmern also steigt, ist also eine erfreuliche Annäherung an die männlichen Werte zu sehen. Die Unterschiede in den Ausgangswerten könnten unter anderem auch darauf zurückgeführt werden, dass bei Mädchen in der Adoleszenz die Werte für Selbstwert und Selbstwirksamkeit generell nicht so hoch sind, wie beim anderen Geschlecht und man für Führungsaufgaben genau diese beiden Persönlichkeitseigenschaften in besonderem Maß benötigt. Hierzu sind also weitere Studien vonnöten.

Nachfragen zu den Ergebnissen bitte per Mail an Dr. Barbara Jacob unter barbara.jacob@fau.de oder an Prof. Dr. Thomas Eberle unter thomas.eberle@fau.de.