

Nr. 10

30.4. - 14.5.2003 • Deutschland € 3,00 • Österreich € 3,55 • Schweiz sfr 6,00

www.capital.de

Capital

# Capital

Das Wirtschaftsmagazin

So nutzen Sie versteckte Vorteile  
**Mini-Jobs:**

## Fonds-Strategie

### Was Profis jetzt kaufen

- Musterdepots im Vergleich
- Der optimale Einstieg für Anleger

## Mit Extraheft!



4 190205 203002 10

# SCHÖNE FERIEN...

## ...preiswert wie nie

Traumreisen im Sonderangebot:  
Wie Touristik-Konzerne jetzt um Kunden kämpfen



42-Jahrgang | 30.4.2003 | Printed in Germany | Niederlande, Belgien, Luxemburg € 3,55 • Frankreich, Griechenland, Italien, Portugal (Kont.), Spanien € 4,05 • Kanada € 4,20 • Finnland € 4,80 • Ungarn Ft 985



# Heimliche Antreiber

**Motivation.** Viele Fach- und Führungskräfte überfordern sich. Sie schätzen ihre Energiequellen falsch ein – das zeigen neue Forschungsergebnisse. Plus Gratis-Check.

**Rudolf Kahlen**  
kahlen.rudolf@capital.de

**E**in phänomenaler Triumph beim Auftaktmatch der Australian Open in Melbourne: Die deutsche Tennisspielerin Marlene Weingärtner besiegt als 90. der Weltrangliste die Drittplatzierte Jennifer Capriati aus den USA. Vorausgegangen waren schwere Monate mit Niederlagen und Verletzungen. Die Heidelbergerin war von Platz 30 zurückgefallen.

Was können Fach- und Führungskräfte von den Erfahrungen einer 22-jährigen Tennisspielerin lernen? Eine Menge: den richtigen Umgang mit Misserfolgen und Siegen sowie den Einsatz der inneren Energiequellen für die Karriere.

Genau hier haben Manager eklatante Defizite, das belegen bislang nicht veröffentlichte Ergebnisse des Instituts für Motivations- und Persönlichkeitsentwicklung an der Uni Osnabrück. Ein großer Teil des deutschen Managements kennt die eigenen Motive kaum oder gar nicht (siehe unten: „Selbsterkenntnis“). Motivationsforscher Julius Kuhl: „Wer seine Antriebsmotive falsch einschätzt, dem fehlen Kreativität und

Durchsetzungsvermögen beim Verfolgen von Zielen – beides Stärken, die im Unterbewusstsein angesiedelt sind.“

Capital bietet einen Gratis-Check (siehe S. 111: „Testen Sie Ihre Motivation“). Darüber hinaus den Rat von Experten, wie man seine Ziele umsetzt (siehe S. 111: „So führen Sie sich selbst“). Schließlich Tipps, wie Sie im Büro mit unterschiedlichen Charakteren gut aus-

kommen (siehe S. 109 „Was Kollegen motiviert ...“ sowie S. 110: „... und wie sie mit anderen umgehen“).

Dass die Kenntnis der eigenen Kräfte wichtig für die Leistungsfähigkeit ist, wissen Personalprofis. Nur dann nämlich können sie Bewerber effektiv auswählen und Führungskräfte entwickeln. Wenn Johannes Schneider beispielsweise für die Westfälische Provinzial

**Jubel.** Die Außenseiterin Marlene Weingärtner rückte bei den Australian Open ins Rampenlicht. Ihr Erfolg nach zahlreichen Niederlagen ist auch ein Sieg über ihre inneren Blockaden.



## ◆ Selbsterkenntnis

Psychologen haben ermittelt: Wie gut kennen Führungskräfte ihre Motive? In Prozent



Quelle: Impart und Uni Osnabrück.

Capital



Versicherung einen Kundenberater oder Geschäftsstellenleiter sucht, hinterfragt er sehr genau, wie motiviert sein Gegenüber ist. Dabei greift der Abteilungsleiter für Ausbildung im Vertrieb auf die Potenzialanalyse der Scan-up AG in Hamburg zurück; sie basiert auf den Erkenntnissen von Professor Kuhl.

Viel versprechende Bewerber geben im Auswahlverfahren Einblick in ihre Persönlichkeit. Die Antworten lassen drei Motive erkennen:

- Das Machtmotiv zeigt, wie wichtig persönliche Freiräume sind, um Ideen durchzusetzen.
- Das Leistungsmotiv verrät, wie sehr der Prüfling auf Erfolge bei seiner Arbeit angewiesen ist.
- Das Beziehungsmotiv hilft, Kraft aus einem geschickten Umgang mit den

Kunden und Kollegen zu gewinnen.

Ausbildungsleiter Schneider: „Ein Geschäftsstellenleiter muss aus allen drei Quellen schöpfen, und zwar mehr als der Normalbürger.

Beim Berater überzeugt vor allem der Wunsch nach Leistungen und Kundennähe, Macht ist für ihn sekundär.“

Ein Beispiel: Schneider erzählt von einem Jobinteressenten, der sich selbst als stark leistungsmotiviert einstuft, im Unterbewusstsein aber kaum Wert auf Anerkennung seines Chefs legte. Das jedenfalls ergab die Analyse: „Solche Menschen neigen dazu, immer mehr Projekte zu übernehmen und sich damit zu



» Seit wir im Kreis der Kollegen unsere Motive geklärt haben, gehen wir besser aufeinander ein «

Bernhard Pelzer, Partner der Unternehmensberatung Goll

überfordern.“ Wer dieses Missverhältnis zwischen eigenem Anspruch und latenten Wünschen bei sich festgestellt hat, lernt viel von Kollegen, die auch mal nein sagen. Schneider: „Man kann eine Bitte gut begründet ablehnen, Bedingungen formulieren oder Tipps geben, wie der andere sein Problem mit einfachen Mitteln selbst lösen kann.“

Wie viel es hilft, seine heimlichen Antriebsquellen zu kennen, zeigt auch

## Was Kollegen motiviert ...

### Machtvoller Gestalter

Dieser Typ will sich um alles in der Welt durchsetzen. Er ist glücklich, wenn er andere steuert und Gefühle beeinflussen kann.

■ **Als Chef.** Als Manager der alten Schule hat er immer Recht und will das in Konferenzen auch hören.

Das Miteinander ist konfliktfrei, wenn sich die Gruppenmitglieder diesem Vorgesetzten unterordnen und ihm gut zuarbeiten. Dieser Typ reagiert auf kumpelhafte Vertraulichkeit allergisch. Motivationsforscher David Scheffer von der Hamburger Bundeswehrhochschule: „Wer solch einem Machtmenschen Recht gibt, sammelt Punkte.“ Sein Tipp: Bestätigen Sie ihn in einem Aspekt, den auch Sie gut finden. Hinterfragen Sie dann einen weiteren, den Sie anders bewerten. Machen Sie klar, was Ihre Alternative ihm bringt.

■ **Als Mitarbeiter.** Der Macher versucht, dem Team seine Sicht aufzudrücken.

Dieser Kollege ist ein guter Helfer, um Dinge voranzutreiben. Scheffer: „Geben Sie ihm den Freiraum, den er braucht. Kontrollieren Sie seine Ergebnisse. Die werden oft im Detail Mängel aufweisen.“ Doch Vorsicht: Seien Sie nicht vertrauensselig. Solche Machtmenschen sägen ohne Skrupel am Stuhl des Vorgesetzten. Setzen Sie ihm deshalb klare Grenzen.

### Harmonischer Teamplayer

Für ihn muss vor allem das Klima in der Gruppe stimmen. Er läuft zu Hochform auf, wenn er zwischen den Teammitgliedern vermittelt.

■ **Als Chef.** Solch ein Vorgesetzter schätzt Mitarbeiter weniger nach ihrem Können ein. Bei ihm zählen Sympathie und Antipathie. Das wirkt ungerecht auf diejenigen, die Leistung bringen, aber nicht zum Kreis der Bevorzugten zählen.

Britta Herrmann, Chefin der Personalberatung Search & Find: „Wertschätzen und unterstützen Sie diesen Chef.“ Wer Ideen durchbringen will, der gewinnt, sobald er die Vorzüge seines Vorschlags für die Gruppe klar macht. Beispiel: „Wenn wir das soundso machen, ist das ein Erfolg fürs ganze Team.“

■ **Als Mitarbeiter.** Eine Führungskraft sollte solch einen Kollegen nah an sich heranlassen. Wer ihn immer wieder in Projekte einbindet und ihm keinen Kampf um irgend etwas abverlangt, der hat einen loyalen Weggefährten. Seine Stärke liegt im Vertrieb: Er kümmert sich sehr gut um Kunden. Das muss sich für ihn aber nicht zwangsläufig in steigenden Umsatzzahlen niederschlagen. Deshalb braucht er feste, persönlich vereinbarte Ziele, deren Einhaltung immer wieder zu überprüfen ist.

### Anspruchsvoller Macher

Was zählt, sind Fakten und sonst nichts. Deshalb kennt er sich in vielen Details aus, meint oftmals besser als alle anderen Bescheid zu wissen.

■ **Als Chef.** Diese Führungskraft will höchste Qualität, konzentriert sich voll auf ihre Aufgabe und wirkt auf viele kalt.

Klar, dass bei solch einem Menschen gute Zuarbeiter punkten. Anerkennung findet auch, wer dabei hilft, die Projektziele im Auge zu behalten und andere Abteilungen einzubinden. Michael Paschen, Chef der Personalmanagementberatung Fokus M: „Bei Besprechungen ist es wichtig, ohne Smalltalk direkt zur Sache zu kommen.“

■ **Als Mitarbeiter.** Diesen Spezialisten braucht jede gute Gruppe. Er setzt sich ehrgeizige Ziele und fördert den Wettbewerb im Team.

Zweierlei jedoch muss die Führungskraft wissen: Wenn sie ihm nicht regelmäßig Herausforderungen bietet, verliert er die Lust und sucht sich im Extremfall seinen Kick woanders. Und: Solch ein Teammitglied kümmert sich zu wenig darum, wie er auf andere wirkt. Deshalb rät Psychologe Paschen: „Achten Sie darauf, ob dieser Kollege einzelne Leute im Team durch seine Art verprellt. Sobald das der Fall ist, sollten Sie einschreiten.“





**Erfolg.** Nette Kollegen motivieren am meisten, sagt fast jeder zweite Deutsche.

das Beispiel von Astrid Schelle. Die Niederlassungsleiterin bei der Zeitarbeitsfirma Randstad hielt sich für leistungsorientiert: „Ein Machtmotiv spürte ich nicht. Schon das Wort war bei mir negativ besetzt.“ Ein Führungskräfte-training mit Trainer Jan Hesse öffnete

## ► Motivation

ihr die Augen. Denn der Psychologe der Hamburger Firma Pawlik Sales Consultants hatte sie ermuntert, das Machtthema aus anderen Perspektiven zu betrachten: „Fragen Sie sich mal, was positiv ist an der Macht.“ Die Niederlassungsleiterin merkte: „Gestaltungsfreiheit ist mir wichtig. Es spornt mich an, wenn ich ohne strenge Kontrolle eigene Ziele bestimme und sie dann auch durchsetze. Das hat in der Tat viel mit Einfluss zu tun.“ Anerkennung des Vorgesetzten spielt eine Nebenrolle.

Heute schaut Schelle nicht nur bei sich, sondern auch bei ihren Mitarbeitern auf deren Motivlage: „Dadurch kann ich sie viel besser verstehen und auf sie eingehen.“

Ein drittes Beispiel: Hans-Peter Schmidt arbeitete lange erfolgreich als

regionaler Vertriebsleiter bei Gehe, Europas größtem Pharmahändler. Dann übernahm er eine Niederlassung und wurde Chef von 120 Mitarbeitern: „Ich strukturierte die Einheit um und spürte, wie ich zwischen Zahlen und Berichten verkümmerte.“ Schmidt ging zu seinem Vorstand, schilderte die Lage und wünschte sich wieder mehr Kundenkontakt. Heute leitet er den Vertrieb von Gehe in Baden-Württemberg, hat noch zwölf Mitarbeiter und ist wieder glücklich: „Aus dem Umgang mit Kunden – nicht mit Statistiken – hole ich meine Erfolgserlebnisse.“

Cui bono – wem nützt es? Eine Frage gerade in den Top-Etagen. Bernhard Pelzer, Partner der Unternehmensberatung Goll in Bonn, organisiert halbjährige Strategieseminare mit Vor-

## ... und wie sie mit anderen umgehen

### Engagierter Anführer

Er hat die Qualität seiner Arbeit immer vor Augen und kümmert sich mit viel Elan um die erfolgreiche Umsetzung seiner Projekte.

■ **Als Chef.** Dieser Vorgesetzte fordert seine Mitstreiter stark und fördert sie, solange es seinen Zielen dient.

Wer kreativ ist und Schwung in Projekte bringt, kommt gut bei ihm an. Doch keine falschen Hoffnungen: „Richten Sie sich darauf ein, bei ihm immer nur die zweite Geige zu spielen“, sagt Psychologin Britta Herrmann. Denn dieser Anführer sorgt dafür, dass keiner neben ihm zu groß wird. Ihr Tipp an alle, die weiterkommen wollen: „Irgendwann sollten Sie aus seinem Windschatten heraustreten, etwa indem Sie die Abteilung wechseln.“

■ **Als Mitarbeiter.** Dieser Kollege zeigt Leistung, will viel bewegen und ist bereit, Risiken einzugehen. Sein Ziel: Möglichst schnell in der Hierarchie aufsteigen.

Wer High-Potentials dieses Typs anfangs überschaubare Projekte gibt, bei denen sie sich profilieren können, wird selten enttäuscht. Freuen Sie sich über seine Leistungen, haben Sie aber immer ein kritisches Auge auf sein Verhalten: Dieser Typ gibt Druck ungefiltert an Kollegen weiter. Sie tun gut daran, Ihre restliche Crew davor zu schützen.

### Ehrgeiziger Networker

Dieser Typ überzeugt durch seine Ergebnisse, misst sich gerne mit anderen und kommt als Person gut im Kunden- und Kollegenkreis an.

■ **Als Chef.** Solche Menschen legen Wert auf eine gute Stimmung in ihrer Abteilung. Ebenso wichtig ist ihnen die eigene Leistung und die der Teammitglieder.

Psychologe Michael Paschen: „Täuschen Sie sich bei ihm nicht. Nur weil er nett wirkt, ist er in Bezug auf Ihre Leistung nicht nachsichtig.“ Im Umgang sollte man herzlich sein und ihm bei passender Gelegenheit auch mal sagen: „Ich arbeite gerne in Ihrer Abteilung.“ Doch Vorsicht: Schlecht kommt ein aufgesetzt geäußertes Lob an. Paschen: „Man sollte im Umgang mit ihm schon ehrlich bleiben.“

■ **Als Mitarbeiter.** Er ist eine gute Ergänzung für die Gruppe. Dieser Kollege ist ehrgeizig, will inhaltlich gut sein und sät nicht am Stuhl des Teamleiters.

In der Führung ist er anspruchsvoll, erwartet eine gute Betreuung und Herausforderungen. Paschen: „Chefs, die nett tun, nur weil sie von ihm etwas wollen, haben auf Dauer schlechte Karten.“ Dieser Mitarbeiter distanziert sich dann immer mehr. Mit derlei Typen will ein Networker möglichst wenig zu tun haben.

### Freundlicher Strategie

Er ist der perfekte Strippenzieher, hat sich ein gut funktionierendes Beziehungsgeflecht aufgebaut und weiß sich durchzusetzen.

■ **Als Chef.** Er ist nett, kann ein hilfreicher Mentor sein. Aber er ist auch ein Fuchs. Dieser Vorgesetzte weiß sehr genau, wie man Leute für sich verpflichtet und sie später auch nutzt. Psychologe David Steffen: „Unterschätzen Sie ihn nicht, vertrauen Sie ihm auf keinen Fall blind und behalten Sie Ihre Interessen im Auge.“

Bei diesem Typ kann man mit Leistung überzeugen. Wer ihn gezielt um Rat fragt, bekommt eine freundschaftlich gemeinte Antwort. Er hat auch Sympathie für Leute, die selbst kungeln. Ganz in der Überzeugung: „Die haben verstanden, wie es im Geschäftsleben läuft.“

■ **Als Mitarbeiter.** Dieser Strategie will überall mitreden, meldet sich zu jeder interessanten Arbeitsgruppe und ist angenehm im Umgang. Aber er ist auch jemand, der sich für das Große und Ganze zuständig fühlt, nicht aber fürs Abarbeiten anstehender Aufgaben.

Der Vorgesetzte kann seine Fähigkeiten nutzen, wenn es auf taktische Beziehungspflege ankommt. Bei der Tagesarbeit helfen nur klare Vorgaben und eine stete Kontrolle der Ergebnisse.



ständen. „Früher haben wir am Anfang solcher Workshops die Befindlichkeiten der Teilnehmer geklärt und dann losgelegt“, erzählt er. „Heute macht jeder vorbereitend eine softwaregestützte Analyse, die Aufschluss über die persönlichen Antriebsquellen und Fähigkeiten zur Selbststeuerung gibt.“ Sind alle Seminarteilnehmer einverstanden, erklärt jeder, was ihn motiviert. Pelzer: „Dann kommt es in der Diskussion nicht mehr zum Streit darüber, was die richtige Firmenstrategie ist. Die Manager ergänzen sich plötzlich, finden passende Partner bei der Suche nach der strategischen Ausrichtung.“

Eigene Blockaden auflösen – auch das Thema für die deutsche Tennishoffnung Marlene Weingärtner. Ihr Trainer Borna Bikic ist Gesprächspart-

ner für Technik und Strategie, vielmehr aber für ihr Gemüt. Weingärtner: „Ich erzähle ihm, was mich bedrückt. Er geht gut auf mich ein. So ist mein Kopf frei für das nächste Match.“ Seitdem ist sie weniger verbissen, dafür wohlthuend gelassen: „Nachdem ich so weit in der Top-100-Liste zurückgefallen war, dass es kaum noch weiter abwärts ging, merkte ich plötzlich, dass Tennis für mich auch nur ein Spiel ist.“

Anfang Mai tritt sie in Berlin bei den German Open an. „Klar will ich siegen“, sagt sie und sieht sich auf dem Court – wie damals mit Jennifer Capriati. „Ich werde mich – anders als früher – intensiv auf Berlin vorbereiten. Und wenn es diesmal nicht klappen sollte, dann eben beim nächsten Mal. Ich bekomme meine Chance.“

## So führen Sie sich selbst

Die eigenen Motive setzen Kräfte frei. Für den Erfolg aber ist auch die Umsetzung der gesteckten Ziele wichtig. Gutes Selbstmanagement hilft.

### ■ Inneren Dialog stärken.

Selbstgespräche führt jeder. Viele aber haben nichts davon. Oft zieht die innere Einkehr nur herunter: „Mist, wieder schlecht gelaufen.“ Motivationsforscher Julius Kuhl rät zum Umdenken: „Entdecken Sie Ihre heimlichen Antriebe.“ Denken Sie an Personen, die Ihnen im Leben oft helfen. Stellen Sie sich Situationen vor, in denen Sie etwas erreicht haben. Tennisprofi Marlene Weingärtner braucht nur an den Event in Australien zu denken, als sie 15 000 Fans hinzugewann.

### ■ Gefühle äußern.

Viele verbergen im Büroalltag Ärger und Angst. Kuhl empfiehlt: „Probieren Sie es einfach aus, Gefühle auf Ihre Art zu zeigen.“ Der Weg dorthin ist einfach: Schauen Sie sich in Konferenzen einmal bewusst um, wie es andere Kollegen machen. Wenn diese

Art zu Ihnen passt, können Sie es ruhig kopieren. Der eine nennt Befürchtungen beim Namen: „Davor habe ich Angst.“ Der andere drückt seine Furcht humorvoll aus: „Davor habe ich Bammel.“ Für Weingärtner gilt: „Ich muss über meinen Frust reden. Das nimmt den Druck und andere wissen mich richtig zu nehmen.“

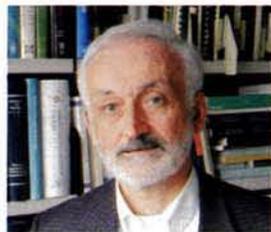
### ■ Vorhaben benennen.

Viele wissen nur sehr vage, was sie wollen. Kuhl: „Benennen Sie Ihre Ziele mit den drei klassischen Ws – mit wo, wann und wie.“ Also Klarheit schaffen über

Ort, Zeit und die genauen Schritte. So wie die 22-Jährige aus Heidelberg, die sich für jedes Tennismatch mittlerweile einen Plan macht. Für manche Ziele reicht Routine – wie das Jogging für die Fitness. Es passiert mit der Zeit automatisch, unabhängig von der Motivation.

### ■ Ziele zu Eigen machen.

Förderlich sind die gesetzten Prioritäten nur, wenn sie zu uns passen und wir dahinter stehen: „Machen sie Sinn?“ Wenn ja, sind wir motiviert. Um das herauszufinden, hilft es, einen Coach einzuspannen. Fehlt der, reicht es, sich einen väterlichen Freund vorzustellen. Mit dem kann man auch im Selbstgespräch Motive klären. Oder man ist so weit wie Weingärtner. Die weiß, was sie antreibt: „Es ist nicht das Hanteltraining, es ist das Gefühl, auf dem Center Court zu stehen.“



**Forscher.** Julius Kuhl hat die Motive der Menschen genauer messbar gemacht.

Foto: Mauritius

## Testen Sie Ihre Motivation

Was treibt Sie an? Nutzen Sie Ihre Energiequellen? Die Antworten und viele Tipps liefert der von Scan-up entwickelte Capital-Check. Er ist vom 29. April bis 14. Mai kostenlos.



**Analyse.** Wilfried Henseler, Chef der Scan-up AG, erstellt Tests für Unternehmen.

■ **Ablauf.** Sie steuern über die Internetadresse [www.capital.de/motivation](http://www.capital.de/motivation) den Server von Scan-up an. Auf der Startseite bekommen die Nutzer einen Lizenzschlüssel. Diesen Code aus Buchstaben und Ziffern kopieren sie und geben ihn – zusammen mit einem persönlichen Loginnamen – in die dafür vorgesehenen Felder ein. Jetzt erscheinen nacheinander 72 Fragen zur bewussten Motivation, die Sie am besten spontan beantworten. Scan-up-Vorstand Wilfried Henseler: „Das hilft, ehrlich mit sich selbst zu sein.“ Am Ende bekommt der Nutzer einen Code. Mit ihm und dem persönlich gewählten Loginnamen lädt er sich zwei Tage später seine persönliche Potenzialanalyse aus dem Internet herunter.

■ **Ergebnis.** Auf rund 50 Seiten zeigt der Bericht, wie viel Energie der Befragte aus drei Quellen zieht – aus der Leistungs-, Macht- und der Beziehungsmotivation. Das Ergebnis zeigt auch, wie der Interviewte im Alltag seine Motive umsetzt. Grafiken verdeutlichen, wo beim Einzelnen noch Potenzial ist. Dazu jede Menge Anregungen, wie man seine Antriebskräfte noch besser nutzt.

**Premium-Check.** Wer zusätzlich mit Hilfe von Psychologen seine unbewussten Motive klären will, der klickt auf [www.scan-up.de](http://www.scan-up.de). Dort gibt es die Analyse für 240 Euro.

