

# Beurteilung der Mitarbeitermotive

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die **Motivbeurteilung** befasst sich mit der systematischen Wahrnehmung und Bewertung der Motive eines Menschen, die zumeist im Kontext von Organisationen angewandt wird.<sup>[1]</sup>

Motivation beschreibt den psychischen Zustand eines Menschen, durch den Richtung, Intensität und Ausdauer seines Handelns bestimmt werden.<sup>[2]</sup> Sie entsteht aus einer Abweichung eines psychologischen oder auch physiologischen Ist-Zustandes von einem entsprechenden Soll-Zustand – um diese Diskrepanz zu beseitigen, wird im Zusammenhang mit äußeren Einflussgrößen (beispielsweise den erwarteten Folgen) eine bestimmte Handlungsrichtung angestrebt. Diese Diskrepanz kann unterschiedliche Quellen haben,<sup>[3]</sup> woraus viele unterschiedliche Konstellationen von Motivationen resultieren, die sich von Mensch zu Mensch unterscheiden.<sup>[4]</sup>

Eine Quelle sind die sogenannten „Motive“ – unter dem Begriff „Motiv“ versteht man dabei erlernte, emotional getönte Präferenzen, sich immer wieder mit bestimmten Arten von Anreizen auseinander zu setzen.<sup>[5]</sup> Das größte Forschungsinteresse haben bislang die Motive Leistung, Macht und Anschluss auf sich gezogen, da sie in vielen betrieblichen und auch alltäglichen Situationen auftreten können. Das Leistungsmotiv bezeichnet das Streben danach, Gütemaßstäbe zu übertreffen und stolz auf die eigene Leistungsfähigkeit zu sein. Das Machtmotiv ist das Bedürfnis, sich stark und einflussreich zu fühlen, das Anschlussmotiv bewirkt die Herstellung und Aufrechterhaltung von positiven Beziehungen zu anderen Personen.<sup>[6]</sup>

In letzter Zeit ist die Arbeitsmotivation vermehrt in den Fokus wirtschaftlichen Interesses gerückt, da von ihr (zu einem gewissen Teil) die Leistung bei Arbeitstätigkeiten abhängt. Eine hohe Arbeitsmotivation wirkt sich nicht nur leistungsfördernd aus, sondern steigert auch das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder, was wiederum ihre Bereitschaft erhöht, in der Organisation (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation>) zu verbleiben.<sup>[7]</sup>

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Gründe für die Durchführung von Motivbeurteilungen
- 2 Methoden zur Motivbeurteilung
- 3 Ausgewählte Instrumente zur Motivbeurteilung
- 4 Kritische Beurteilung der Instrumente
- 5 Literatur
- 6 Einzelnachweise

## Gründe für die Durchführung von Motivbeurteilungen

Motivbeurteilungen sind ein Instrument der Organisationsentwicklung (<http://de.wikipedia.org>

/wiki/Organisationsentwicklung) . Folgende Aufzählung benennt einige Gründe für die Durchführung von Motivbeurteilungen:

- Identifikation von Problemen bei der Verfolgung eines Ziels (schon im Vorfeld)
- Ableitung von Handlungsempfehlungen
- Motivationssteigerung als Gegenstand von Organisationsentwicklungs-Maßnahmen

Wie eine Person eine Situation wahrnimmt, zum Beispiel welche Gefahren und Chancen sie darin sieht, hängt von ihrer Motivstruktur ab. Im Fall des Leistungsmotivs ist die Spanne von Handlungssituationen vor allem dadurch definiert, dass eine Person mit stark ausgeprägtem Leistungsmotiv in einer Handlungssituation eher wahrnimmt, dass man hier etwas besser oder schlechter machen könnte. Auch Gelegenheiten, seine Tüchtigkeit zu erproben oder zu steigern, werden von stark leistungsorientierten Menschen viel häufiger wahrgenommen. Die Motivstruktur einer Person zu kennen, bedeutet zu wissen, welche Zielzustände positive Emotionen hervorrufen und diese Person zur Verfolgung eines Ziels antreiben werden.

Kenntnisse über die Motivstruktur helfen außerdem, Probleme bei der Verfolgung eines Ziels schon im Vorfeld zu identifizieren: Wenn bekannt ist, was den Menschen antreibt, kann man ihm Aufgaben erteilen in denen er sich beispielsweise mächtig fühlt (bei vorrangig machtmotivierten Menschen). Liegt im Unternehmen einen Wandlungsprozess vor, kann dieser Mitarbeiter eine Position einnehmen, in der er Entscheidungen treffen darf. Durch die Motivbeurteilung lassen sich also Handlungsempfehlungen ableiten.

Eine Motivbeurteilung ist ein guter Ausgangspunkt, um Mitarbeiter (<http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter>) auf Veränderungen vorzubereiten und eine Verbesserung der Arbeitssituation zu erreichen. Wenn bekannt ist, was einen Menschen motiviert, wird es einschätzbar, wie dieser auf Veränderungen reagiert. Ein Mensch, dem Macht sehr wichtig ist, befürchtet unter Umständen zunächst in einem Veränderungsprozess, dass er redundant wird. Ängste, die den Mitarbeiter dazu verleiten, den Veränderungsprozess zu boykottieren, können von Beginn an reduziert werden, wenn ihre Präsenz bekannt ist. Somit ist es möglich, dem Mitarbeiter aufzuzeigen, was die Veränderung für ihn bedeutet: Frühzeitige Informationen um das Behalten des Jobs senken beispielsweise die Angst vor Machtverlust.

Zusammenfassend deckt die Motivbeurteilung Veränderungsbedarf auf und hilft der Organisation, einen hohen Mitarbeiter-Arbeitsplatz-Fit herzustellen.

## Methoden zur Motivbeurteilung

Zur Beurteilung der Mitarbeitermotive stehen vorrangig Instrumente der psychologischen Diagnostik zur Verfügung. Daneben gibt es spezielle entwickelte Verfahren, mit denen die Arbeitsmotivation und Leistungsmotivation erfasst werden soll. Die verschiedenen Instrumente zur Motivbeurteilung lassen sich nach Heckhausen in drei verschiedene Kategorien einordnen: direkte, projektive sowie objektive Methoden.

### Direkte Methode

Zur direkten Erfassung von Motivationen und Motiven verwendet man häufig standardisierten Fragebögen (bei Personalbeurteilung, Mitarbeiterbefragungen etc.) und Interviews. Sie dienen der Erfassung expliziter Motive. Ein Vorteil dieser Methoden liegt darin, dass die eingesetzten Instrumente oft eine hohe psychometrische Qualität aufweisen. Außerdem lassen sich die gewonnenen Daten leicht auswerten. Ein bekanntes Verfahren zur

direkten Messung von Motiven ist der MARPS Fragebogen.

### **Indirekte Methode (projektive/semi-projektive Methode)**

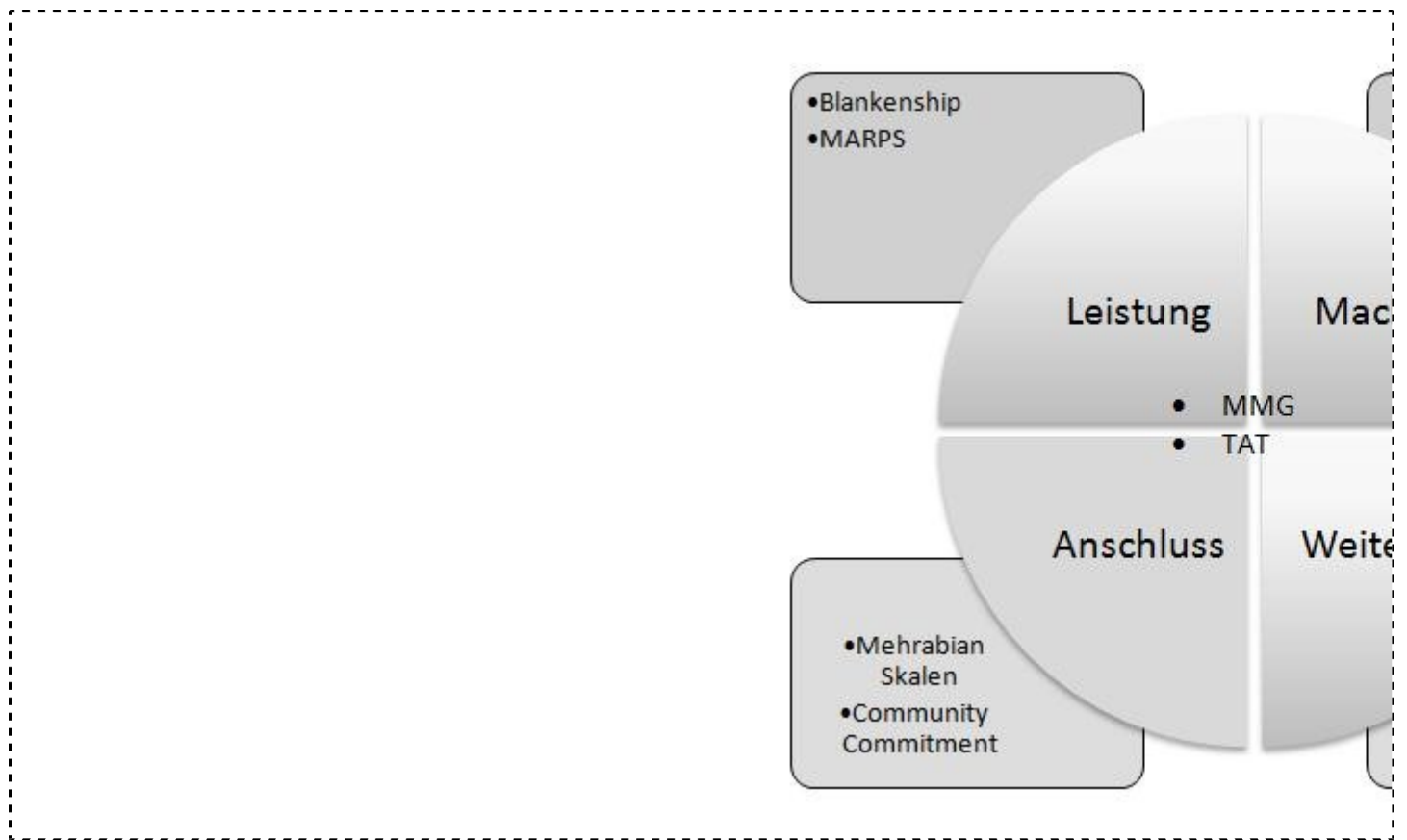
Bei der projektiven und semi-projektiven Methode handelt es sich um für den Probanden uneindeutige Messsituationen, in denen der Proband nicht weiß, dass aus seinen Antworten Rückschlüsse über seine Motive gezogen werden. Dies hat den Vorteil, dass Experimente und Testsituationen lebensnäher und konkreter gestaltet sind beziehungsweise der Proband nicht durch den Druck der Testsituation beeinflusst wird. Das bekannteste Verfahren, das nach diesen Vorstellungen zur indirekten Messung von Motiven entwickelt worden ist, ist der TAT.

### **Objektive Methode**

Die objektive Methode bezeichnet die Motivmessung anhand von Verhaltensindikatoren. Diese vereint Charakteristiken der direkten und indirekten Methode, da die Probanden wissen, dass ihre Leistung getestet wird, jedoch ohne standardisierte Antwortmöglichkeiten. Assessment Center-Übungen und Arbeitsproben sind Beispiele für eine objektive Leistungsmotivmessung. Als Kritik ist hierbei zu erwähnen, dass auch Assessment Center nie ganz objektiv sind. Wo Menschen arbeiten und bewerten, passieren Fehler, beziehungsweise werden einige Sachen besser oder schlechter gesehen als sie rein objektiv sind. Dies ist auch nicht durch eine Vielzahl von verschiedenen Tests ausschließbar. Ein bekanntes Verfahren, das nach diesen Vorstellungen zur objektiven Messung von Motiven entwickelt worden ist, ist das Verfahren nach Blankenship.

## **Ausgewählte Instrumente zur Motivbeurteilung**

Instrumente zur Mitarbeitermotivbeurteilung lassen sich kategorisch den drei Motiven Leistung, Macht und Anschluss zuordnen. Den Motiven sind jeweils Instrumente zugeordnet. Das MMG und das TAT adressieren die drei Motive gleichermaßen. Motive, die sich weder Leistung, noch Macht oder Anschluss zuzuordnen lassen, sind als „Weitere Instrumente“ kategorisiert und durch entsprechend dargestellte Instrumente beurteilbar.



### Methoden zur Erfassung mehrerer Motive: TAT und MMG

Bei dem TAT (Thematischer Apperzeptionstest) von Murray und Morgan (1935) handelt es sich um ein projektives Verfahren zur Motivationsbeurteilung, bei dem der Proband zu einer Reihe von Bildern eine Geschichte erfinden muss. Durch die inhaltliche Analyse können Motive und Handlungstendenzen der Personen erschlossen werden.<sup>[8]</sup> Der Nachfolger des TAT ist das MMG (Multi-Motiv-Gitter für Anschluss, Leistung und Macht). Das MMG wurde von Schmalt, Sokolowski, & Langens im Jahr 2000 als semi-projektive Methode entwickelt. Das Instrument ist ein Papier-Bleistift-Verfahren. Die Erfassung der drei Motive erfolgt in der Furchtkomponente und in der Hoffnungskomponente. Die Durchführung geschieht anhand von Bildern, die Mitarbeiter in gewissen Situationen zeigen (14 Stück). Anschließend soll anhand von standardisierten Statements diejenige Aussage mit „Ja“ beantwortet werden, die für den Probanden am meisten zutreffend ist. Alle drei Motive und beide Komponenten (Furcht und Hoffnung) sind in den Statements abgedeckt. Das MMG kann dabei helfen, die passende Person der passenden Aufgabe und die passende Motivstruktur der passenden Anreizstruktur zuzuordnen. Bei einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv hieße es, dass er es bevorzugt, Aufgaben allein zu erledigen und bei einem starken Anschlussmotiv hieße es, dass es ihm unangenehm ist zu delegieren. Die passende Motivstruktur der passenden Anreizstruktur zuzuordnen, bedeutet, dass beispielsweise einem machtmotivierten Schwimmer in Aussicht gestellt werden sollte, dass der Sieg den Verein weiterbringt, wohingegen ein anschlussmotivierter Schwimmer an Staffelwettbewerben teilnehmen sollte.



	JA	NEIN
<i>Hier kann das eigene Ansehen verloren gehen</i>		
<i>Sich hierbei den Erfolg zu trauen</i>		
<i>Hier kann man leicht von anderen zurückgewiesen werden</i>		
<i>Bei diesen Aufgaben an mangelnde Fähigkeiten denken</i>		
<i>Die Macht anderer befürchten</i>		
<i>Man fürchtet, den anderen zu langweilen</i>		

### Die Erfassung des Leistungsmotivs: Blankenship

Das Verfahren nach Blankenship vom gleichnamigen Autor (1987) dient zur Beurteilung des Leistungsmotives. Das Verfahren nach Blankenship zählt zu den objektiven Verfahren zur Messung des Leistungsmotivs. Probanden werden Aufgaben gestellt, wobei anhand der Reaktion der Grad der Leistungsmotivation ermittelt werden kann. Dabei wird das Verhalten der Testteilnehmer nach folgenden Verhaltensaspekte beobachtet:

1. Bevorzugung von Aufgaben mittlerer Schwierigkeit gegenüber sehr einfachen oder extrem schwierigen Aufgaben
2. Verzögerungszeit bei der Wahl zwischen leistungsbezogenen und leistungsfreien Aufgaben
3. Veränderungen des Anspruchsniveau (realistisch vs. unrealistisch)

Realistische Zielsetzung, Bevorzugung mittel schwerer Aufgaben sowie eine kurze Verzögerungszeit erwiesen sich als miteinander korrelierte Verhaltensweisen, die auf ein hohes Leistungsmotiv schließen lassen.<sup>[9]</sup>

### Die Erfassung des Machtmotivs: FVVB

Der FVVB (Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung) von Fittkau (1971) dient der Beurteilung des Machtmotives. Der FVVB erfasst und beschreibt das Verhalten von Vorgesetzten. Das Instrument ist ein Papier-Bleistift-Verfahren und somit eine direkte Methode. Der Fragebogen besteht aus 38 Items, die jeweils in einer fünfstufigen Skala beantwortet werden. Die Items werden in Form von Aussagen über das Verhalten des direkten Vorgesetzten präsentiert und sind in folgende fünf Dimensionen eingeteilt:

1. Freundliche Zuwendung und Respektierung
2. Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität
3. Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung
4. Kontrolle vs. Laissez-Faire
5. Kombiniertes Führungsstil

Insbesondere die Dimensionen „Kontrolle vs. Laissez-Faire“ und die „Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung“ adressieren das Machtmotiv des Vorgesetzten - dieser kann stark machtmotiviert sein und dementsprechend streng kontrollieren und Mitbestimmung und Beteiligung unterbinden. Ebenso kann ein Vorgesetzter weniger machtmotiviert sein und dementsprechend weniger streng kontrollieren und Mitbestimmung und Beteiligung berücksichtigen. Bei der Beurteilung wird nach dem Prinzip der Fremdbeurteilung gearbeitet, da die Einschätzungen der Verhaltensweisen durch die vom Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter geschehen. Dabei ist es das Ziel, das Führungsverhalten des Vorgesetzten zu beurteilen und gegebenenfalls zu modifizieren.<sup>[10]</sup>

### **Die Erfassung des Anschlussmotivs: Mehrabian Skalen**

Die Mehrabian Skalen vom gleichnamigen Autor (1970) dienen der Beurteilung des Anschlussmotivs. Es handelt sich um eine direkte Methode. Sie heben sich von anderen Fragebögen insofern ab, als dass sie theoriegeleitet entwickelt wurden: Dabei wurden zwei Tendenzen des Anschlussmotivs aufgegriffen und als „affiliative tendency“ (R1) und „sensitivity to rejection“ (R2) bezeichnet. Das „R“ steht für „reinforcement“. Die Fragebögen sind für die Vorhersage von Verhalten im Umgang mit nicht näher bekannten Anschlusspersonen bestimmt. In den Fragebögen werden allgemeine anchluss-thematische Bekräftigungswerte eingeschätzt, die die Umwelt für eine gegebene Situation bereithält („Freunde zu haben, ist sehr wichtig für mich“ für R1 oder „Ich nehme mir manchmal Kritik sehr zu Herzen“ für R2). Anhand der Fragebögen lassen sich 4 Typen ableiten:

1. Typ (R1 hoch, R2 niedrig): In den meisten Situationen werden die eigene Anschlussbedürfnisse nachhaltig befriedigt.
2. Typ (R1 niedrig, R2 hoch): In den meisten Situationen bleiben die eigenen Anschlussbedürfnisse unbefriedigt oder werden gar zurückgewiesen.
3. Typ (R1 niedrig, R2 niedrig): Die meisten Situationen haben nur einen schwachen, positiven oder negativen anchluss-thematischen Bekräftigungswert.
4. Typ (R1 hoch, R2 hoch): Die eigenen Anschlussbedürfnisse werden entweder befriedigt oder zurückgewiesen.

Bezüglich des Interaktionsverhaltens von Versuchspersonen mit einer fremden Person in Wartezimmer-Situationen fanden Mehrabian und Ksionzky (1974) folgendes heraus: Bei Anschlussmotivierten war die Anschlussperson umso attraktiver, je höher deren sozialer Status war. Anschlusspersonen mit niedrigerem Status als zurückweisungssensitive Versuchspersonen hatten für diese einen größeren Anreiz als solche mit einem hohen Status. Insofern spielt das Umfeld im Anschlussmotiv eine wichtige Rolle und sollte bei dessen Beurteilung berücksichtigt und eventuell modifiziert werden. Die Beurteilung lässt sich dementsprechend in den Arbeitskontext übertragen und begründet die Motivation zur Zusammenarbeit unter Arbeitskollegen oder auch Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehungen.<sup>[11]</sup>

### **Die Erfassung weiterer Arbeitsmotive: OCQ**

Der OCQ (Organisational Commitment Questionnaire) von Meyer und Allen (1984) dient der Beurteilung weiterer Motive, die nicht ausschließlich dem Leistungs-, Anschluss- oder Machtmotiv zuzuordnen sind. Der OCQ (Organisational Commitment Questionnaire) dient der Beurteilung des organisationalen affektiven Commitments (Ausmaß der Identifikation), das ein Arbeitnehmer seiner Organisation gegenüber aufbringt.<sup>[12]</sup>

Gemessen werden die organisationale Verbundenheit, die Arbeitszufriedenheit und das Job Involvement. Laut Meyer & Allen (1997) streben Personen mit hoher organisationaler Verbundenheit an, lange in dieser Organisation zu bleiben. Somit ist die Bleibemotivation der Mitarbeiter durch den OCQ beurteilbar. Der OCQ liegt in mehreren deutschsprachigen Versionen vor und ist eine direkte Methode. Er besteht aus einer 15 Items umfassenden Skala mit neun positiv und sechs negativ gepolten Items.<sup>[13]</sup>

## Kritische Beurteilung der Instrumente

Durch die Vielzahl individueller Motivkonstellationen von Menschen und den Prozesscharakter der Motivation (die sich jederzeit ändern kann) sind der Motivbeurteilung Grenzen gesetzt.<sup>[14]</sup>

Die **direkten Methoden**, zu denen Fragebögen gehören, führen mit sich, dass der Proband bewusst wahrnimmt, beurteilt zu werden oder beurteilen zu müssen. Dabei kann ein Proband sozial erwünscht antworten, bewusst oder unbewusst lügen sowie eine verzerrende Selbsteinschätzung vornehmen. Zusätzlich können vorgegebene Antwortmöglichkeiten nicht der tatsächlichen Meinung der Probanden entsprechen. Da dieser jedoch keine andere Wahl hat, muss er eine der vorgegebenen Antworten wählen. Positiv bewertbar ist die Möglichkeit der bewussten Einschätzung – schließlich wissen die Probanden am besten selbst, was sie bewegt, was sie sich wünschen, was sie anstreben, was sie abstößt, wovor sie sich fürchten und was sie hindert oder fördert.

**Indirekte Methoden**, zu denen das TAT und das MMG gehören, führen mit sich, dass der Proband nicht bewusst wahrnimmt, beurteilt zu werden. Dadurch, dass dem Probanden nicht bewusst ist, beurteilt zu werden, kann es zu einer Verwirrung des Zwecks der Testdurchführung kommen. Dies kann dazu führen, dass zwar Geschichten erzählt oder Statements gewählt werden, diese aber mit der tatsächlichen Motivstruktur des Probanden wenig zu tun haben. Insbesondere Geschichten, die dem Antwortschlüssel nicht ähneln, können somit unbrauchbar werden. Vorgegebene Statements können ein ähnliches Problem darstellen wie vorgegebene Antworten in Fragebögen. Positiv zu bewerten ist, dass das Problem der sozial erwünschten Antworten eingedämmt scheint, da der Proband nicht bewusst wahrnimmt, beurteilt zu werden. Zusätzlich kann die verzerrente Selbsteinschätzung eliminiert werden, da indirekte Methoden nicht nach einer Selbsteinschätzung verlangen, sondern ungezwungen Geschichten zu Bildern abfragen.

**Objektive Methoden**, zu denen das Verfahren nach Blankenship gehört, führen mit sich, dass der Proband bewusst wahrnimmt, beurteilt zu werden. Die Beurteilung wird anhand von Verhaltensindikatoren durchgeführt, die nicht durchweg eindeutig sein müssen. Dadurch kann die Beurteilung verzerrt werden. Außerdem können Verhaltenstendenzen nur in einem begrenzten Zeitraum beurteilt werden, indem sich der Proband verstellen kann. Allerdings ist das Problem der verzerrenden Selbsteinschätzung eingedämmt, da dem Probanden die Verhaltensindikatoren nicht bekannt sein müssen und diese sein Verhalten zwar beeinflussen, aber nicht vollständig verstellen können. Insbesondere bei einem beobachteten Verhalten wie beim Verfahren nach Blankenship können wahre Motivstrukturen aufgedeckt werden, die tatsächlich stattfinden.

## Literatur

Bühner, M.(2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion.3 Auflage. München: Pearson Studium.

Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.

- Kanning, Uwe Peter (2002): Grundlagen psychologischer Diagnostik. In: Kanning, Uwe Peter/Holling, Heinz (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen et al.: Hogrefe, S.47-92.
- Kleinbeck, Uwe/Kleinbeck, Trudi (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst.
- Langens, Thomas A./Schmalt, Heinz-Dieter (2009): Motivation. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Langens, Thomas A./Schmalt, Heinz-Dieter/Solowski, Kurt (2005): Motivmessung. Grundlagen und Anwendungen. In: Vollemeyer, R/Brunstein, J C (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 70-89.
- Maier, Günter W./ Woschée, Ralph-Michael (2002): Die affektive Bindung an das Unternehmen. In: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie 46 (N.F.20) 3. Göttingen: Hogrefe-Verlag, S. 126-136.
- Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne (2010): Motivation. In: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Stuttgart: UTB, S. 256-277.
- Martin, Albert (2003): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Morrow, C. Paula (2005): The Theory And Measurement Of Work Commitment. London: Jai Press Inc.
- Wiendieck, Gerd (1994): Arbeits-und Organisationspsychologie. Berlin – München: Quintessenz Verlags-GmbH.

## Einzelnachweise

1. ↑ Gabler Wirtschaftslexikon: Mitarbeiterbeurteilung. Abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mitarbeiterbeurteilung.html> (Datum des letzten Aufrufs: 14.08.2012).
2. ↑ Kleinbeck, Uwe/Kleinbeck, Trudi (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst, S. 12.
3. ↑ Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne (2010): Motivation. In: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Stuttgart: UTB, S. 257f.
4. ↑ Kleinbeck, Uwe/Kleinbeck, Trudi (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst, S. 10.
5. ↑ Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 4.
6. ↑ Langens, Thomas A./Schmalt, Heinz-Dieter/Solowski, Kurt (2005): Motivmessung. Grundlagen und Anwendungen. In: Vollemeyer, R./Brunstein, J. C. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 70f.
7. ↑ Kleinbeck, Uwe/Kleinbeck, Trudi (2009): Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst, S. 10ff.
8. ↑ Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 148.
9. ↑ Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In:



- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 156.
10. ↑ Wiendieck, Gerd (1994): Arbeits-und Organisationspsychologie. In Berlin – München. Quintessenz Verlags-GmbH. S. 227-228.
  11. ↑ Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln. Einführung und Überblick. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 204.
  12. ↑ Martin, Albert (2003): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. In: Stuttgart, Kohlhammer. S. 93.
  13. ↑ Maier, Günter W./ Woschée, Ralph-Michael (2002): Die affektive Bindung an das Unternehmen. In: Göttingen Hogrefe-Verlag: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie 46 (N.F.20) 3. S. 127ff.
  14. ↑ Langens, Thomas A./Schmalt, Heinz-Dieter (2009): Motivation. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 16.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Beurteilung der Mitarbeitermotive](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Beurteilung_der_Mitarbeitermotive)“

- Diese Seite wurde zuletzt am 30. September 2012 um 11:08 Uhr geändert.