

Mitarbeiter-Performance managen I: Engagement von Mitarbeitern reflektieren und aktivieren

„Low Performer?! Das wollte ich schon als kleines Kind werden!“ Zumindest aktuell ist uns kein Bewerbungsgespräch bekannt, bei dem ein solches Karriereziel formuliert wurde. Das Gallup-Institut stellt im Gegenteil fest: „Viele Arbeitnehmer steigen hochmotiviert in ein Arbeitsverhältnis ein, kündigen aber irgendwann innerlich. Aus motivierten Leuten werden irgendwann Verweigerer (...)“¹. Und deren Zahl ist beträchtlich. In Deutschland schwankte die Zahl der Verweigerer zwischen 2001 und 2018 zwischen 24% und 14%². 2018 ist das durchschnittlich jeder siebte Mitarbeiter in Unternehmen! Nur: Wie kann das Engagement von Mitarbeitern erneuert werden? Wie können Sie als Führungskraft Low Performer wieder ins Boot holen? Und wie kann man High Performer (oder solche, die es werden sollen) binden und in ihrer Motivation stärken?

Der psychologische Vertrag

Ein Konzept, das sich für die Analyse und (Re-)Aktivierung von Engagement-Faktoren besonders eignet, ist der psychologische Vertrag. Was hat es damit auf sich?

¹ <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Podcast: Was sind die Ursachen für die geringe Mitarbeiterbindung in Deutschland? (abgerufen am 07.11.2019)

² Die Gallup-Studie 2018 spricht von Mitarbeitern ohne emotionale Bindung. In der internationalen Gallup-Studie aus

Arbeitsvertraglich schulden Arbeitnehmer eine Leistung mittlerer Art und Güte: Geld gegen Durchschnittsleistung. Die geschuldeten Leistungen sind im Arbeitsvertrag und den mit ihm juristisch verknüpften Vereinbarungen schriftlich niedergelegt. Die gegenseitig geschuldeten Leistungen sind somit explizit, objektiv und einklagbar.

Ähnlich wie bei der Essenseinladung am Hochzeitstag beim neuen Spanier schwingen über das juristische Rahmenwerk (Tapas und Rotwein in gesundheitlich unbedenklicher Qualität gegen Echtgeld) hinaus noch andere Erwartungen mit. Bei Gästen kann das sein:

- leckeres Essen und Trinken
- aufmerksame und freundliche Bedienung,
- Flexibilität bei der Speisenzusammenstellung,
- romantische Atmosphäre,
- Parkplätze etc.

Als Restaurantbetreiber wünscht man sich von den Gästen möglicherweise:

- Trinkgeld,
- Rücksicht auf die anderen Gäste,
- angemessene Verweildauer im Verhältnis zum Umsatz,
- reinliches Verlassen der Toilettenanlage,
- Weiterempfehlung usw.

2016 wurden dieser Gruppe Kennzahlen zugeordnet, die mit Low Performance assoziiert sind. Gegenüber Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung produzieren diese etwa 40 % mehr Qualitätsmängel, 10 % schlechtere Kundenkennzahlen, 20 % schlechtere Produktivität oder eine 21 % schlechtere Rentabilität.

Diese Art gegenseitiger Erwartungen sind implizit (da unausgesprochen), subjektiv (da die Maßstäbe individuell sind), eher diffus (da i.d.R. unausgesprochen) und nicht einlagbar.

Der psychologische Vertrag umfasst die nicht einforderbaren Erwartungen seitens Akteur A (hier: einladender Ehepartner) und Akteur B (hier Restaurantbetreiber) hinsichtlich der Leistungen und Gegenleistungen auf Basis subjektiv gedeuteter Versprechen³. Übertragen wir dieses Konzept auf die Mitarbeiterleistung.

Wer mehr leistet, macht dies freiwillig. Wenn Mitarbeiter mehr leisten als sie arbeitsvertraglich müssten, tun sie dies dauerhaft nur, wenn sie das Gefühl haben, dass sie dafür (über ihr Gehalt hinaus) in anderen psychologisch relevanten „Währungen“ etwas zurückbekommen: Wertschätzung, Flexibilität, persönliches Wachstum usw. Das bedeutet: Dauerhaftes Zusatz-Engagement setzt einen (über-)erfüllten psychologischen Vertrag voraus.

Wie im Restaurant-Beispiel beruhen auch diese nicht-materiellen „Währungen“ auf Erwartungen, über die *selten offen kommuniziert* wird: Als Führungskraft weiß man meist nicht genau, wie die Mitarbeiter das Gleichgewicht von Geben und Nehmen in ihrer Arbeit wahrnehmen. Doch auch den Mitarbeitern selbst müssen ihre eigenen Erwartungen keineswegs glasklar sein: Die Erwartungen des psychologischen Vertrags sind häufig *unreflektiert und damit diffus*. Zusätzliche Sensibilität erfährt der psychologische Vertrag dadurch, dass sich diese eher diffusen Erwartungen auch noch dynamisch anpassen, indem die im Alltag gemachten

Erfahrungen von Mitarbeitern *höchst subjektiv gedeutet* werden: Es ist gut möglich, dass die Führungskraft meint, sehr transparent, wertschätzend und inspirierend zu führen, der Mitarbeiter dies aber ganz anders erlebt.

Besonders prägend sind Erfahrungen aus *Einstellungs- und Onboardingprozessen, bei Führungswechseln und in Veränderungsprozessen*. Gerade Veränderungsprozesse sind in unseren unsicheren und dynamischen Unternehmensumwelten allgegenwärtig: neue Arbeitsmittel (Digitalisierung, Automatisierung) werden eingeführt, die Organisation wird umstrukturiert, Prozesse auf den Kopf gestellt, der Chef und/oder der Teamauftrag verändert sich, Arbeitsgruppen werden neu zusammengesetzt – und häufig alles zugleich. Aufgrund dieser Veränderungen ist die aktuelle Tätigkeit daher oft eine ganz andere als die, für die der Mitarbeiter ursprünglich angetreten ist.

Die Empfindlichkeit des psychologischen Vertrags wird zudem deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass (Zusatz-)Engagement emotional getrieben und damit besonders enttäuschungsanfällig ist.

Umso wichtiger ist es, den psychologischen Vertrag in regelmäßigen Abständen gemeinsam mit dem Mitarbeiter in Augenschein zu nehmen und zu aktualisieren, damit die (gute) Arbeitsleistung eines Mitarbeiters erhalten bleibt. Die Hauptrolle in diesem Prozess und damit den größten Einfluss auf das emotionale Commitment des Mitarbeiters hat die unmittelbare Führungskraft, wie das Gallup-Institut seit Jahren betont⁴. Was können Führungskräfte konkret tun, um den

³ Angelehnt an Raeder, S. / Grote, G. (2012): Der psychologische Vertrag (Praxis der Personalpsychologie, Band 26). Hograefe.

⁴ 70% der Mitarbeitermotivation würden vom Manger abhängen. Quelle: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/motivation-am->

[arbeitsplatz-gallup-ceo-jim-clifton-ein-manager-kann-maximal-zehn-leute-fuehren/25401620.html?ticket=ST-974288-XdbalfHYSrScdADYEI-ap4](https://www.gallup.com/pressroom/25401620.html?ticket=ST-974288-XdbalfHYSrScdADYEI-ap4) (abgerufen am 10.03.2020, 10.23 Uhr). Darauf weist auch der Titel des neuesten Buchs von Jim Clifton (CEO von Gallup) hin: Clifton, J. (2020): Auf die Führung kommt es an. Campus.

psychologischen Vertrag ihrer Mitarbeiter kennenzulernen und zu besprechen?

Den psychologischen Vertrag aktualisieren

Im Kern geht es darum, Arbeitsinhalte und -kontexte herauszuarbeiten, die den Mitarbeiter motivieren oder frustrieren, und darauf aufbauend mit dem Mitarbeiter eine positiv besetzte und glaubwürdige Perspektive für seine Zukunft zu entwerfen.

- Somit bieten sich die drei Zeitzonen an, auf die man im Gespräch abheben kann: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.
- Letztlich kann nur der Mitarbeiter bestimmen, was für ihn (de-)motivierend war, ist und sein wird. Entsprechend sind in der Gesprächsführung Methoden nützlich, die den Mitarbeiter ins Reflektieren und Reden bringen.
- Schließlich helfen arbeitsbezogene Motivationsmodelle, die man nutzen kann, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter die eher diffusen, aber relevanten, Faktoren für sein Engagement herauszufiltern.

Ein intensiverer Blick auf den psychologischen Vertrag ist nicht nur bei den Low Performern, sondern auch bei Ihren Leistungsträgern wichtig.

Bei Low Performern liegt der Schwerpunkt darauf, im Rahmen einer „Engagement-Bilanz“ subjektive Verletzungen des psychologischen Vertrags (also ein erlebtes Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen) zu identifizieren, die dem Leistungsabfall zugrunde liegen.

Bei Leistungsträgern liegt der Hauptfokus darauf, eine „Perspektiven-Bilanz“ zu erstellen, um herauszufinden, welche (immateriellen) Leistungen das Unternehmen den High Performern bieten muss, damit diese ihre Hochleistung weiterhin einbringen und eine starke Mitarbeiterbindung aufbauen.

Vergangenheit (Engagement-Bilanz)

Wie sehr sich ein Mitarbeiter aktuell engagiert, hängt von seinen Erfahrungen in der Vergangenheit ab: Steht mein Engagement in der Vergangenheit in einem ausgewogenen Verhältnis zu dem, was ich als Gegenleistung bekommen habe (z.B. in Form von Freiraum oder Aufmerksamkeit)?

Wenn Sie also beobachten, dass die Leistung eines Mitarbeiters nachgelassen hat, sollten Sie im Gespräch eine rückblickende „Engagement-Bilanz“ erarbeiten. Diese Engagement-Bilanz wird also in der Regel *anlassbezogen* durchgeführt (wenngleich es sich auch bei „guten“ Mitarbeitern durchaus lohnt, einmal gemeinsam zu reflektieren, inwieweit aus ihrer Sicht Geben und Nehmen im Gleichgewicht sind. Die Leitfragen dabei sind:

- Was hat in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass der Mitarbeiter sein eingegangenes Engagement als erfüllend, lohnend oder wertgeschätzt empfunden hat?
- Was hat eher zu Enttäuschungen, Mißmut oder gar zu Kränkungen geführt?
- Was würde der Mitarbeiter heute noch genauso bewerten, was anders?

Methodisch kann sich hier die „Timeline“ anbieten. Legen Sie ein Blatt quer vor sich. Zeichnen Sie mittig auf das Blatt horizontal einen „Zeitstrahl“. An den linken Rand schreiben Sie „Eintritt ins Unternehmen“ und an rechten Rand dieses Zeitstrahls (X-Achse) „heute“. Sie können auch einen anderen Zeitraum nehmen (z.B. nur den Zeitraum, seit der Mitarbeiter in Ihrem Team ist). Zeichnen sie nun links vertikal von oben nach unten einer „Motivationsachse“ (y-Achse) ein und versehen das obere Ende mit einem (+)-Zeichen und das untere Ende mit einem (-)-Zeichen. Ein Beispiel für eine Timeline finden Sie in der Abbildung unten.

Sobald die Timeline steht, können Sie mit den Leitfragen oben arbeiten. Besonders ertragreich ist meist das Beleuchten von Hochs, Tiefs und Wendepunkten.

Gegenwart (aktuelle Leistung)

Auch um auf Leistungsrückgang und inneren Rückzug zu reagieren, gehört in Ihren Führungs-Werkzeugkasten auch das *regelmäßige Gespräch* über die Faktoren, die im individuellen Erleben des Mitarbeiters Leistung und Motivation positiv beeinflussen. Ein passendes Format für eine solche Reflexion ist z.B. das jährliche Mitarbeitergespräch.

Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird die aktuelle Leistung in den Fokus genommen. Die Leitfragen sind hier:

- Bei welcher Art von Arbeit läuft der Mitarbeiter zu Höchstform auf?
- Bei welchem Aufgabencharakter erbringt er besonders gute Leistungen und hat Freude daran, bei welchen weniger?
- Welche Faktoren haben auf seine Motivation besonderen Einfluss?

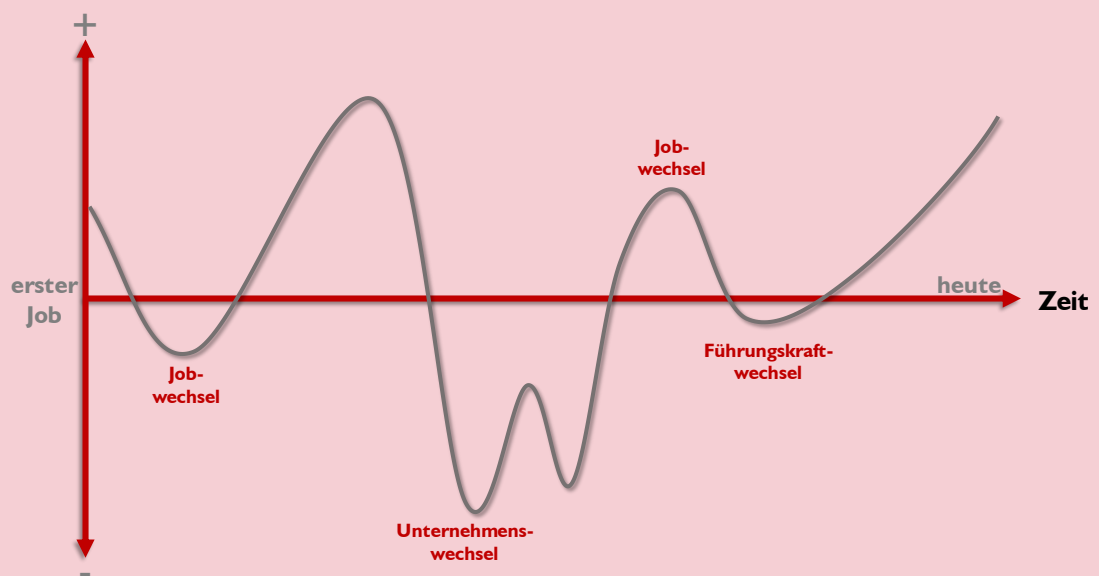
Die ersten Fragen sollten hier möglichst offen gestellt werden. Erst danach können gezieltere Nachfragen (z.B. entlang der Dimensionen der weiter unten dargestellten arbeitsbezogenen Motivationsmodelle) gestellt werden.

Möglicherweise können auf Basis der Antworten verschiedene Arbeitsaufgaben so gestaltet (oder umverteilt) werden, dass dieser und andere Mitarbeiter noch motivierter und leistungsbereiter arbeiten können.

Exkurs: Arbeitsbezogene Motivationsmodelle

Arbeitsbezogene Motivationsmodelle haben eine lange Tradition und sind eng mit dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit verbunden. Lange Zeit wurde diskutiert, ob „glückliche Kühe mehr Milch geben“ oder ob „glückliche Kühe faul und träge werden“.

Timeline-Beispiel



Erst Herzberg⁵ löste den Widerspruch mit seiner Zwei-Faktoren-Theorie auf. Er stellte fest, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit unabhängige Konstrukte sind, die jeweils von verschiedenen Faktoren abhängen: Nicht unzufrieden zu sein, heißt im Sinne des Modells noch lange nicht, zufrieden zu sein.

Die Faktoren, die dazu führen, dass ein Mitarbeiter unzufrieden (oder nicht-unzufrieden) ist, werden *Hygienefaktoren* oder *Arbeitskontextfaktoren* genannt. Hier ist der Name Programm - die Faktoren betreffen eher den Kontext der Arbeit. Zu den Hygienefaktoren gehören z.B.:

- die Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- die zwischenmenschlichen Beziehungen
- die Unternehmenspolitik und Verwaltung
- die Löhne und Sozialleistungen
- die Arbeitsplatzsicherheit
- der eigene Status

Wenn all diese Faktoren „stimmen“, bedeutet das aber noch nicht, dass der Mitarbeiter zufrieden und damit - nach dem Modell von Herzberg - leistungsbereit ist. Dies, nämlich Zufriedenheit oder Nicht-Zufriedenheit, hängt von den *Motivatoren* oder *Arbeitsinhaltsfaktoren* ab. Wie der Name schon sagt, betreffen diese Faktoren eher den Arbeitsinhalt. Erst wenn die wesentlichen Motivationsfaktoren erfüllt sind, kann man mit engagierten Mitarbeitern rechnen. Zu den Motivatoren gehören folgende:

- die Tätigkeit selbst
- die Möglichkeit, etwas zu leisten
- die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln
- die empfundene Verantwortung
- die erlebten Aufstiegsmöglichkeiten
- die Anerkennung für die geleistete Arbeit

⁵ Herzberg, F. / Mausner, B. / Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. 2. Auflage. New York 1959

Das Modell erklärt auch, warum mehr Geld (als Hygienefaktor) zumindest langfristig nicht motiviert. High Performance resultiert vorrangig aus Faktoren, die den Arbeitsinhalt ausmachen (auch wenn es längerfristig sicherlich wichtig ist, dass auch die Hygienefaktoren einigermaßen passen).

Wie man das Motivationspotenzial von Arbeitsinhalten abschätzen kann, damit haben sich Hackman und Oldham⁶ genauer beschäftigt. Aus ihren Forschungen entstand das Job-Characteristics-Modell mit folgender Gleichung:

Gleichung Job-Characteristics-Modell

$$\text{Motivationspotenzial} = \frac{(\text{Vielseitigkeit} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung})}{3} \times \text{Rückmeldungen} \times \text{Autonomie}$$

Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutung zahlen auf die erlebte Sinnhaftigkeit ein. Autonomie erzeugt Verantwortung. Und Rückmeldungen sorgen dafür, dass man weiß, welches Ergebnis die eigenen Bemühungen produziert haben. Interessanterweise zeigt das Modell auf, dass die Aufgabe kein Motivationspotential hat, wenn einer der drei Faktoren (Rückmeldung, Autonomie, die Summe in Klammern) gleich null ist. Gleichzeitig können sich die Summanden in der Klammer (Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, die Bedeutung der Aufgabe) in einem gewissen Rahmen gegenseitig kompensieren.

Aus beiden Modellen lassen sich Fragen ableiten, mit denen die eher diffusen

⁶ Hackman, R. / Oldham, G. R. (1975): *Development of the job diagnostic survey*. In: *Journal of Applied Psychology* 60 (1975)2, S. 159–170.

Erwartungen seitens des Mitarbeiters spezifiziert werden können. Beispielsweise so:

- Als wie vielseitig empfinden der Mitarbeiter seinen Job?
- Inwiefern erlebt er sein Aufgabenfeld als ganzheitlich?
- Inwieweit hat er den Eindruck, dass er durch seine Arbeit etwas Wichtiges bewirken kann?
- Wie wichtig ist ihm die Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit seiner Arbeit?
- Wie autonom / selbstbestimmt kann er sich in seinen Aufgabenfeldern bewegen?
- Für wie ausreichend hält er die Rückmeldungen, die er bekommt, um die Ergebnisse seiner Arbeit zu bewerten?
- etc.

Wie zu erkennen ist, sind auch diese Fragen offen gestellt. Das lädt den Mitarbeiter ein, zu reflektieren, welche Elemente für seinen ganz persönlichen psychologischen Vertrag besonders relevant sind.

Zukunft (Perspektiven-Bilanz)

Wie stark sich ein Mitarbeiter künftig engagiert, hängt nicht nur davon ab, was ihm in der Vergangenheit widerfahren ist oder wie zufrieden er mit der gegenwärtigen Arbeit ist, sondern auch davon, welche Perspektive sich für ihn eröffnet.

Die Perspektiven-Bilanz sollte ebenfalls *regelmäßig* erfolgen. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei Ihren High Performern und High Potentials. Wie bei der gegenwärtigen Leistung ist das Mitarbeitergespräch ein guter Rahmen. Allerdings kann es ein zusätzlicher Ausdruck von Wertschätzung sein, wenn dieses Gespräch in einem besonderen Rahmen geführt wird. Wieder geht es um das Gleichgewicht von Geben und Nehmen aus Mitarbeitersicht, dieses Mal allerdings in Bezug auf die Zukunft: Was braucht Ihr Mitarbeiter von der Organisation, um

sich auch zukünftig zu engagieren und an das Unternehmen zu binden?

Die Leitfrage für das Gespräch mit dem Mitarbeiter ist hier:

- Welche Ideen hat Ihr Mitarbeiter für seine berufliche Zukunft?

Sofern Ambitionen für eine Weiterentwicklung da sind, kann Folgendes gemeinsam mit dem Mitarbeiter besprochen werden:

- Welche beruflichen Möglichkeiten ergeben sich für den Mitarbeiter in der Organisation?
- Wo gibt es (in naher Zukunft) Erprobungsmöglichkeiten, um zu prüfen, ob dem Mitarbeiter die Entwicklungsrichtung tatsächlich zusagt und ob er für die Aufgaben geeignet ist?
- Welche Unterstützung kann man ihm zukommen lassen, um ihn für den internen (oder externen) Arbeitsmarkt fit zu halten oder zu machen?

Das grundlegende psychologische Vertragsangebot in Arbeitsverhältnissen ist seit einigen Jahren im Umbruch begriffen. Unternehmen hatten früher eine stabilere Umwelt und konnten Arbeitsplatzsicherheit anbieten. Das funktioniert bei den heutigen unberechenbaren Umwelten kaum mehr. Anstelle der Arbeitsplatzsicherheit tritt als grundlegendes psychologisches Vertragsangebot nun die Unterstützung des Mitarbeiters beim Erhalt bzw. der Herstellung der (internen) Arbeitsmarktfähigkeit: Wie kann man den Mitarbeiter so fördern, dass er auf dem (internen) Arbeitsmarkt einen Job findet, bei dem er engagiert Leistung erbringen möchte, wenn er im aktuellen Job nicht mehr gebraucht wird?

Die Perspektiven-Bilanz kann nicht für sich alleine stehen. Sie braucht ein Umfeld, in dem Möglichkeiten der Honorierung von Extraleistung zur Verfügung stehen. Dazu gehören definierte Karriereförderungsinstrumente, ein professionelles Talent-

Management, gute zwischen den Hierarchieebenen abgestimmte Bewertungskriterien usw. – kurz: ein zuverlässig funktionierendes Fördersystem, auf das eine Führungskraft zurückgreifen kann. Nichts ist im Hinblick auf den psychologischen Vertrag schlimmer, als den Potenzialträgern das Gefühl zu geben, dass sie mit leeren Versprechungen hingehalten werden.

Die wesentlichen Schritte in den drei Zeitzeonen fast die Abbildung unten noch einmal zusammen.

Gesprächsvoraussetzungen

Derartige Gespräche sind intensiv und erfordern Zeit, wenn sie etwas bewirken sollen. Dafür bergen sie eine gute Chance, dass das Engagement des Mitarbeiters erhalten bleibt oder wächst und das Vertrauen des Mitarbeiters in die Führungskraft gestärkt wird. Zwischen Tür und Angel geführt, bewirkt ein solches Gespräch nichts oder das Gegenteil.

Daneben ist ein Mindestmaß an Vertrauen des Mitarbeiters in die Führungskraft Voraussetzung dafür, dass der Mitarbeiter bereit ist, sich zu öffnen. Wenn ein Mitarbeiter

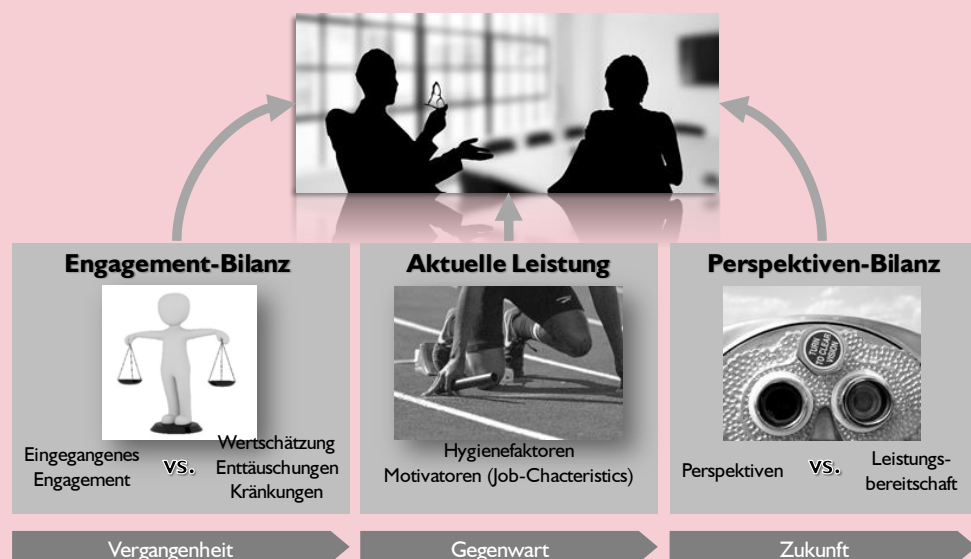
Zweifel hat, ob offenbarte Informationen ihm zum Nachteil gereichen können, wird er sich ausweichend verhalten. Diese Zurückhaltung kann auf negativen Vorerfahrungen beruhen oder auf Unsicherheit, sofern der Mitarbeiter bislang zu wenig Erfahrungen mit der Führungskraft sammeln konnte. Hier sollten die Fragen und Methoden in ihrer Intensität auf ein situationsadäquates Maß justiert werden.

Schließlich erzeugen solche Gespräche Erwartungen. Mitarbeiter beobachten genau, ob das gezeigte Interesse und die getroffenen Vereinbarungen in Taten münden und wie vertraulich und fair mit sensiblen Informationen umgegangen wird. Hierdurch entsteht Vertrauen – oder Misstrauen. Somit ist nach dem Gespräch immer vor dem Gespräch.

Fazit

Frustrationen, Enttäuschungen, Bore-Out, Unzufriedenheit mit der Führung und das Erleben von Sinnverlust können in einem Arbeitsleben leicht zu dem Gefühl führen, dass sich Engagement nicht lohnt. Vielfach wird über diese negativen Erfahrungen

Absatzpunkte zur (Re-)Aktivierung des psychologischen Vertrags



nicht gesprochen – dann kann es dazu kommen, dass der Mitarbeiter seine Leistung zurückfährt (Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung). Low Performance ist also nicht notwendigerweise die Folge eines Persönlichkeitsdefizits, sondern oft eine Reaktion auf negative Erfahrungen. Low Performance und daraus resultierende negative Folgewirkungen auf das übrige Team können vermieden werden, wenn Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern offen und vertrauensvoll über den psychologischen Vertrag ins Gespräch kommen. Mit der Engagement-Bilanz haben wir ein Instrument vorgestellt, mit dem Sie ein solches Gespräch strukturiert führen können.

Eine regelmäßige Kommunikation über die Inhalte des psychologischen Vertrags ist aber auch wichtig, um gute Leistung zu erhalten und zu fördern sowie High Performer zu binden und zu motivieren. Neben der Betrachtung der gegenwärtigen Leistung zeigt unser Konzept der Perspektiven-Bilanz, wie dies professionell gestaltet werden kann. Wichtig ist hier der Abgleich mit den Entwicklungsperspektiven und Förderprogrammen des Unternehmens, z.B. im Rahmen eines professionellen Talent Managements.

Literatur

- <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (abgerufen am 07.11.2019)
- „Ein Manager kann maximal zehn Leute führen“. Interview mit Jim Clifton.
Quelle: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/motivation-am-arbeitsplatz-gallup-ceo-jim-clifton-ein-manager-kann-maximal-zehn-leute-fuehren/25401620.html?ticket=ST-974288-XbdbalfHHYSrsCdADYEI-ap4> (abgerufen am 10.03.2020)
- Clifton, J. (2020): Auf die Führung kommt es an. Campus.
- Raeder, S. / Grote, G. (2012): Der psychologische Vertrag (Praxis der Personalpsychologie, Band 26). Hograefe.
- Herzberg, F. / Mausner, B. / Snyderman, B. B. (1959): The Motivation to Work. 2. Auflage. New York 1959
- Hackman, R. / Oldham, G. R. (1975): *Development of the job diagnostic survey*. In: Journal of Applied Psychology 60 (1975)2, S. 159–170.

Autoren



Raimund Gebhardt

Dipl.-Kfm.

Geschäftsführender
Inhaber von Profil-
Concept



Priv. Doz. Dr. Falko von Ameln

Dipl. Psych.

Senior-Berater bei
Profil-Concept