

Fink, Lotta; Berghammer, Anja

Working Paper

Bewusste und unbewusste Motive in der Führung und ihre Wirkung auf Erwartungen an Mitarbeitende: Eine qualitative Untersuchung auf Basis der PSI-Theorie

IU Discussion Papers - Human Resources, No. 9 (November 2025)

Provided in Cooperation with:

IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Fink, Lotta; Berghammer, Anja (2025) : Bewusste und unbewusste Motive in der Führung und ihre Wirkung auf Erwartungen an Mitarbeitende: Eine qualitative Untersuchung auf Basis der PSI-Theorie, IU Discussion Papers - Human Resources, No. 9 (November 2025), IU Internationale Hochschule, Erfurt, <https://doi.org/10.56250/4088>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/331871>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Bewusste und unbewusste Motive in der Führung und ihre Wirkung auf Erwartungen an Mitarbeitende. Eine qualitative Untersuchung auf Basis der PSI-Theorie

LOTTA FINK

ANJA BERGHAMMER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorinnenkontakt/Contact to the authors:

Prof. Dr. Anja Berghammer

ORCID-ID: 0009-0003-0997-7299

IU Internationale Hochschule - Campus München

Berg-am-Laim-Straße 47

81673 München

E-Mail: anja.berghammer@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 9 (NOV 2025)

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4088>

Website: <https://repository.iu.org>

Bewusste und unbewusste Motive in der Führung und ihre Wirkung auf Erwartungen an Mitarbeitende. Eine qualitative Untersuchung auf Basis der PSI-Theorie

Lotta Fink

Anja Berghammer

ABSTRACT

This article examines how both conscious and unconscious motives of leaders influence their expectations toward employees. While previous research has primarily focused on observable behavior and consciously articulated beliefs, this study specifically considers deeper, implicit motivational structures. The theoretical framework is Julius Kuhl's PSI theory, which distinguishes four fundamental motives. Data were collected using selected modules of the TOP 120° assessment (MUT and OMT).

The analysis of additional expert interviews reveals that conscious motives have a strong influence on the expectations leaders formulate. At the same time, unconscious motives also play a role, particularly when the strength of the unconscious motive significantly exceeds the conscious one. In addition to motives, personal experiences, social norms, and organizational structures also shape leaders' expectations.

These findings highlight the importance of reflecting on one's own motives and their influence on leadership behavior. Targeted use of motive diagnostics can support self-reflection and, when combined with practical formats such as coaching or workshops, contribute to a more transparent communication of expectations.

KEYWORDS

Leadership, leadership research, PSI theory, motives, expectations, personality diagnostics, self-reflection

AUTORINNEN



Lotta Fink studiert Psychologie an der IU Internationale Hochschule und interessiert sich besonders für wirksame Führungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen. Parallel zum Studium arbeitet sie in einer psychotherapeutischen Praxis sowie im Customer Care eines jungen Unternehmens, wo sie auch in die Mitarbeitendenbetreuung eingebunden ist. Ihr Fokus liegt auf der Frage, wie gesunde Arbeitsbeziehungen entstehen und wie sie sowohl individuelles Wohlbefinden als auch erfolgreiche Zusammenarbeit fördern können.



Anja Berghammer ist Professorin für Changemanagement und Coaching an der IU Internationale Hochschule sowie Inhaberin von panthera youleo – Systemisches Coaching & Organisationsentwicklung. In Forschung, Lehre und Praxis befasst sie sich mit Transformationsprozessen in Organisationen, der Entwicklung von Führungskompetenzen und systemischem Coaching. Sie arbeitet in Coaching-Prozessen häufig mit der PSI-Diagnostik, um bewusste wie unbewusste Motive, persönliche Ressourcen und hemmende Muster sichtbar zu machen, als fundierte Grundlage für zielgerichtete Selbstreflexion und nachhaltige Entwicklung.

Einleitung: Führungspersönlichkeit, Erwartungen und innere Antriebskräfte

An die Rolle einer Führungskraft werden diverse Erwartungen hinsichtlich Verhalten, Persönlichkeit und Aufgaben gestellt (Abels, 2020, S. 131). Führungskräfte tragen gemeinsam mit den Mitarbeitenden wesentlich zum langfristigen Erfolg einer Organisation bei (Ehrlich, 2020, S. 11). Dabei entwickeln sie selbst ebenfalls Erwartungen an ihr Team. Diese sind nicht nur durch die konkrete Situation und Position bedingt, sondern auch durch Persönlichkeit und innere Antriebskräfte der Führungskraft (Fieger & Fieger, 2018, S. 5). Hogan & Kaiser (2005, S. 169) bringen es auf den Punkt: „Who we are is how we lead“, denn Führung ist auch und vor allem kommunikative und emotionale Einflussnahme. Sie erfordert Orientierung in dynamischen Situationen sowie die Fähigkeit, Mitarbeitende in ihrem Handeln zu bestärken (Faix et al., 2021, S. 133).

Eine oft unterschätzte und dabei zentrale Kompetenz für die Arbeit mit einem Team ist das Bewusstsein der Führungskraft für eigene Motive. Im Rahmen der PSI-Theorie werden vier Motive unterschieden: Beziehung (Wunsch nach Zugehörigkeit und Kontakt), Leistung (Wunsch nach Herausforderung und Zielerreichung), Macht (Gestaltung und Einfluss) und Freiheit (Selbstbestimmung und Selbstvertrauen) (Eilers, 2022, S. 42). Diese Motive beruhen auf individuellen Erfahrungen der Bedürfnisbefriedigung und steuern zukünftiges Verhalten (Eilers, 2022, S. 33). Selbstreflexion über diese inneren Antriebskräfte, insbesondere im Umgang mit Erwartungen an das Team, stärkt die Authentizität und Wirksamkeit von Führung (Eilers, 2022, S. 32). Genau an diesem Punkt setzt die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit an:

Wie beeinflussen die vier zentralen Motive Beziehung, Leistung, Macht und Freiheit die Erwartungen von Führungskräften an ihre Mitarbeitenden, und welche Rolle spielen dabei Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motivausprägungen?

Die Erwartungen von Führungskräften an ihre Mitarbeitenden prägen wesentlich die Zusammenarbeit und Teamdynamik (Einwiller et al., 2021, S. 103). Als kognitive Prozesse ermöglichen sie Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen, sind dabei jedoch weit mehr als rationale Prognosen: Sie speisen sich aus persönlichen Erfahrungen, Überzeugungen und subjektiven Annahmen (Metz-Göckel, 2021; Westhoff, 1985, S. 10). Erwartungen umfassen nicht nur konkrete Arbeitsanweisungen zur Zielerreichung, sondern sind auch geprägt von individuellen Erlebnissen, gruppenspezifischen Normen und kulturellen Prägungen (Lubienetzki & Schüler-Lubienetzki, 2020, S. 149). Diese subjektiven Einflüsse bestimmen, welche Erwartungen an Mitarbeitende gestellt und wie diese kommuniziert werden (Eilers, 2022, S. 149). Implizite Erwartungen spiegeln dabei nicht nur Ansprüche an andere, sondern auch an die eigene Person wider (Eilers, 2022, S. 149).

Wie Lubienetzki & Schüler-Lubienetzki (2020, S. 12) betonen, gelingt Führung besonders dann gut, wenn in der Organisation ein gemeinsames Verständnis über Aufgaben und Verantwortlichkeiten besteht. Im Gegensatz dazu führen unausgesprochene oder mehrdeutige Erwartungen häufig zu Missverständnissen, Konflikten und Reibungsverlusten im Arbeitsalltag.

Um zu verstehen, wie bewusste und unbewusste Motive das Führungshandeln beeinflussen, ist ein Blick auf tieferliegende psychologische Steuerungsprozesse hilfreich. Motive können aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachtet werden, etwa der Selbstbestimmungstheorie

nach Ryan & Deci (2017) oder der Forschung zu impliziten vs. expliziten Motiven (McClelland, 1987, Schultheiss, 2008). Im Folgenden wird die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) nach Julius Kuhl als analytischer Rahmen herangezogen, weil sie bewusste und unbewusste Prozesse systematisch integriert (IMPART, 2017).

Theoretische Fundierung: Ausgewählte Kernelemente der Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (PSI) nach Julius Kuhl

Die PSI-Theorie von Julius Kuhl ist eine integrative Persönlichkeitstheorie, die Konzepte verschiedener Forschungsrichtungen vereint, darunter die Big Five von Costa und McCrae sowie Freuds Triebtheorie (Eilers, 2022, S. 19; Kuhl, 2018, Interview). Im Zentrum steht ein dynamisches Verständnis der Gehirnprozesse: Es wird betrachtet, welche psychischen Systeme in bestimmten Situationen aktiviert sind, wie sie interagieren und sich gegenseitig beeinflussen (Eilers, 2022, S. 19–20).

VIER INNERE STEUERUNGSSYSTEME

Ein zentrales Element der PSI-Theorie ist die Annahme, dass menschliches Erleben und Verhalten durch das Zusammenspiel von vier psychischen Funktionssystemen, sozusagen inneren Steuerungssystemen geprägt wird. Diese übernehmen unterschiedliche Funktionen – von der Planung langfristiger Ziele bis zur spontanen Reaktion auf Umweltreize – und arbeiten bewusst oder unbewusst, je nach Kontext und Anforderung. Im Folgenden werden diese vier Systeme näher erläutert.

Das Intentionsgedächtnis (IG) und das Objekterkennungssystem (OES) sind in der linken Gehirnhälfte verortet, die vorrangig für bewusst ablaufende Prozesse zuständig ist (Kuhl & Strehlau, 2014, S. 2–10). Die rechte Gehirnhälfte hingegen ist stärker mit unbewussten Prozessen verbunden; hier sind das Extensionsgedächtnis (EG) und die intuitive Verhaltenssteuerung (IVS) angesiedelt (Eilers, 2022, S. 78).

Die Aktivierung dieser Systeme hängt eng mit bestimmten affektiven Zuständen zusammen, die ihre Funktion entweder begünstigen oder behindern (Eilers, 2022, S. 81). Affektive Zustände bezeichnen dabei die aktuelle emotionale Grundverfassung, etwa Gelassenheit, Freude oder Anspannung, die oft unbewusst wirkt, aber das Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst. In aller Kürze lassen sich die Aufgaben der vier Steuerungssysteme folgendermaßen beschreiben:

- Das **Intentionsgedächtnis** (IG) unterstützt logisches Denken, langfristige Zielverfolgung und das Planen komplexer Aufgaben und wird durch sachlich-neutrale Stimmung und gedämpften positiven Affekt gefördert.
- Das **Objekterkennungssystem** (OES) lenkt die Aufmerksamkeit auf Abweichungen, Fehler und Risiken, fördert detailgenaue Wahrnehmung und kritisches Denken und wird durch ernste Stimmung sowie negativen Affekt aktiviert.
- Das **Extensionsgedächtnis** (EG) ermöglicht Zugang zu Lebenserfahrung, Sinnorientierung und empathischem Selbstbezug und unterstützt ganzheitliches Denken, gefördert durch entspannte Stimmung und reduzierten negativen Affekt.

- Die **intuitive Verhaltenssteuerung** (IVS) ermöglicht routinierte Handlungen, spontane soziale Interaktion und flexible Reaktionen auf Unvorhergesehenes, unterstützt durch freudig-aktive Stimmung und unbewusste, schnelle Verarbeitung paralleler Reize.

Die PSI-Theorie bietet ein differenziertes Erklärungsmodell dafür, warum Menschen in gleichen Situationen unterschiedlich reagieren. Die vier Systeme sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in dynamischer Wechselwirkung und oft auch in Konkurrenz zueinander (Kuhl, 2018, Interview). Solche Konkurrenz ergibt sich etwa zwischen dem langfristig planenden Intentionsgedächtnis und der spontan agierenden intuitiven Verhaltenssteuerung (Kuhl, 2018, Interview).

BEWUSSTE UND UNBEWUSSTE MOTIVE

Ein weiteres zentrales Element der PSI-Theorie sind die Motive, verstanden als kognitive Strukturen, die aus vergangenen Erfahrungen über die Befriedigung von Bedürfnissen entstehen und künftiges Handeln steuern (Eilers, 2022, S.33). Bedürfnisse erzeugen Spannung, die durch gezielte Handlung abgebaut wird (Eilers, 2022, S.32). Im Laufe der Zeit bildet sich um diese Bedürfnisse ein komplexes Netzwerk aus Annahmen, Erlebnissen und Informationen, das durch Umwelt, Persönlichkeit und biologische Faktoren beeinflusst wird (Eilers, 2022, S.32,35). Dieses komplexe Netzwerk aus Informationen bildet nach Eilers (2022, S. 32) die Basis für Motive, die unser Handeln antreiben, leiten und ihm Energie verleihen.

In der PSI-Theorie unterscheidet Kuhl vier Basismotive, nämlich Beziehung, Leistung, Macht und Freiheit (Kuhl, 2010, S. 278):

- Das **Beziehungsmotiv** legt den Fokus nach Kuhl (2013, S. 19) besonders auf das Herstellen von Verbindungen zu anderen Menschen. Dies zeigt sich sowohl in verbaler Form als auch durch körperliche und emotionale Nähe (Kuhl, 2013, S.19). Dazu gehört es, bestehende Beziehungen zu pflegen, aber auch neue aufzubauen. Personen mit einem ausgeprägten Beziehungsmotiv legen häufig großen Wert auf eine harmonische Gruppenatmosphäre und meiden Konflikte sowie Diskussionen. Dadurch kann es ihnen schwerfallen, sich abzugrenzen und die eigenen Interessen durchzusetzen (Eilers, 2022, S. 37).
- Das **Leistungsmotiv** beschreibt den Antrieb, neue Dinge zu entdecken und die eigenen Fähigkeiten im Vergleich zu einem Gütemaßstab zu verbessern. Dieser Maßstab kann sich sowohl an persönlichen Zielen als auch an äußeren Vorgaben orientieren (Kuhl, 2010, S. 277-280). Menschen mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv suchen gezielt Herausforderungen, die ihren Fähigkeiten entsprechen, im besten Falle, ohne sie zu überfordern (Eilers, 2022, S. 37).
- Das **Machtmotiv** zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen gezielt Maßnahmen ergreifen, um Verantwortung zu übernehmen, Einfluss auszuüben und Situationen aktiv zu gestalten (Eilers, 2022, S. 38). Da das Machtmotiv oft mit negativen Eigenschaften wie Machtstreben und Egoismus assoziiert wird, empfehlen Kuhl & Alsleben (2012, S. 46), den Begriff „Macht“ eher als eine antreibende Kraft und eine Fähigkeit zur Einflussnahme oder ein Potenzial zur Gestaltung zu verstehen.
- Das **Freiheitsmotiv** bezieht sich auf das Bedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung. Es ist geprägt vom Wunsch nach Unabhängigkeit, dem Streben nach neuen Erfahrungen und dem Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit. Kern des Motivs ist die individuelle Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung (Eilers, 2022, S. 41).

In der PSI-Theorie beeinflussen aktivierte Motive in Verbindung mit bestimmten affektiven Zuständen, welches der vier Steuerungssysteme zum Einsatz kommt. Dadurch kann ein und dieselbe Situation je nach Motivlage ganz unterschiedlich erlebt und gedeutet werden (Eilers, 2022, S. 55). Beispielsweise könnte eine Pause im Arbeitsalltag dazu genutzt werden, Inhalte einer Präsentation oder E-Mails auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und gefundene Fehler zu korrigieren (Leistungsmotiv). Alternativ könnte diese Pause dazu genutzt werden, sich nach dem Wohlbefinden einer Kollegin zu erkundigen (Beziehungsmotiv). Diese von Eilers (2022, S. 55) beschriebenen „Motivbrillen“ beeinflussen maßgeblich Entscheidungen und Verhalten in unterschiedlichen Situationen.

Motive wirken auf zwei Ebenen, die sich in Entstehung, Funktionsweise und diagnostischer Zugänglichkeit grundlegend unterscheiden: unbewusste und bewusste Motive. Beide beeinflussen Wahrnehmung, Verhalten und Zielverfolgung, häufig parallel, mitunter jedoch auch widersprüchlich. Für Führungskräfte ist es entscheidend, beide Ebenen zu verstehen, um Motivation differenziert zu erfassen und gezielt zu fördern.

Unbewusste Motive entstehen bereits in der frühen Kindheit, noch vor dem Spracherwerb und sind eng mit emotionalen Erfahrungen und körperlichen Empfindungen verknüpft (Eilers, 2022, S.56). Sie steuern Verhalten intuitiv, schnell und oft automatisiert, insbesondere in wiederkehrenden oder sozial bedeutsamen Situationen (Herzberg & Roth, 2014, S.80). Ihre Informationsverarbeitung erfolgt weitgehend unbewusst und parallel zu anderen Prozessen (Wegner, 2020, S.189). Unbewusste Motive sind zentral für die Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse und wirken stark auf Wohlbefinden, Selbststeuerung und langfristige Motivation (Denzinger & Brandstätter, 2018, S. 2; Eilers, 2022, S.56).

Da diese Motive dem bewussten Zugriff meist entzogen sind, werden sie in der PSI-Diagnostik mit dem Operanten Multi-Motivtest (OMT) erfasst, einem projektiven Verfahren, bei dem Testpersonen zu 20 mehrdeutigen Bildvorlagen kurze, spontane Geschichten verfassen (Kuhl, 2013, S.8). Die Auswertung erfolgt durch geschulte Fachpersonen anhand des standardisierten OMT-Gitters, das kognitive und affektive Aspekte systematisch kodiert (Kuhl, 2013, S.30). So wird sichtbar, welche Motive unbewusst aktiviert sind und welche affektive Energie sie mobilisieren. Diese Kombination aus Motivrichtung und Motivstärke erlaubt Rückschlüsse auf unbewusste Handlungsimpulse und motivationale Passung im Alltag.

Bewusste Motive entwickeln sich später im Zuge von Sprachentwicklung und sozialer Prägung. Sie beruhen auf internalisierten Normen, Erwartungen und Selbstbildern und betreffen das, was eine Person für richtig, wichtig oder erstrebenswert hält (Wegner, 2020, S.189; Eilers, 2022, S.56). Ihre Wirkung entfaltet sich vor allem in reflektierten Situationen, in denen bewusstes Abwägen und zielgerichtetes Planen erforderlich sind. Anders als unbewusste Motive sind sie sprachlich zugänglich, explizit formulierbar und damit auch über Fragebögen messbar.

Zur Erfassung dieser bewussten Motivlage nutzt die PSI-Diagnostik den Motivumsetzungstest (MUT), ein standardisiertes Selbstberichtsinstrument, das erfasst, wie stark eine Person ihre zentralen Motive im Alltag umsetzt (IMPART, 2017). Ergänzend können Kontextfragebögen eingesetzt werden, um spezifische Lebensbereiche differenzierter zu betrachten (Eilers, 2022, S.102). Die Ergebnisse werden in einem persönlichen Auswertungsgespräch reflektiert und ermöglichen eine Einschätzung der bewussten Zielorientierung und Handlungskohärenz.

Diagnostisch wie praktisch entscheidend ist der Vergleich beider Ebenen: Während der MUT zeigt, was Menschen bewusst antreibt und wie sie sich selbst sehen, deckt der OMT auf, welche tieferliegenden Motive tatsächlich wirken. Erst im Zusammenspiel beider Verfahren wird sichtbar, ob bewusst verfolgte Ziele im Einklang mit der unbewussten motivationalen Basis stehen; ein zentraler Faktor für stimmige Selbstführung, Wirksamkeit und psychische Gesundheit im Führungsalltag (Kuhl, 2001, S. 596-610).

Motive sind individuell unterschiedlich stark ausgeprägt, sowohl auf bewusster als auch auf unbewusster Ebene. Stimmen bewusste und unbewusste Motivstärke überein, spricht man von Motivkongruenz. In diesem Fall deckt sich das Selbstbild mit den unbewussten Bedürfnissen, was zu stimmigem Handeln und innerem Wohlbefinden führt. Bei Motivdiskrepanzen hingegen weichen bewusste und unbewusste Motivausprägungen voneinander ab. Dies kann zu diffuser innerer Anspannung und langfristig zu einem hohen Energieaufwand führen, da bewusst Ziele verfolgt werden, die nicht mit den unbewussten Bedürfnissen übereinstimmen (Eilers, 2022, S. 58).

Man unterscheidet zwei Formen der Diskrepanz (Eilers, 2022, S. 59-61):

- **Überschätzung:** Das bewusste Motiv wird stärker eingeschätzt als das unbewusste, sodass an sich selbst Erwartungen gestellt werden, die unbewusst nicht in dem Maße mitgetragen werden.
- **Unterschätzung:** Das unbewusste Motiv ist stärker ausgeprägt als das bewusste, sodass vorhandene Potenziale ungenutzt bleiben, was zur Unzufriedenheit führen kann.

Beide Formen können sich langfristig negativ auf Selbstwahrnehmung, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit auswirken.

Methodisches Vorgehen

Diese Studie untersucht, wie bewusste und unbewusste Motive die Erwartungen von Führungskräften gegenüber Mitarbeitenden prägen. Die Forschungsfrage lautet daher: Wie beeinflussen die vier zentralen Motive Beziehung, Leistung, Macht und Freiheit die Erwartungen von Führungskräften an ihre Mitarbeitenden, etwa hinsichtlich Zielerreichung, Zusammenarbeit sowie Entscheidungs- und Autonomiespielraum, und welche Rolle spielen dabei Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motivausprägungen? Theoretische Grundlage ist die PSI-Theorie von Kuhl, da sie motivationale Prozesse differenziert erfasst.

Zur Beantwortung der explorativen Forschungsfrage wurde ein qualitatives Design gewählt. Grundlage waren sechs leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen (s. Tab. 1). Ergänzend kamen zwei diagnostische Verfahren zum Einsatz: der MUT zur Erfassung bewusster Motivausprägungen sowie der projektive OMT zur Erfassung unbewusster Motivmuster. Die Interviewauswertung erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse mit deduktiven und induktiven Kategorien auf Basis der PSI-Theorie.

Tabelle. 1: Datengrundlage der Interviews

Interview	Führungserfahrung in Jahren	Position	Führungsspanne
A	17	Geschäftsführung	8 Personen
B	12	Abteilungsleitung	3 Personen
C	3	Teamleitung	40 Personen

D	6	Teamleitung	12 Personen
E	4	Teamleitung	30 Personen
F	7	Teamleitung	28 Personen

Quelle: Eigene Darstellung, 2025

Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews aus Sicht der befragten Führungskräfte dargestellt und im Hinblick auf die Forschungsfrage interpretiert. Die Darstellung orientiert sich an thematischen Schwerpunkten, die sich aus den erhobenen Daten ergeben. Ziel ist es, die Erwartungen der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden sowie den Einfluss bewusster und unbewusster Motive auf diese Erwartungen zu beleuchten.

ERWARTUNGSHALTUNG

Die befragten Führungskräfte teilen ähnliche, wenn auch individuell nuancierte Erwartungen an ihre Mitarbeitenden. Drei zentrale Aspekte werden deutlich:

- Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein
- Motivation und Leistungsbereitschaft
- Teamfähigkeit und soziale Kompetenz

Diese Erwartungen spiegeln sich auch in der Literatur wider, insbesondere bei Westhoff (1985, S. 10), der betont, dass Führungserwartungen nicht nur von strategischen Zielen, sondern auch von persönlichen Überzeugungen geprägt sind.

EINFLUSS BEWUSSTER MOTIV AUSPRÄGUNGEN

Die bewussten Motivausprägungen der Führungskräfte beeinflussen maßgeblich die Formulierung ihrer Erwartungen. Besonders ausgeprägt zeigen sich der Einfluss des Beziehungsmotivs und des Leistungsmotivs. Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung im Beziehungsmotiv legen großen Wert auf Teamarbeit, Vertrauen und zwischenmenschliche Beziehungen. Sie erwarten von ihren Mitarbeitenden nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch die Fähigkeit, gut im Team zu arbeiten und ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Eine Expertin erklärt:

„Ich bin mit meinen Mitarbeitenden auch privat befreundet und habe festgestellt, dass mir diese enge Verbindung wichtig ist, weil sie über das reine Arbeitsverhältnis hinausgeht.“
(Interview B)

Führungskräfte, die ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv besitzen, fordern von ihren Mitarbeitenden hohe Genauigkeit, Zuverlässigkeit und eine strukturierte Arbeitsweise. Diese Erwartungen spiegeln die hohen eigenen Standards wider, die sie an sich selbst stellen und auch auf ihr Team übertragen. Eine Führungskraft betont:

„Genauigkeit und Verlässlichkeit sind für mich die wichtigsten Werte.“ (Interview B)

Diese Tendenz, eigene Werte und Maßstäbe auf das Team zu projizieren, deckt sich mit den Erkenntnissen von Eilers (2022, S. 149), die zeigt, dass Führungskräfte ihre eigenen Motivstrukturen häufig auf ihre Erwartungen und die Auswahl des Teams übertragen.

Das Freiheitsmotiv, obwohl bei den meisten Führungskräften weniger stark ausgeprägt, hat dennoch Einfluss auf die Gestaltung von Erwartungen. Führungskräfte mit einer stärkeren Orientierung an Freiheit tendieren dazu, ihren Mitarbeitenden mehr Entscheidungsfreiheit und Autonomie zuzugestehen, auch wenn sie selbst oft von organisatorischen Einschränkungen betroffen sind. Bei den befragten Führungskräften wurde jedoch kein hohes Machtmotiv bewusst wahrgenommen, was darauf hinweist, dass der Wunsch nach Kontrolle und Dominanz weniger relevant für ihre Führungsansätze ist.

Insgesamt zeigt sich, dass die bewussten Motive der Führungskräfte entscheidend die Art und Weise beeinflussen, wie sie ihre Erwartungen an Mitarbeitende formulieren. Diese Erwartungen beruhen nicht nur auf funktionalen Anforderungen, sondern auch auf den persönlichen Werten und Überzeugungen der Führungskräfte, die ihren Führungsstil prägen.

EINFLUSS UNBEWUSSTER MOTIV AUSPRÄGUNGEN

Unbewusste Motive üben ebenfalls einen wichtigen Einfluss auf die Erwartungen der Führungskräfte aus, auch wenn dieser weniger unmittelbar wahrgenommen wird als der Einfluss bewusster Motive. Eine wichtige Erkenntnis aus der Analyse ist, dass es signifikante Diskrepanzen zwischen den bewussten und unbewussten Motivstärken der Führungskräfte gibt, die die Art und Weise, wie sie ihre Erwartungen an Mitarbeitende formulieren, beeinflussen. Besonders auffällig ist, dass Führungskräfte mit einem stark ausgeprägten, unbewussten Machtmotiv verstärkt Eigenverantwortung und Selbstständigkeit von ihren Mitarbeitenden erwarten. Eine Führungskraft mit einem hohen unbewussten Machtmotiv erklärt:

„Ich erwarte von meinen Mitarbeitenden, dass sie eine gewisse Eigenverantwortung zeigen.“
(Interview C)

Diese Erwartungen an Selbstständigkeit und Initiative spiegeln das unbewusste Motiv wider, das durch den Wunsch nach Kontrolle und Entscheidungsfreiheit angetrieben wird.

Auch ein hohes unbewusstes Leistungsmotiv zeigt einen klaren Einfluss auf die Erwartungen der Führungskräfte. Diese betonen häufig Fleiß und eine hohe intrinsische Motivation bei ihren Mitarbeitenden und erwarten eine proaktive Arbeitsweise. Ein Experte merkt an:

„Mir ist Fleiß wichtig, also dass ich das Gefühl habe, derjenige hat auch eine eigene Motivation.“
(Interview E)

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass unbewusste Motive in den Erwartungen der Führungskräfte eine bedeutende Rolle spielen, indem sie oft zwar subtilere, dennoch relevante Auswirkungen auf die Führungspraxis haben.

Ein weiteres Beispiel für den Einfluss unbewusster Motive zeigt sich beim Freiheitsmotiv. Führungskräfte mit einem hohen unbewussten Freiheitsmotiv betonen in ihren Erwartungen an die Mitarbeitenden häufig die Förderung von Eigenständigkeit und Selbstorganisation, auch wenn sie

gleichzeitig von strukturellen Restriktionen betroffen sind. Eine Führungskraft beschreibt dies folgendermaßen:

„Freiheit im Unternehmen ist stark eingeschränkt, aber ich versuche trotzdem, meinen Mitarbeitenden Freiräume zu geben.“ (Interview F)

Die Diskrepanz zwischen unbewusster und bewusster Wahrnehmung von Freiheit und Verantwortung zeigt, wie unbewusste Motive subtil die Gestaltung von Erwartungen beeinflussen, auch wenn die Führungskraft dies nicht bewusst wahrnimmt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass unbewusste Motive eine wichtige Rolle bei der Formulierung von Erwartungen spielen, oft aber von bewussten Motiven überlagert oder beeinflusst werden. Die interviewten Führungskräfte tendieren dazu, ihre unbewussten Motive auf ihre Erwartungen zu übertragen, wodurch diese in den jeweiligen Führungsstil integriert werden.

WAHRNEHMUNG DER DISKREPANZEN

Die Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motivausprägungen überraschen die befragten Führungskräfte, wobei einige diese Unterschiede reflektieren und als wertvolle Einsichten erachten. Ein Experte reflektiert die Spannung zwischen individueller und gesellschaftlicher Leistungsdefinition und erkennt darin eine Diskrepanz, die auch die eigenen Erwartungen an andere prägt:

„Das passt irgendwie schon. In der Diskrepanz zwischen dem, was ich als Leistung definiere, und dem, was die Gesellschaft als Leistung definiert, gebe ich vielleicht etwas vor oder sage bewusst etwas, was sich in meiner Fähigkeit gar nicht so widerspiegelt.“ (Interview B)

Einige Führungskräfte nehmen die Motivdiskrepanzen in der Rückschau auf ihren Arbeitsalltag nicht wahr oder stellen sie infrage, was auf unterschiedliche Reflexionsniveaus hinweist.

Fazit und Ausblick

Im Anschluss an die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse werden nun die zentralen Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage zusammengefasst. Darauf aufbauend folgen praxisorientierte Handlungsempfehlungen sowie eine kritische Reflexion der Limitationen und der Übertragbarkeit der Ergebnisse. Ziel ist es, die gewonnenen Einsichten in einen umfassenderen Kontext einzuordnen und mögliche Implikationen für die Führungspraxis und Forschung aufzuzeigen.

BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Die zentrale Forschungsfrage lautet: Wie beeinflussen die eigenen vier Motive Beziehung, Leistung, Macht und Freiheit die Erwartungen von Führungskräften an ihre Mitarbeitenden, und welche Rolle spielen dabei Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motivausprägungen? Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die bewussten Motivausprägungen der Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Formulierung von Erwartungen spielen. Führungskräfte neigen dazu, ihre persönlichen

Werte und bewussten Ziele in Form von Anforderungen an das Team zu übertragen, insbesondere in Bezug auf die Motive Leistung, Freiheit und Beziehung. Diese Motivausprägungen dienen als Orientierung für die Erwartungen an das Team. Gleichzeitig werden teilweise signifikante Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motivausprägungen festgestellt, besonders bei den Motiven Macht und Leistung. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass neben den bewussten Beschreibungen auch unbewusste Prozesse eine Rolle spielen, die nicht immer vollständig erfasst werden können. Ein weiterer Einflussfaktor sind biografische und gesellschaftliche Normen, die dazu führen können, dass bestimmte Motive bewusst betont werden, obwohl sie unbewusst schwach ausgeprägt sind. Das Zusammenspiel von bewussten und unbewussten Motiven erklärt die individuellen Erwartungen von Führungskräften. Hohe unbewusste Motivausprägungen tragen zur Formulierung von Erwartungen bei, während niedrige unbewusste Motivausprägungen die Wirkung bewusster Motive nicht abschwächen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Die folgenden Empfehlungen richten sich an Führungskräfte, die ihre Erwartungen an Mitarbeitende im Lichte der eigenen Motivausprägungen reflektieren und weiterentwickeln möchten. Gleichzeitig geben sie Organisationsentwickelnden, Coaches und HR-Verantwortlichen Anregungen zur Gestaltung geeigneter Entwicklungsformate.

- **1. Selbstreflexion gezielt anstoßen:** Einzelcoachings, kollegiale Fallberatungen oder Supervisionen bieten einen geschützten Rahmen, um unbewusste Projektionen der eigenen Motive, etwa ein überhöhtes Leistungsstreben oder ein starkes Autonomiebedürfnis, auf Mitarbeitende zu erkennen. Eine einfache und wirksame Methode ist z. B. die Frage: Was erwarte ich von mir selbst, und was davon ist fair gegenüber meinem Team? Ziel ist es, implizite Maßstäbe bewusst zu machen und zu hinterfragen (Eilers, 2022, S. 32).
- **2. Motive langfristig beobachten und integrieren:** Eine einmalige Analyse liefert erste Impulse, nachhaltige Wirkung entfaltet sie jedoch nur durch wiederholte Auseinandersetzung. Möglich ist z. B. eine jährliche Motivdiagnostik mit anschließender Reflexion im Coaching. Führungskräfte können zudem in einem persönlichen Monatsrückblick systematisch prüfen: Welche Entscheidungen habe ich getroffen und welches meiner Motive könnte dabei besonders wirksam gewesen sein? So wird das eigene Führungshandeln über die Zeit bewusster und konsistenter.
- **3. Transfer in die Führungspraxis sicherstellen:** Workshops oder Trainings zur Motivanalyse sollten typische Alltagssituationen einbeziehen: Feedback geben, Verantwortung delegieren, Zielvereinbarungen treffen. Führungskräfte können z. B. ihre Ergebnisse auf konkrete Fälle übertragen: Wie gehe ich damit um, wenn ich stark auf Zusammenarbeit und Austausch setze, mein:e Mitarbeiter:in aber am liebsten allein und unabhängig arbeitet? Wie gehe ich mit Mitarbeitenden um, die weniger leistungsorientiert sind als ich? Praxisnahe Rollenspiele oder Fallarbeit helfen hier, blinde Flecken sichtbar zu machen und Handlungsalternativen zu entwickeln.
- **4. Professionelle Begleitung und Zielgruppenwahl sicherstellen:** Für eine wirkungsvolle Umsetzung sollten HR, OE oder externe Begleitende den Rahmen gezielt gestalten. Geht es um individuelle Selbstklärung, bieten sich Einzelcoachings oder Leadership-Programme für

Führungskräfte an. Bei Fokus auf Teamdynamiken oder gegenseitige Erwartungskklärung können Formate wie Teamworkshops, Peer-Coachings oder moderierte Feedbackrunden sinnvoll sein. Die Auswahl sollte sich stets am Ziel der Maßnahme orientieren, persönliche Entwicklung, Führungskultur oder Zusammenarbeit im Team.

LIMITATIONEN DER ARBEIT UND DISKUSSION DER ÜBERTRAGBARKEIT

Trotz der wissenschaftlich fundierten Methodik gibt es einige Limitationen, die die Übertragbarkeit der Ergebnisse beeinflussen. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wird durch den Einsatz eines Interviewleitfadens und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2023) unterstützt. Dennoch sind kleinere Verzerrungen durch unterschiedliche Formulierungen und subjektive Einschätzungen der Interviewerin nicht vollständig auszuschließen. Besonders bei Themen wie dem Machtmotiv, das negativ konnotiert ist, könnte sozial erwünschtes Antwortverhalten eine Rolle spielen. Auch bei der Analyse des Leistungsmotivs könnte eine Tendenz zur Hervorhebung von „gesellschaftlich anerkannten“ Eigenschaften Einfluss nehmen.

Ein weiterer Aspekt sind die unterschiedlichen Vorkenntnisse der Interviewten, die den Reflexionsstand und die Tiefe ihrer Antworten beeinflussen können. Die Heterogenität der Stichprobe schränkt die Vergleichbarkeit ein, bietet aber auch wertvolle Einblicke in den aktuellen Reflexionsstand der Führungskräfte. Auch die freiwillige Teilnahme der Führungskräfte deutet auf eine bereits bestehende Offenheit gegenüber der Auseinandersetzung mit den eigenen Motiven hin, was die Übertragbarkeit auf weniger reflektierte Gruppen einschränken kann.

Die Ergebnisse sollten daher als erste explorative Einblicke verstanden werden. Die Erkenntnisse lassen sich in ähnliche Kontexte übertragen, jedoch können Unterschiede in den Branchen und Unternehmenskulturen zu variierenden Erwartungen führen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Motiven und deren Einfluss auf die Führungserwartungen ein wichtiger und oft unterschätzter Aspekt in der Führungspraxis ist. Die bewussten und unbewussten Motive von Führungskräften haben nicht nur Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Erwartungen an das Team formuliert werden, sondern auch auf die Teamdynamik und die langfristige Effektivität der Führung. Denn unausgesprochene oder unreflektierte Motive können zu widersprüchlichen Anforderungen, Missverständnissen oder unterschweligen Spannungen im Team führen. Umgekehrt kann eine reflektierte, motivbewusste Führung dazu beitragen, Erwartungen klarer und nachvollziehbarer zu kommunizieren, Vertrauen zu stärken und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Teammitglieder sicher, gesehen und motiviert fühlen. Dieser Beitrag zeigt, dass eine tiefere Reflexion und ein gezieltes Verständnis für die eigenen Motivstrukturen nicht nur das Führungsverhalten verbessern, sondern auch zur Förderung einer produktiveren und harmonischeren Zusammenarbeit im Team beitragen können. In einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt stellt die Berücksichtigung dieser inneren Antriebsmechanismen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar, für Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden und damit auch für die Organisation.

Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2020). *Soziale Interaktion*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26429-1>
- Denzinger, F., & Brandstätter, V. (2018). *Stability of and Changes in Implicit Motives. A Narrative Review of Empirical Studies*. *Frontiers in Psychology*, 9, 777. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00777>
- Ehrlich, C. (2020). *Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung: Gestaltung und Förderung von relevanten Managementfeldern in der Führungskräfteentwicklung*. Springer Fachmedien.
- Eilers, G. (2022). *Einblicke in die Persönlichkeit: Ein Praxisleitfaden für die Diagnostik auf der Grundlage der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen*. Hogrefe.
- Einwiller, S., Sackmann, S. A., & Zerfaß, A. (Hrsg.). (2021). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Faix, W. G., Kisgen, S., Schwinn, A., & Windisch, L. (2021). *Führung, Persönlichkeit und Bildung: Mit Führungskraft die Zukunft erfolgreich und nachhaltig gestalten*. Springer Gabler.
- Fieger, J., & Fieger, K. T. (2018). *Führung ist erlernbar: Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft*. Gabler.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). *What we know about Leadership*. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Metz-Göckel, H. (2021) Erwartung. Dorsch Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/erwartung>
- Herzberg, P. Y., & Roth, M. (2014). *Persönlichkeitspsychologie*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93467-9>
- IMPART. (2017). *PSI erklärt: PSI bedeutet Persönlichkeits-System-Interaktion beziehungsweise Personality Systems Interaction*. <https://impart.de/psi/>
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe.
- Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Hogrefe.
- Kuhl, J. (2013). *Auswertungsmanual für den Operanten Multi-Motiv-Test OMT: Basierend auf Julius Kuhl & David Scheffer (2009) (Vollständig revidierte Fassung)*. Sonderpunkt Wissenschaftsverlag.
- Kuhl, J., & Alsleben, P. (2012). *Manual für die trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik: TOP*. Sonderpunkt Wissenschaftsverlag.
- Kuhl, J. (Interviewer), & Jost, P. S. (Interviewer). (05.06.2018). *Wie funktioniert Persönlichkeit?* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/yVUIa35hGiE>
- Kuhl, J., & Strehlau, A. (2014). *Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching: Anwendung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI)*. Springer VS.
- Lubienetzki, U., & Schüler-Lubienetzki, H. (2020). *Lass uns miteinander sprechen: Psychologie der erfolgreichen Gesprächsführung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61829-5>

Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Beltz.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. (9. Aufl.) The Guilford Press.

Schultheiss, O. C. (2008). Implicit Motives. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Hrsg.). *Handbook of Personality. Theory and Research* (3. Aufl.) (S. 603-633), The Guilford Press.

Wegner, M. (2020). Implizite Motive im Sport. In J. Schüler, M. Wegner & H. Plessner (Hrsg.). *Sportpsychologie: Grundlagen und Anwendung*. (S. 185-210). Springer.

Westhoff, K. (1985). *Erwartungen und Entscheidungen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-82631-3>