

# Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensf%C3%BChrung>) wird je nach fachlicher Herkunft und Interesse des jeweiligen Autors unterschiedlich definiert. Auf Grund der fehlenden Eindeutigkeit werden im Folgenden vier Ansätze zur Auffassung von Mitarbeiterorientierter Unternehmensführung vorgestellt.

Nach Kamiske und Brauer bezeichnet der Begriff Mitarbeiterorientierung eine Grundhaltung innerhalb der Unternehmung, bei der jeder einzelne Mitarbeiter (<https://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter>) als bedeutendes Problemlösungs- und Kreativitätspotenzial [1] betrachtet und dementsprechend behandelt wird. Der Mensch wird hierbei als Humankapital (<https://de.wikipedia.org/wiki/Humankapital>) angesehen, dessen Output-Menge und Leistung durch Motivation (<https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>) und Befähigung optimiert werden sollen [2].

Alternativ wird der Begriff der Mitarbeiterorientierten Unternehmensführung synonym zu dem Konzept eines professionellen Personalwesens (<https://de.wikipedia.org/wiki/Personalwesen>) gebraucht. Seit 2004 führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Deutsche\\_Gesellschaft\\_f%C3%BCr\\_Personalf%C3%BChrung](https://de.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Gesellschaft_f%C3%BCr_Personalf%C3%BChrung)) hierzu in regelmäßigen Abständen die Pix-Befragung durch, welche sich mit den Stärken und Schwächen des Personalmanagements deutscher Mittelstandsunternehmen ([https://de.wikipedia.org/wiki/Kleine\\_und\\_mittlere\\_Unternehmen](https://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen)) beschäftigt [3]. Ein bedeutendes Verbesserungspotenzial sieht die Studie beispielsweise in der Ausarbeitung von Beziehungen und Netzwerken sowie von Innovationsfähigkeit und Strategiedurchdringung [4] deutscher Mittelstandsunternehmen.

Des Weiteren kann Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung als Management mit besonderem Fokus auf die Mitarbeiterbedürfnisse (<https://de.wikipedia.org/wiki/Bed%C3%BCrfnis>) definiert werden [5]. Dieser Ansatz zeichnet sich durch eine Stärkung von Mitbestimmung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Mitbestimmung>) durch Mitarbeiter, typischerweise vertreten durch einen Betriebsrat (<https://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsrat>), aus. Hierdurch soll das Machtungleichgewicht zwischen Mitarbeitern und Management (<https://de.wikipedia.org/wiki/Management>) reduziert werden, sodass die Interessen beider Parteien bestmöglich berücksichtigt werden. Um die Bedürfnisberücksichtigung in Unternehmen zu messen, kann beispielsweise das Ausmaß des Konstrukts Arbeitsqualität anhand von Indikatoren wie den Fluktuaraten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Fluktuation>) und der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit in einem Unternehmen erhoben werden [6].

Ein weiterer Ansatz versteht Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung als eine an dem jeweils vorherrschenden Menschenbild (<https://de.wikipedia.org/wiki/Menschenbild>) ausgerichtete Führung, welche versucht den jeweils damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden. Die Art der Führung von Mitarbeitern wird somit von den Annahmen bestimmt, welche das Unternehmen über den Mensch grundsätzlich hält [7].

Im Zuge dieses Eintrags soll der letztbenannte Ansatz einer Mitarbeiterorientieren Unternehmensführung ausgeführt werden.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Entwicklung Menschenbild
- 2 Fokus Mechanismus: Anreize
  - 2.1 Wirkungsbedingungen von Anreizen
  - 2.2 Anreizkonzept
    - 2.2.1 Leistungsmotiv
    - 2.2.2 Zugehörigkeitsmotiv
    - 2.2.3 Machtmotiv
- 3 Würdigung des Anreizkonzeptes
- 4 Herausforderungen
- 5 Einzelnachweise
- 6 Literatur

## Entwicklung Menschenbild

Um die Entwicklung der Erwartungen an eine Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung sowie die aktuell bestehenden Anforderungen zu verstehen, empfiehlt sich die Betrachtung der Veränderung des eng hiermit verknüpften Menschenbilds im Laufe der Geschichte.

Die wissenschaftliche Betrachtung des Themas Mitarbeiterorientierung begann in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts mit den Veränderungen der industriellen Revolution ([https://de.wikipedia.org/wiki/Industrielle\\_Revolution](https://de.wikipedia.org/wiki/Industrielle_Revolution)). Das damals vorherrschende Menschenbild des Homo oeconomicus ([https://de.wikipedia.org/wiki/Homo\\_oeconomicus](https://de.wikipedia.org/wiki/Homo_oeconomicus)) verstand den Menschen als Instrument, der ausschließlich ökonomisch motiviert werden kann und kontrolliert werden muss [8].

In den 1920er und 1930er Jahren nahm erstmals auch die psychologische Forschung Einfluss auf die Unternehmensführung. Das daraus gebildete Menschenbild des sozialen Menschen ging nun nicht mehr von einer rein rationalen und ökonomischen Motivation aus, sondern stellte Beziehungen an oberste Stelle [9]. Nach dem zweiten Weltkrieg ([https://de.wikipedia.org/wiki/Zweiter\\_Weltkrieg](https://de.wikipedia.org/wiki/Zweiter_Weltkrieg)) musste nicht mehr nur die reine Arbeitskraft, sondern zunehmend die geistige Leistung von Mitarbeitern optimiert werden. In dieser Zeit entstand das Bild des nach Selbstverwirklichung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstverwirklichung>) und -verantwortung strebenden Menschen [10].

Darauffolgend entwickelte sich jüngst die Auffassung des komplexen Menschen. Dieser wird als sehr wandlungsfähig und vielschichtig wahrgenommen. Er lernt aus seinen Erfahrungen und ist als Mitglied verschiedener Systeme in der Lage, unterschiedliche Motive zu zeigen. Für Führung und Organisation hat dies zur Folge, dass lediglich durch eine Analyse der individuellen Motive (<https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>) des Mitarbeiters eine adäquate Arbeitssituation für den komplexen Menschen geschaffen werden kann [11]. Die Führungspersonen agieren hierbei als Diagnostiker mit der Fähigkeit ihr Verhalten variieren zu können [12].

## Fokus Mechanismus: Anreize

Mit dem Ziel erste Impulse darzulegen, die Anforderungen des komplexen Menschen in die

Unternehmensführung zu integrieren, wird nachfolgend der Mechanismus von Anreizen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Anreiz>) in den Fokus der Betrachtung gestellt. Hierbei soll die primäre Anforderung des komplexen Menschen nach Individualität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Individualitaet>) berücksichtigt werden.

Der Begriff der Anreize ist in der Literatur nicht einheitlich bestimmt. Die in der deutschen Literatur am häufigsten zitierte Definition mit Bezugnahme auf ein betriebliches Anreizsystem stammt von Jürgen Wild [13]. Anreize bzw. Anreizsysteme werden demgemäß als die Summe bewusst gestalteter Bedingungen innerhalb eines Unternehmens definiert, die bewirken sollen, dass sich Mitarbeiter motiviert fühlen, positive Verhaltensweisen aus Sicht des Unternehmens zu verstärken sowie negative zu reduzieren [14]. Somit können Anreize der Erreichung optimierter Betriebsergebnisse dienen, welches auf Grund des wirtschaftlichen Leitgedankens von Unternehmen, ein Primärziel derer Aktivitäten darstellt [15].

Grundsätzlich werden zwei wesentliche Arten von Anreizen unterschieden: materielle versus immaterielle Anreize. Materielle Anreize beinhalten neben dem direkten Entgelt (<https://de.wikipedia.org/wiki/Entgelt>) all solche Gegenleistungen eines Unternehmens, die einen materiellen bzw. monetären Wert besitzen. Dazu gehören beispielsweise Geld- und Sachprämien (<https://de.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A4mie>), Beteiligungen oder das Konzept einer variablen Vergütung. Immaterielle Anreize kommt ein nicht geldlicher, immaterieller Wert zu. Differenziert werden können sie in Anreize durch die Arbeit selbst (u.a. Arbeitsinhalt/Sinn, Autonomie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Autonomie>), Entwicklungsperspektiven) und soziale Anreize (u.a. Betriebsklima (<https://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsklima>), Teamzusammenhalt, Work-Live-Balance (<https://de.wikipedia.org/wiki/Work-Life-Balance>), Führungsqualitäten) [16].

Eine im Jahre 2012 veröffentlichte Studie des Gallup Institutes ergab, dass deutschen Unternehmen bis zu 138 Milliarden Euro jährlich durch eine fehlende Motivation ihrer Mitarbeiter und damit verbundener Fehlzeiten sowie Produktionsausfälle verloren gehen. Die Ursache dieser Unlust, so die Studie, liegt in der schlechten Personalführung der direkten Vorgesetzten. Um ein Unternehmen am Markt langfristig erfolgreich zu positionieren, müssen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Arbeitsabläufen und –strukturen weit mehr integriert werden [17].

Es entsteht die Frage, wie bzw. unter welchen Bedingungen das Setzen von betrieblichen Anreizen zu der Motivation von Mitarbeitern beitragen kann und inwieweit die Berücksichtigung klassischer Motivationstheorien dabei einen inhaltlichen Mehrwert generiert.

## **Wirkungsbedingungen von Anreizen**

Die Wirksamkeit von Anreizen wird maßgeblich davon bestimmt, ob der gesetzte Anreiz zu dem Motiv seines Empfängers passt. Da menschliche Motive unterschiedlich sind, kann ein bestimmter Anreiz für einen Mensch hoch motivieren sein, auf einen anderen wiederum demotivierend wirken [18].

Die klassische Motivationstheorie des US-amerikanischen Verhaltens- und Sozialpsychologen David McClelland ([https://de.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](https://de.wikipedia.org/wiki/David_McClelland)) kann einen Ansatzpunkt bieten, die Anforderung des komplexen Menschen nach Individualität angemessen zu berücksichtigen sowie folglich das Setzen von Anreizen sowohl für Unternehmens- als auch aus Mitarbeiterseite wirksam zu machen.

Gemäß McClelland lassen sich Menschen in drei zentrale Motivgruppen einordnen: Leistungs-, Zugehörigkeits- und Machtmotiv. Dabei geht McClelland davon aus, dass ein Individuum mehrere Motivtypen

in sich tragen kann, ein Motivtyp jedoch über diverse Situationen und Systeme, in denen ein Mensch agiert, dominiert und damit ebenso in dem Unternehmenssystem vorherrschend sein wird [19].

Das Wissen darüber, welche Anreizart den jeweils bestehenden Motivtyp eines jeden Mitarbeiters optimal aktiviert, kann die „Treffgenauigkeit“, sprich die Wirksamkeit des Anreizes sowie damit die Motivation der Mitarbeiter und letztlich den Erfolg des Unternehmens immens erhöhen.

## Anreizkonzept

Nachfolgend sollen die drei Motivtypen nach McClelland vorgestellt und die potentielle Anreizart sowie damit verbundene Maßnahmen dargestellt werden.

### Leistungsmotiv

Individuen mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv streben nach Erfolg und schätzen dabei eine effiziente Arbeitsweise. Sie präferieren weiterhin das Verfolgen anspruchsvoller und dennoch erreichbarer Ziele. Das schnelle Übernehmen von Eigenverantwortung sowie das Gefühl durch ihre Tätigkeiten etwas Bedeutsames zu bewirken, ist ihnen sehr wichtig. Menschen dieses Motivtypus legen zudem Wert auf schnelles Feedback sowie die Möglichkeit, ihre Leistungen mit derer von Kollegen vergleichen zu können [20].

Gemäß der Ausführungen McClellands kann davon ausgegangen werden, dass es einer Mischung aus materiellen sowie immateriellen Anreizen, welche sich auf die Arbeit selbst beziehen, bedarf, um Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv motivieren zu können. Grundsätzlich sollte die Möglichkeit zu einem eigenverantwortlichen sowie ergebnisorientierten Handeln einen integralen Bestandteil der Arbeitsausführung dieser Menschen bilden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche (<https://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeitergespr%C3%A4che>), in denen sowohl die bisherigen Leistungen des Mitarbeiters bewertet als auch dessen persönliche und fachliche Entwicklungspotentiale diskutiert sowie zukünftige Ziele vereinbart werden, können eine wesentliche Voraussetzung repräsentieren, um die Zufriedenheit von Individuen dieses Motivtypus zu gewährleisten und sie zu guten Leistungen zu bewegen. Eine Vergütung, welche sich an dem Aufbau definierter Kompetenzen sowie der Erreichung vereinbarter Ziele orientiert, kann zusätzlich motivierend wirken. Bei der Festlegung der Ziele sollte Wert auf die Möglichkeit derer Messbarmachung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Operationalisierung>) gelegt werden. Nur so ist es für leistungsmotivierte Mitarbeiter realisierbar, ihre Leistungen mit denen anderen Kollegen vergleichen zu können [21].

### Zugehörigkeitsmotiv

Individuen mit einem ausgeprägten Zugehörigkeitsmotiv messen sozialen Beziehungen und Einbindungen einen hohen Wert zu. Das Zugehörigkeitsmotiv umfasst dabei zwei Facetten: Es zeichnet sich entweder vorwiegend durch einen hohen Sicherheitsbezug in Anlehnung an das Schaffen von Harmonie innerhalb des sozialen Umfelds aus oder ist verbunden mit einem ausgeprägten Informationsbezug hinsichtlich des Austauschs von Neuigkeiten und Mitteilungen innerhalb eines Unternehmens. Wettbewerb ([https://de.wikipedia.org/wiki/Wettbewerb\\_%28Wirtschaft%29](https://de.wikipedia.org/wiki/Wettbewerb_%28Wirtschaft%29)) unter Kollegen vermeiden Menschen dieses Motivtypus grundsätzlich [22].

Um Mitarbeiter mit einem starken Zugehörigkeitsmotiv motivieren zu können, sollten überwiegend immaterielle, soziale Anreize gesetzt werden. Diverse Teambuildingmaßnahmen, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem Teamerfolg stehen, sondern primär das Ziel verfolgen, den Teamzusammenhalt zu stärken und das Betriebsklima zu optimieren, können positiv auf Menschen mit einem erhöhten Sicherheitsbezug wirken. Teamevents, wie Klettertouren oder Kicker-Turniere, welche ein Zusammentreffen in

privater Atmosphäre ermöglichen, die Kommunikation des Teams untereinander fördern sowie eine positive gemeinsame Erinnerungen schaffen, können primär Menschen mit einem ausgeprägten Informationsbezug optimal ansprechen. Durch das Setzen derartiger sozialer Anreize kann basierend auf der Theorie McClellands davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter eines erhöhten Zugehörigkeitsmotivs an das Unternehmen gebunden sowie deren Leistungsbereitschaft gesteigert wird [23].

### Machtmotiv

Individuen mit einem ausgeprägten Machtmotiv streben danach, Kontrolle und Einfluss auf andere Menschen auszuüben. Demgemäß beschäftigen sie sich in ihrem Arbeitsumfeld primär mit dem Erlangen von einem hohen sozialen Status ([https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer\\_Status](https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer_Status)) und Ansehen, weniger mit der eigentlichen Arbeitsleistung. Sie legen Wert auf schnelle Aufstiegsmöglichkeiten und den Kontakt zu Personen höherer Hierarchieebenen [24].

Um Mitarbeiter mit einem ausgeprägtem Machtmotiv motivieren zu können, bedarf es beruhend auf den Annahmen McClellands vorwiegend materieller Anreize, die dazu dienen, einen immateriellen Wert für die Betroffenen zu schaffen – Status und Prestige (<https://de.wikipedia.org/wiki/Prestige>). Primär die in Aussichtstellung von Sachprämien, wie beispielsweise die Bereitstellung eines Firmenwagen, eines Einzelbüro oder das Aushändigen von Zertifikaten, in Abhängigkeit von der Leistung der Mitarbeiter dieses Motivtypus, können zu deren Motivation und Leistungsbereitschaft beitragen. Des Weiteren kann es sich für die Zufriedenheit machmotivierter Mitarbeiter als förderlich erweisen, sie bezüglich zu treffender Entscheidungen nach ihrer Meinung zu fragen sowie ihnen im Rahmen von Projektteams die Leitung oder grundsätzlich eine hierarchische Entwicklung in Aussicht zu stellen. Durch diese zusätzlich immateriellen Anreize kann den Mitarbeitern dieses Motivtypus ein Gefühl der Möglichkeit von Einflussnahme und Kontrolle vermittelt werden. Dieses wiederum schafft für sie ein von außen wahrnehmbares Anzeichen der Anerkennung und einen damit verbundenen positiven Image (<https://de.wikipedia.org/wiki/Image>) effekt [25].

## Würdigung des Anreizkonzeptes

Positiv an dem hier vorgestellten Anreizkonzept der Mitarbeiterorientierten Unternehmensführung auf Basis der Motivationstheorie McClellands ist, dass die Motive der Mitarbeiter individuell erfasst und berücksichtigt werden. Führungskräften wird damit eine Handlungsorientierung gegeben, um der Anforderung des komplexen Menschen nach Individualität zunehmend gerecht werden zu können.

Als problematisch kann allerdings festgestellt werden, dass die Kategorisierung McClellands von Menschen in drei Motivtypen einen idealistischen sowie begrenzten Charakter aufweist. So ist realistisch, dass Individuen mehrere Motive zu gleicher Ausprägung besitzen oder gar gänzlich andere Motive in sich tragen, als die von McClelland benannten. Die Einordnung von Mitarbeiter in die verschiedenen Kategorien ist zudem nicht hinreichend erforscht. Darüber hinaus erweist es sich als herausfordernd, den individuellen Motivtypus eines Menschen korrekt zu erfassen. Der Versuch diesen mittels Items innerhalb eines Fragebogens zu ermitteln, muss beispielsweise kritisch hinterfragt werden [26]. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass seine Verwender möglicherweise der Auffassung sind, dass ein bestimmter Motivtypus als besonders erstrebenswert in der Gesellschaft erachtet wird und somit bewusst oder unbewusst versuchen, den Fragebogen gemäß dieses Motivtypus zu beantworten. Dieses Phänomen wird in der Fachsprache als sozialen Erwünschtheit ([https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Erw%C3%BCnschtheit](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Erw%C3%BCnschtheit)) betitelt. Konkret besagt es, dass primär bei sozial relevanten oder heiklen Themen mit Antwortverzerrungen der Fragenbogenverwender gerechnet werden muss [27].

Ferner muss insbesondere mit Blick auf das Konzept des komplexen Menschen die Stabilität eines menschlichen Motivtypus in Frage gestellt werden. Im Rahmen des gegenwärtigen Menschenbildes wird davon ausgegangen, dass Individuen schnell lernen und sich ihre jeweiligen Bedürfnisse und Motive adaptiv verändern [28]. Für die betriebliche Praxis könnte dies bedeuten, die Erhebung des individuellen Motivtypus eines jeden Mitarbeiters in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, um stets den aktuellen Ansprüchen des Personals genügen zu können. Auf Grund von erheblichem Zeit- und Kostenaufwand scheint die Umsetzung dessen jedoch eher unrealistisch. Weiterhin kann angenommen werden, dass eine unterschiedliche Behandlung der Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Anreizsystems basierend auf der individuellen Motivtypen grundsätzlich Konflikte in dem gemeinsamen Organisationsleben verursacht. Neid (<https://de.wikipedia.org/wiki/Neid>), Ungerechtigkeitsempfinden sowie die Entstehung von Gerüchten (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ger%C3%BCcht>) können Konsequenzen des vorgestellten Anreizkonzepts der Mitarbeiterorientierten Unternehmensführung darstellen.

Zudem ist auffällig, dass das vorgestellte Anreizkonzept hauptsächlich auf der Beziehung zwischen des jeweils direkten Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern beruht. Grundsätzliche Konditionen, wie finanzielle Situation des Unternehmens oder die Unternehmenskultur, welche als wesentliche Rahmenbedingung für die Etablierung motivtypengerechter Anreize angesehen werden können, können von direkten Vorgesetzten überwiegend lediglich begrenzt beeinflusst werden.

## Herausforderungen

Das gegenwärtig vorherrschende Menschenbild des komplexen Menschen stellt an Führungskräfte hohe Anforderungen. Primär die inter- und intraindividuelle Variation der Bedürfnisse und Motive des komplexen Menschen erschwert die Ableitung klarer Handlungsempfehlungen [29]. Vielmehr sieht sich die heutige Unternehmensführung mit Blick auf Mitarbeiterselektion und -integration, Aufgabendelegation sowie Kontroll- und Anreizsystemen individuellen sowie oft divergierenden Interessen diverser Akteure sowie damit einer enormen Komplexität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Komplexit%C3%A4t>) ausgesetzt. Die Vielzahl an Verhaltensmöglichkeiten und ungewissen Wirkungsverläufen erschweren die Entscheidungsfindung mehr denn je [30]. Das Konzept des komplexen Menschen entspricht der Realität am wirkungsvollsten, repräsentiert jedoch für manche Kritiker einen Rückschritt der Forschung gegenüber vorheriger Menschenbilder. So ließen sich aus den Konzepten des Homo Oeconomicus, des sozialen Menschen sowie des nach Selbstverwirklichung und -verantwortung strebenden Menschen explizite Empfehlung zu der Gestaltung von Organisationsaufbau, -ablauf und der Motivation von Mitarbeitern ableiten, was Forscher und Praktiker im Rahmen des aktuellen Menschenbildes vor große Herausforderungen stellt [31].

Das Ziel des vorliegenden Eintrags war es, Aufschluss darüber zu leisten, wie die Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung dem Anspruch nach Individualität des komplexen Menschen bezugnehmend auf die betriebliche Anreizgestaltung gerecht werden kann.

## Einelnachweise

1. ↑ Kamiske & Brauer, 1995, S.110
2. ↑ Ebd.
3. ↑ DGFP, 2012
4. ↑ Ebd., S.67
5. ↑ Kirsch & Scholl, 1983
6. ↑ Ebd.
7. ↑ Ackermann, 2009

8. ↑ Rowold, 2015
9. ↑ Ebd.
10. ↑ Ebd.
11. ↑ Ackermann, 2009
12. ↑ Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004
13. ↑ Hölzle, 2009
14. ↑ Wild, 1973
15. ↑ Homann & Suchanek, 2000
16. ↑ Nowka, 2013
17. ↑ Handelsblatt, 2013
18. ↑ Nowka, 2013
19. ↑ McClelland, 1967
20. ↑ Ebd.
21. ↑ Ebd.
22. ↑ Ebd.
23. ↑ Ebd.
24. ↑ Ebd.
25. ↑ Ebd.
26. ↑ Spangler, 1992
27. ↑ Crowne & Marlowe, 1960
28. ↑ Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004
29. ↑ Ebd.
30. ↑ Schoeneberg, 2014
31. ↑ Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004

## Literatur

- Ackermann, K.-F. (2009). Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. In: Bullinger, J.J. et al. (Hrsg.). Handbuch der Unternehmensorganisation. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 197-212.
- Crowne, D.P. & Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychology. Journal of Consulting Psychology. 24.4, S. 349-354.
- DGFP (2012). DGFP-Langzeitstudie professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der Pix-Befragung 2012, Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Homann, K. & Suchanek, A. (2000). Ökonomik. Eine Einführung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hölzle, K. (2009). Die Projektleiterlaufbahn: Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Kamiske, G. & Brauer, J. (1995). Qualitätsmanagement von A bis Z, Erläuterungen und moderne Begriffe des Q-Managements (2. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
- Kirchler, E.; Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004). Menschenbilder in Organisationen: Arbeits- und Organisationspsychologie 5. Wien: Facultas Verlags – und Buchhandels AG.
- Kirsch, W. & Scholl, W. (1983). Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer. Die Betriebswirtschaft. 43.4, S. 541-562.
- McClelland, D.C. (1967). The achieving society. New York: Free Press.

- Nowka, M. (2013). Mitarbeitermotivation durch Bonus- und Anreizsysteme: Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Erfolg von individueller Anreizgestaltung. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Rowold, J. (2015). Menschenbilder des Human Resource Managements. In: Rowold, J. (Hrsg.). Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 5-13.
- Schoeneberg, K. P. (2014). Komplexität zwischen wissenschaftlichem Forschungsverständnis und praktischer Umsetzung & Komplexität – Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis. In K.P. Schoenberg (Hrsg.). Komplexitätsmanagement in Unternehmen: Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern. Wiesbaden: Springer-Verlag, S. 1-26.
- Spangler, W.D. (1992). Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Analyses. Psychological Bulletin. 112.1, S. 140-154.
- Wild, J. (1973). Organisation und Hierarchie. Zeitschrift für Organisation, 42. Jahrgang, 1993, Heft 1. S. 45-54.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Mitarbeiterorientierte\\_Unternehmensf%C3%BChrung](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Mitarbeiterorientierte_Unternehmensf%C3%BChrung)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 13. Oktober 2016 um 14:04 Uhr geändert.