

# Handbuch

## Fragebogen zur Erfassung der vier Grundmotive (4 M)

Prof. Hansjörg Künzli  
Yvonne Bachmann Kneidl  
Angelika Dürr  
Robin Fricker



Zürich, Juli 2014

## Inhalt

Einleitung .....	1
Theoretischer Hintergrund .....	2
Motivation und Motiv .....	2
Motivation .....	2
Motive .....	2
Skalenbeschreibungen der vier Motive .....	3
Anschlussmotiv .....	3
Leistungsmotiv .....	5
Machtmotiv .....	7
Neugiermotiv .....	9
Verfahrensbeschreibung 4M .....	10
Verfahrensentwicklung .....	10
Testbeschreibung 4M .....	10
Ziel und Zielgruppe des Fragebogens 4M .....	12
Stichproben .....	13
Stichprobengewinnung und Datenerhebung .....	13
Stichprobenbeschreibung .....	13
Statistische Kennwerte .....	16
Statistische Kennwerte der acht Skalen des 4M .....	16
Normalverteilung .....	16
Interkorrelation über alle Skalen .....	16
Psychometrische Qualität des 4M .....	17
Objektivität .....	17
Reliabilität .....	17
Validität .....	18
Ökonomie .....	20
Normen .....	20
Normtabellen für Jobpositionen .....	23
Einzelfallanalyse .....	27
Auswertung Einzelfall A .....	27
Interpretation Einzelfall A .....	29
Auswertung Einzelfall B .....	31
Interpretation Einzelfall B .....	32
Anwendungsmöglichkeiten .....	33
Diskussion .....	34
Verfahrensüberblick .....	35
Literatur .....	37

## **Tabellen**

Tabelle 1: Skalen des 4M .....	3
Tabelle 2: Motive des 4M, Skalen inklusive Beispiel-Item .....	11
Tabelle 3: Beispiel-Item aus dem 4M.....	12
Tabelle 4: Merkmale der Stichprobe .....	15
Tabelle 5: Statistische Kennwerte der acht Skalen des 4M.....	16
Tabelle 6: Korrelationen zwischen den Skalen .....	17
Tabelle 7: Koeffizienten der internen Konsistenz (Cronbach's Alpha).....	18
Tabelle 8: Mittelwerte der Jobpositionen über alle Skalen .....	20
Tabelle 9: Normtabelle für die Gesamtstichprobe (N = 794).....	21
Tabelle 10: Prozentränge für die Gesamtstichprobe (N = 794).....	22
Tabelle 11: Normtabelle für Sachbearbeiter/-in (N = 122) .....	23
Tabelle 12: Normtabelle für Fachspezialist/-in (N = 303) .....	24
Tabelle 13: Normtabelle für untere Führungsstufe (N = 87).....	25
Tabelle 14: Normtabelle für mittlere Führungsstufe (N = 100) .....	26
Tabelle 15: Normtabelle für obere Führungsstufe (N = 42).....	27
Tabelle 16: Roh- und Stanine-Werte A.....	28
Tabelle 17: Angaben Einzelfall A.....	28
Tabelle 18: Roh- und Stanine-Werte B.....	31
Tabelle 19: Angaben Einzelfall B.....	31

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Profil Einzelfall A .....	28
Abbildung 2: Profil Einzelfall B .....	31

## Fragebogen zur Erfassung der vier Grundmotive (4M)

### Abkürzungen

4M	Test Vier Grundmotive
AFZ	Anschluss Furcht vor Zurückweisung
AHA	Anschluss Hoffnung auf Anschluss
KMO	Mass der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin
LFM	Leistung Furcht vor Misserfolg
LHE	Leistung Hoffnung auf Erfolg
MAP	Test Motivation am Arbeitsplatz
MFK	Macht Furcht vor Kontrollverlust
MHK	Macht Hoffnung auf Kontrolle
NFN	Neugier Furcht vor Neuem
NHA	Neugier Hoffnung auf Anregung
PZ	Perzentile in %
SW	Stanine-Wert

## Einleitung

Der Motivfragebogen (4M) erfasst mit 64 Fragen die Grundmotive *Anschluss*, *Leistung*, *Macht* und *Neugier*. Im Fragebogen werden von jedem Motiv immer zwei Komponenten erfasst, eine Annäherungs- und eine Vermeidungskomponente. Demzufolge werden die vier Grundmotive mittels acht Skalen erhoben.

Der 4M ist ein fundierter und wissenschaftlich überprüfter Fragebogen. Die theoretische Grundlage bildet die Motivationspsychologie. Der 4M wurde von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Psychologie, in Zürich von 2008 bis 2013 entwickelt. Nach der Entwicklung 2013 wurde der Fragebogen 4M auf der Online-Plattform [www.laufbahndiagnostik.ch](http://www.laufbahndiagnostik.ch) freigeschaltet, so konnte er in der Praxis überprüft werden. In diesem Handbuch wird das Instrument 4M anhand der erhobenen Daten (N = 794) nochmals bezüglich der Gütekriterien für psychometrische Fragebogen überprüft. Des Weiteren werden Normtabellen für die Gesamtstichprobe und die Jobpositionen erstellt. Der 4M ist in deutschsprachiger Version kostenlos auf der Online-Plattform [www.laufbahndiagnostik.ch](http://www.laufbahndiagnostik.ch) für die Öffentlichkeit verfügbar und kann nach erfolgter Registrierung benutzt werden.

Durch die Auswertung der Testergebnisse in Form eines individuellen Profils, welches mit Hilfe der hier integrierten Erklärungen interpretiert werden kann, werden Aussagen über die motivationalen Aspekte und deren Ausprägung gemacht. Aufgrund dessen können mögliche interpersonelle Konflikte im Bereich der vier Grundmotive festgestellt werden. Der Fragebogen ist eine Selbstanalyse und kann zu zweckmäßigen Zwecken eingesetzt werden. Anwendung finden kann dieses Instrument bei Beratungspersonen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung oder Beratungs- und Fachpersonen in Unternehmen und Organisationen in ihrer Beratungsfunktion unterstützen. Der Fragebogen dient auch Privatpersonen, welche sich mit der beruflichen Laufbahn auseinandersetzen wollen. Ebenso kann der Fragebogen im Coaching Verwendung finden.

# Theoretischer Hintergrund

## Motivation und Motiv

Motivation kann nach Rheinberg (2006) als eine aktivierende, energetisierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand verstanden werden, während Motive als überdauernde Präferenz aufgefasst werden können.

## Motivation

Motivation wird nach Engeser und Vollmeyer (2005) als ein Zusammenspiel von Situation (Hinweisreize) und Person (Motive) beschrieben. Als wichtigste Charakteristika motivierten Verhaltens gelten das Streben nach Wirksamkeit und die Organisation des Handelns in Phasen des Zielengagements und der Zieldistanzierung (Heckhausen & Heckhausen, 2010).

Laut Rheinberg (2006) wird Motivation in der Motivationspsychologie als ein hypothetisches Konstrukt betrachtet, welches Erklärungen für bestimmte Verhaltensbesonderheiten ermöglicht. Mit Motivation wird eine „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ bezeichnet. Die Motivation stellt keine homogene Einheit dar, die mehr oder weniger vorhanden ist. Motivation beinhaltet vielmehr verschiedene Komponenten und Teilaspekte wie beispielsweise eine aufsuchende Tendenz mit Hoffnung auf Zielerreichung (Hoffnungsmotiv) und eine meidende Tendenz mit Furcht vor Zielverfehlung (Furchtmotiv). Diese Einteilung geht auf Levin (1935, zit. nach Schmalt, Sokolowski & Langens, 2000) zurück.

## Motive

Das Verhalten eines Menschen wird durch Motive gesteuert. Nach Rheinberg (2008) zählen Motive zu den relativ überdauernden Persönlichkeitsmerkmalen und stellen den stabilen Kern der Motivation dar. Motive bewerten lebenswichtige Ereignisse für einen Organismus und stellen entsprechende Handlungsweisen bereit (Schmalt & Langens, 2009). Sie sagen etwas aus über die Art der Ziele und über die Bereitschaft auf bestimmte Klassen von Zielzuständen mit typischen Affektmustern zu reagieren (Vollmeyer & Brunstein, 2005). Motive sind von besonderer Relevanz, da sie die Wahrnehmung des Individuums auf motivelevante Umweltreize ausrichten (Orientierungsfunktion), den Erwerb von Verhaltensweisen fördern, die der Befriedigung des jeweiligen Motivs dienen und Verhalten stimulieren, das für die Motivbefriedigung instrumentell ist. Es wird davon ausgegangen, dass die Grundlage und der

Ursprung von Motiven angeborene Bereitschaften sind, auf spezifische, in der aktuellen Situation wirksame Umweltreize mit Verhaltensweise zu reagieren. Deren erfolgreiche Ausführung wird als emotional befriedigend erlebt (McClelland, 1987; McClelland, Koestner & Weinberger, 1989; zit. nach Schmitt & Brunstein, 2004).

### Skalenbeschreibungen der vier Motive

Der 4M beinhaltet die Erfassung von vier Grundmotiven: *Anschluss-*, *Leistung-*, *Macht-* und *Neugiermotiv*. Jedes Motiv setzt sich aus zwei potentiell unabhängigen Komponenten zusammen, einer Furcht-/Vermeidungs- und Hoffnungs-/Annäherungskomponente (vergleiche Tabelle 1).

Tabelle 1:

*Skalen des 4M*

Motivationsaspekt	Skala	
	<i>Komponente Furcht</i>	<i>Komponente Hoffnung</i>
<b>Anschlussmotiv</b>	Furcht vor Zurückweisung (AFZ)	Hoffnung auf Anschluss (AHA)
<b>Leistungsmotiv</b>	Furcht vor Misserfolg (LFM)	Hoffnung auf Erfolg (LHE)
<b>Machtmotiv</b>	Furcht vor Kontrollverlust (MFK)	Hoffnung auf Kontrolle (MHK)
<b>Neugiermotiv</b>	Furcht vor Neuem (NFN)	Hoffnung auf Anregung (NHA)

Die folgenden Kapitel beschreiben die vier Grundmotive und deren Komponenten.

### **Anschlussmotiv**

Das *Anschlussmotiv* ist für die Nähe- und Distanzgestaltung im Umgang mit nicht oder wenig bekannten Menschen verantwortlich (Sokolowski & Heckhausen, 2006). In der Motivationsforschung wird zwischen zwei sich antagonistisch regulierenden Motivkomponenten des Anschlussfindens unterschieden. Es sind dies das *Anschlussmotiv Furcht vor Zurückweisung (AFZ)* und das *Anschlussmotiv Hoffnung auf Anschluss (AHA)*. Das Anschlussmotiv wird nur im Umgang mit Fremden oder wenig vertrauten Menschen angeregt. Es wird immer weniger verhaltenswirksam je bekannter die Interaktionspartner und Interaktionspartnerinnen sind. Bei bekannten oder befreundeten Personen spielt es keine Rolle mehr (Mehrabian & Ksionzky, 1974; zit. nach Sokolowski & Heckhausen, 2006).

**Anschlussmotiv Furcht vor Zurückweisung:** Die hohe Ausprägung von *AFZ* wird mit einem ängstlich-abwartenden, distanzierten Umgangsstil assoziiert (Sokolowski, 2009). Vorsicht und Distanz verhindern die zu schnelle Vertrautheit im Umgang mit Fremden.

Wird das *Anschlussmotiv* im Kontext des Arbeitsplatzes betrachtet, stehen zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb des Arbeitsumfeldes im Zentrum. In motivationspsychologischen Untersuchungen zeigt sich, dass Personen mit Furcht vor Zurückweisung in sozialen Situationen weniger zuversichtlich, angespannter und ungeschickter agieren als andere. Zudem halten sie sich für unbeliebter, reagieren auf unklare Gesprächssignale empfindsamer und sind in sozialen Situationen schneller überfordert (Mehrabian & Ksionsky, 1974; zit. nach Sokolowski & Heckhausen, 2006). In Berufen, in welchen soziale Kompetenzen eine zentrale Rolle spielen, wirken sich diese Eigenschaften vermutlich negativ auf die Arbeitsmotivation aus. Es besteht das Risiko, dass die Motivation sinkt. Es könnte sich sogar Resignation breit machen, weil die betreffende Person in der Zusammenarbeit mit wenig bekannten Personen, beispielsweise in Projektarbeiten, ungeschickt agiert und deshalb den Eindruck hat, dass ihre Ideen bei den anderen auf wenig Interesse stossen. In Berufen mit Kundenkontakt könnte sich die Furcht vor Zurückweisung negativ auf das Arbeitsergebnis auswirken, z.B. bei Kundenakquirierung oder Vertragsabschlüssen. Das unsichere, gehemmte und distanzierte Interaktionsverhalten kann beim Gegenüber zu Irritation führen.

**Anschlussmotiv Hoffnung auf Anschluss:** Eine hohe Ausprägung von *AHA* erleichtert das Zugehen auf fremde Menschen und wird mit einem selbstsicheren, zuversichtlichen und gelassenen Umgangsstil assoziiert. Im Extremfall zeigt sich *AHA* als ungebremstes, distanzloses Verhalten. Situationen zur Kontaktaufnahme werden als günstig bewertet. Das eigene Verhalten, jemanden kennen zu lernen und sich mit ihm zu verstehen, wird als zielführend eingeschätzt (Sokolowski, 2009).

Im Arbeitskontext hat die Gestaltung von Nähe und Distanz im Umgang mit nicht oder wenig bekannten Menschen in der Regel eine grosse Bedeutung. Die Bedingungen innerhalb einer Organisation können sich schnell wandeln, Veränderungsprozesse können interdisziplinäre Zusammenarbeit fordern. Personen mit hohem *AHA* fühlen sich in Situationen am wohlsten, die es erlauben, mit nicht oder wenig bekannten Personen in Kontakt zu kommen. Sie werden sich demzufolge um neue Beziehungen bemühen. Es gelingt ihnen, Interaktionen so zu gestalten, dass sie von beiden Seiten als angenehm empfunden werden, was sich auf die längerfristige Beziehungsgestaltung positiv auswirkt und innerhalb von Organisationen zu einem guten Betriebsklima beiträgt. Die Lust an der Interaktion mit Menschen kann im ungünstigsten Falle aber auch dazu führen, dass Personen aufgrund ihrer Bemühungen um eine freundschaftliche Beziehung andere wichtige Ziele, wie beispielsweise leistungs- oder machtorientierte, vernachlässigen. Dies könnte sich unter anderem darin zeigen, dass sie einerseits



den Konsens anstelle der Zielerreichung suchen und andererseits Machtkonflikten aus dem Weg gehen (Schmalt et al., 2000).

**Konfliktpotenzial AnschlussFurcht und Hoffnung hoch:** Personen mit hohem *AFZ* und hohem *AHA* erleben oft einen Annäherungs-Vermeidungskonflikt. Kontakte mit fremden Personen werden gesucht, es braucht aber einen hohen emotionalen Aufwand, um die aufsteigenden Gefühle der Furcht vor Ablehnung und Zurückweisung zu überwinden.

### **Leistungsmotiv**

Das *Leistungsmotiv* sagt etwas darüber aus, ob eine Person von Leistungssituationen und Leistungszielen eher angezogen wird, oder ob solche Ziele und Situationen eher unangenehme Gefühle auslösen. Gemäss Brunstein und Heckhausen (2010) wird von leistungsmotiviertem Verhalten gesprochen, wenn das eigene Handeln nach einem Gütestandard gemessen und die eigene Tüchtigkeit bewertet wird.

Den theoretischen Hintergrund für die Zerlegung des Leistungsmotivs in die Annäherungskomponente, *Leistungsmotiv Hoffnung auf Erfolg (LHE)* und Vermeidungskomponente, *Leistungsmotiv Furcht vor Misserfolg (LFM)* liefert das Risiko-Wahlmodell von Atkinson (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Atkinson (1957) verweist auf den Zusammenhang von subjektiver Aufgabenschwierigkeit und dem Erfolg, welcher wiederum einen Zusammenhang zum erwarteten Nutzen aufweist. Der emotionale Konflikt zwischen den Grundtendenzen der Annäherung (*LHE*) und Vermeidung (*LFM*) ist bei der Konfrontation mit einer Leistungssituation von grosser Bedeutung (Schuler & Prochaska, 2001). Die Wahrscheinlichkeit von Misserfolg und von Erfolg hängt voneinander ab. So bedingt eine geringe Erfolgserwartung die Wahrscheinlichkeit eines hohen Misserfolges und umgekehrt impliziert eine hohe Erfolgserwartung, dass ein Misserfolg eher unwahrscheinlich ist (Rudolph, 2009).

**Leistungsmotiv Furcht vor Misserfolg:** Personen mit einer hohen Ausprägung *LFM* erwarten in Leistungssituationen den Misserfolg ihres Handelns und meiden darum generell leistungsbezogene Aufgaben. Sie spüren Angst vor Leistungsbewertung und neigen generell zur Vermeidung von Leistungssituationen (Liebert & Morris, 1967; Wine, 1971; zit. nach Heckhausen & Heckhausen, 2010). Um diese Furcht zu kompensieren zeigen betroffene Personen oft eine ausserordentliche Gründlichkeit, Sorgfalt und ein Bemühen, jegliche Fehler zu vermeiden. Furcht vor Misserfolg kann durch Selbstzweifel und die gedankliche Vorwegnahme von Misserfolg zu erheblichen Leistungseinbussen führen, weil sie sich nicht trauen Aufgaben mit mittlerer Schwierigkeit anzugehen. Dies kann sich für misserfolgsmotivierte Men-

schen dysfunktional auswirken, zugleich sind sie aber Personen, bei denen vertrauensvolle Aufgaben gut aufgehoben sind (Schneider & Schmalt, 2000). Geringe Furcht vor Misserfolg kann zu Sorglosigkeit bis hin zu totalen Ignoranz gegenüber möglichen Fehlern und Konsequenzen führen (Schmalt et al., 2000).

Der Anreiz zur Misserfolgsvermeidung unterscheidet sich bei verschiedenen Aufgabenschwierigkeiten (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Misserfolgsvermeidende Personen wählen, wenn immer möglich, Aufgaben sehr hoher oder sehr niedriger subjektiver Schwierigkeit, da hier der Konflikt zwischen der Hoffnung auf Erfolg und der Furcht vor Misserfolg weniger gross ist. Ist die Aufgabe schwierig, so geht ein misserfolgsvermeidender Mensch davon aus, dass diese für die meisten Personen unlösbar ist. Dadurch wäre ein möglicher Misserfolg weniger beschämend. Misserfolgsvermeidende Personen sind bei Aufgaben mittlerer subjektiver Schwierigkeit besonders gehemmt, da hier der Konflikt zwischen der Hoffnung auf Erfolg und der Furcht vor Misserfolg sehr gross ist. Entsprechend zeigen sie bei solchen Aufgaben minimale Anstrengung und Ausdauer oder vermeiden sie ganz.

**Leistungsmotiv Hoffnung auf Erfolg:** Personen mit hoher *LHE* nehmen „Erfolg“ als wahrscheinliches Ergebnis des Handelns an (Heckhausen, 1963). Erfolg erwartende Personen rechnen damit, auch bei neuen oder schwierigen Aufgaben ihr Ziel zu erreichen. Sie agieren mit der Erwartung, ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse auch dann erfolgreich zum Einsatz zu bringen, wenn Schwierigkeiten oder Konkurrenz auftreten. Diese Erfolgsoptimismus beschreibt die Vorwegnahme von Handlungsergebnissen und ist eng mit dem allgemeinen Selbstvertrauen verbunden (Schuler & Prochaska, 2001).

Erfolgsmotivierte Personen wählen bevorzugt Aufgaben im mittleren subjektiven Schwierigkeitsbereich. Sie strengen sich maximal an und zeigen während der Aufgabe eine maximale Ausdauer (Schneider & Schmalt, 2000). Menschen mit stark ausgeprägten *LHE* suchen die Auseinandersetzung mit Gütemassstäben. Dies beinhaltet die Freude daran, etwas besser zu machen und damit den Versuch, sich selbst oder andere zu übertreffen und neue Wege zu gehen. Daraus resultiert Befriedigung (Stolz), wenn sie etwas Neues geschaffen oder etwa besonders gut gemacht haben. Dem Perfektionismus nahe, geben sie sich nicht damit zufrieden, eine Aufgabe einfach nur erledigt zu haben. Alles, was ihnen wichtig erscheint, wollen sie so gut wie möglich machen. Sie suchen sich mit Vorliebe Aufgaben, die eigenverantwortliches Handeln verlangen und eine Leistungsrückmeldung garantieren. Realistische Zielsetzung und die Unterdrückung momentaner Impulse zugunsten langfristiger Ziele gehören zu ihren Stärken. Ihre besondere Sorgfalt und die Vorliebe allein zu arbeiten lässt sie je-

doch manchmal eigenbrötlerisch und leicht zwanghaft erscheinen. Menschen mit stark ausgeprägten *LHE* betreiben einen überproportional grossen Aufwand an Arbeit und Zeit zur Erreichung „nur“ minimaler Verbesserungen, was einer effizienten Leistung auch abträglich sein kann (Langens, Schmalt & Sokolowski, 2000).

**Konfliktpotential Leistung Furcht und Hoffnung hoch:** Personen mit der Konstellation von hoher *LFM* und hoher *LHE* sprechen schnell auf leistungsbezogene Situationen an. Sie sind auch motiviert bei der Sache. Sobald die Situation aber ernst wird, wenn also eine echte Prüfung der eigenen Fähigkeiten bevorsteht, entstehen ambivalente Gefühle und damit auch Selbstzweifel. Dies kann zu Rückzug oder Handlungsabbruch führen. Menschen, die sich dieses Konflikts bewusst sind, versuchen oft, nach der ersten Begeisterung für eine Aufgabe, Vorkehrungen zur Abwendung von Misserfolgswahrscheinlichkeiten zu treffen.

### **Machtmotiv**

Das *Machtmotiv* beschreibt, ob jemand Macht anstrebt oder vermeidet. Schmalt und Heckhausen (2010) definieren Macht aus psychologischer Sicht als „bereichsspezifische asymmetrische dyadische Beziehung“, die durch eine „Gefällestruktur“ auf den Skalen „soziale Kompetenz“, „Zugang zu Ressourcen“ und „Statusposition“ charakterisiert ist. Sie zeigt sich in einer „einseitig verlaufenden Verhaltenskontrolle“ (Schmalt & Heckhausen, 2010, S. 213). Demzufolge spielt sich Macht dyadisch ab und Kontrolle stellt ein Element der Machtausübung dar. Der gleichzeitige Wunsch nach Einfluss und Bedeutung und die Furcht vor Kontroll- und Gesichtsverlust in machthematischen Situationen löst ambivalente Gefühle und unterschiedliche Verhaltensweisen aus.

Das Ausüben von Macht im zwischenmenschlichen Bereich ist ein komplexer Vorgang. Es gibt verschiedene Möglichkeiten wie die Zielperson des Machthandelns reagieren kann. So kann sie zum Beispiel Widerstand entwickeln und Gegenmacht einsetzen. Diese verschiedenen Möglichkeiten des Handelns können nicht nur „Hoffnungen und Wünsche“, sondern auch „Hemmungen und Befürchtungen“ auslösen (Schmalt & Heckhausen, 2006).

**Machtmotiv Furcht vor Kontrollverlust:** Personen mit hohem *MFK* streben keine Macht an. Die mit einer machtvollen Position verbundene Verantwortung und die möglichen Konflikte lösen unangenehme Gefühle aus. Dabei ist bei diesen Menschen die Furcht vor Kontroll- und Gesichtsverlust prägend und hemmt sie bei der Ausübung von Macht. Einerseits schützt diese Furcht vor verantwortungslosem, unbedachtem Machthandeln. Andererseits wird diese Furcht als Unsicherheit von anderen wahrgenommen. So sinkt bei Personen mit

hoher *MFK* die Chance „Einfluss und Kontrolle auf die anderen“ ausüben zu können (Schmalt et al., 2000, S. 34).

**Machtmotiv Hoffnung auf Kontrolle:** Hohe Werte in *MHK* weisen darauf hin, dass sich die Person zu Situationen und Positionen hingezogen fühlt, in denen sie das Verhalten anderer Menschen beeinflussen und kontrollieren kann. Personen mit hoher *MHK* streben ein Zustand des „Sich-gross-und-mächtig-Fühlens“ an (Rheinberg, 2008, S. 114). Dieser innere Zustand ist der Anreiz für hoch machtmotivierte Personen. Der Wunsch nach Einfluss und Bedeutung ist prägend.

Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, und somit eine gewisse Macht auszuüben, ist für erfolgreiche Führungskräfte relevant (Schmalt & Heckhausen, 2010). „Sie demonstrieren gerne ihre Kompetenzen und Stärken und stehen gerne im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit anderer“ (Schmalt et al., 2000, S. 32). Hohe Werte in *MHK* und zugleich tiefe Werte in *MFK* sind günstige Voraussetzungen, um in einer Führungsposition Einfluss und Kontrolle ausüben zu können. Die ursprüngliche Annahme war, dass hoch leistungsmotivierte Personen in leitenden Positionen besonders erfolgreich sind (McClland, 1961; zit. nach Schmalt & Heckhausen, 2010). Diese Auffassung musste später korrigiert werden, gültig ist sie für Führungskräfte in kleineren Unternehmen oder auf niedriger Hierarchiestufe (Schmalt & Heckhausen, 2010). In grösseren Organisationen ist eine Person dann besonders erfolgreich, wenn *MHK* stark ausgeprägt ist, ebenso *LHE* bei zugleich niedriger Ausprägung des Anschlussmotivs (Schmalt & Heckhausen, 2010).

**Konfliktpotential Macht Furcht und Hoffnung hoch:** Der gleichzeitige Wunsch nach Einfluss und Bedeutung und die Furcht vor Kontroll- und Gesichtsverlust in machthemenatischen Situationen löst ambivalente Gefühle und unterschiedliche Verhaltensweisen aus. Personen mit hohem *MFK* und hohem *MHK* möchten Einfluss und haben einen Gestaltungswillen. Gleichzeitig fürchten sie sich aber vor den möglichen Konsequenzen und sind Machtverhalten gegenüber unter Umständen skeptisch eingestellt. Die Konsequenz daraus ist, dass sie sich im Vorfeld der Handlung zum Beispiel auf verschiedene Art und Weise sehr gut absichern und/oder sich bei wichtigen Personen und ihrem Team rückversichern und erst dann eine Entscheidung treffen. Andere Personen suchen sich Positionen, die Expertenstatus haben, aber nicht in Hierarchien eingebettet sind beispielsweise als selbstständig Erwerbende.

## Neugiermotiv

Das Neugiermotiv beschreibt, wie Personen Neuem begegnen. In Abgrenzung zum Anschlussmotiv werden hier nicht neue soziale Situationen, sondern neue Sachverhalte angesprochen. Die Neugiermotivation wird als eigenständige motivationale Basis für Interesse und aktives Explorationsverhalten verstanden. Dabei gilt „Interesse“ als eine motivspezifische Emotion, die durch die Neuartigkeit externer Stimulation ausgelöst wird und der Suche nach Kontingenzen in der Wahrnehmung der Umwelt dient (Holodynski & Friedlmeier, 2006). Gemäss Dorsch (2009) wird Neugier als eine aus dem Neugierverhalten (Orientierungsverhalten) abgeleitete Tendenz, subjektiv Neues zu erleben, zu untersuchen und zu erkunden definiert. Brandstätter-Moravietz (2009) definiert Neugier als Bestreben durch Explorationsverhalten neue Informationen und neues Wissen zu erlangen, ohne dass eine externale Verstärkung erwartet wird.

Im Arbeitskontext hat das Ausmass von Neugier Einfluss auf Wissbegierde, Vielseitigkeit der Interessen, Aktivität und Risikofreudigkeit einer Person. Dabei spielen eine motivationale und eine kognitive Komponente des Neugierverhaltens eine Rolle (Berg & Sternberg, 1985; zit. nach Holodynski & Oerter, 2002). Die motivationale Komponente liefert den Antrieb, sich Neuem zu zuwenden. Die kognitive Komponente sucht nach neuer Information und löst sie aus bekannten Wahrnehmungsinhalten heraus.

Berlyne (1974) spezifizierte weiter den Zusammenhang zwischen Anregungspotential und Aktivierungsniveau: Ein zu niedriges oder zu hohes Anregungspotential führt zu einem starken Anstieg des Aktivationszustandes des Organismus, der aversiv erlebt wird. Das Neue ist somit nur innerhalb einer Mittelregion attraktiv. Ist es zu vertraut, wird es langweilig, ist es zu fremd, flösst es Angst und Unbehagen ein. Das Neugiermotiv versteht sich demnach als Wechselspiel von Hoffnung (*NHA*) und Furcht (*NFN*): Die Hoffnung auf Anregung, Neues und Interessantes versus der Furcht vor unangenehmen oder erschreckenden Ereignissen.

**Neugiermotiv Furcht vor Neuem:** Bei Personen mit hoher *NFN* löst Veränderung Ängste und Verunsicherung aus. Sie sind risikoavers, tendieren zu verminderter Offenheit und/oder Innovation. Aufgrund ihrer Zurückhaltung bevorzugen sie einen eher bewahrenden Arbeitsstil. Sie zeichnen sich durch eine Neigung zur Ordnung und Struktur aus, bevorzugen eventuell das Gefühl der Kontrollierbarkeit, was in bestimmten Arbeitsbereichen einen unschätzbaren Wert bedeuten kann.

**Neugiermotiv Hoffnung auf Anregung:** Bei Personen mit hoher *NHA* lösen Veränderungen Freude aus. Neuerungen werden als Bereicherung erlebt. Eine hohe Ausprägung von

*NHA* motiviert, in der eigenen Professionalität zu wachsen, beispielsweise mittels Weiter- und Fortbildungen oder zusätzliche Übernahme von Aufgaben innerhalb der Tätigkeit.

Je nach Stellenprofil wird die Ausprägung der *NHA* unterschiedlich konnotiert. Für gewisse Tätigkeitsgebiete ist ein hohes Mass an Neugier für die Aufgabenerfüllung und die Weiterentwicklung unerlässlich, wie beispielsweise in Berufen bei welchen die Planung, Forschung und Entwicklung von Aufgaben oder der Verkauf, respektive Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen im Vordergrund steht. In der heutigen Zeit sind Organisationen stets wandelnden Bedingungen ausgesetzt, hierfür ist eine gewisse Offenheit für Neues besonders wichtig. Eine zu stark ausgeprägte Offenheit für Neues erhöht aber auch die Bereitschaft erhöhte Risiken in Kauf zu nehmen. Unter Umständen kann diese Risikobereitschaft zur Destabilisierung des Individuums, seiner Umwelt, seines Arbeitskontext sowie des Betriebs führen.

**Konfliktpotential Neugier Furcht und Hoffnung hoch:** Personen mit hohem *NFN* und *NHA* erleben Neues und neue Situationen sowohl anziehend als auch als furchteinflössend. Eine Möglichkeit, mit dem Konflikt umzugehen, ist eine erhöhte Phantasietätigkeit. Neues wird nicht real, sondern nur in der kontrollierbaren Phantasie, oder beispielsweise über Lese-tätigkeit oder den Konsum von Filmen erschlossen. Befürchtete negative Konsequenzen des realen Verhaltens können so vermieden werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin den Wunsch nach Anregung auf einen sehr engen Bereich einzugrenzen. Veränderungen spielen sich dann nur innerhalb dieses engen Rahmens ab. Alle weiteren Lebensbereiche können kontrolliert und stabil gehalten werden.

## Verfahrensbeschreibung 4M

### Verfahrensentwicklung

Der Fragebogen 4M wurde von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Psychologie, in Zürich im Rahmen der Module Testkonstruktion des Masterstudiengangs in mehreren Konstruktionsschritten entwickelt.

### Testbeschreibung 4M

Der 4M ist ein Selbstbeurteilungsfragebogen zur Einschätzung der individuellen Motivstruktur. Der Fragebogen erfragt die vier grundlegenden Motive *Leistung*, *Anschluss*, *Macht* und *Neugier*. Die Motive werden jeweils in zwei Komponenten aufgeteilt: die Hoffnungskomponente (HK) und die Furchtkomponente (FK). Demzufolge umfasst der Fragebogen acht Ska-

len. Jede der acht Skalen beinhaltet acht Items in gebundenem Antwortformat, was einem Itemtotal von 64 entspricht. Tabelle 2 bietet einen Überblick über die Motive, deren Skalen und präsentiert zu jeder Skala ein Beispiel-Item.

Tabelle 2:

*Motive des 4M, Skalen inklusive Beispiel-Item*

<b>Motiv</b>	<b>HK / FK</b>	<b>Skala</b>	<b>Abk.</b>	<b>Beispiel-Item</b>
Anschluss	FK	Furcht vor Zurückweisung	AFZ	Wenn sich mein Gegenüber abweisend verhält, dann nehme ich an, dass es an mir liegt. (AFZ1)
	HK	Hoffnung auf Anschluss	AHA	Es gelingt mir gut, mit neuen Mitarbeitenden rasch ins Gespräch zu kommen. (AHA1)
Leistung	FK	Furcht vor Misserfolg	LFM	Vor Prüfungen in Weiterbildungen habe ich Angst zu versagen. (LFM1)
	HK	Hoffnung auf Erfolg	LHE	Ich mag es, bei der Arbeit meine Leistungsgrenzen auszutesten (LHE1)
Macht	FK	Furcht vor Kontrollverlust	MFK	Viel Verantwortung macht mir Angst. (MFK1)
	HK	Hoffnung auf Kontrolle	MHK	Dank meinem Einsatz kamen bei der Arbeit schon manche Dinge zum Laufen. (MHK1)
Neugier	FK	Furcht vor Neuem	NFN	Besser Altbekanntes als unbekanntes Neues. (NFN1)
	HK	Hoffnung auf Anregung	NHA	Ich mag es, bei der Arbeit Neues zu wagen, mit dem Risiko, auch einmal zu scheitern. (NHA1)

Die Itemstämme wurden als persönliche Aussagen formuliert. Diese Form wird von Bortz und Döring (2006) zur Erhebung von Einstellungen und Meinungen als geeignet bezeichnet. Formal werden die Antworten in einer verbal charakterisierten, sechsstufigen Likert-Skala dargeboten, welche den Probanden auffordert den Grad der Zustimmung zu den einzelnen Items von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ anzugeben. In Tabelle 3 ist ein Item als Beispiel dargestellt. Die Präsentation der Items der acht Skalen erfolgt zufällig.

Tabelle 3:

*Beispiel-Item aus dem 4M*

Bitte geben Sie an, inwiefern die Aussagen auf Sie zutreffen:

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft überwiegend zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft überwiegend zu	Trifft vollständig zu
Wenn sich mein Gegenüber abweisend verhält, dann nehme ich an, dass es an mir liegt.	o	o	o	o	o	o

Im Anschluss an die Befragung werden soziodemographische Daten wie Geschlecht, Geburtsjahr, Nationalität, Ausbildung, Arbeitsposition, Arbeitssektor, Arbeitsort Land und Arbeitsort Kanton erhoben.

### **Ziel und Zielgruppe des Fragebogens 4M**

Ziel des Fragebogens ist, anhand eines wissenschaftlichen Routineverfahrens die beiden Komponenten (Hoffnungs- und Furchtkomponente) der vier Grundmotive *Anschluss, Leistung, Macht, Neugier* zu erheben und in einem individuellen Profil zu dokumentieren.

Mithilfe des Profils können Aussagen über das motivationale Selbstkonzept der Testperson gemacht werden. Das Testprofil kann auf mögliche Konflikte hinweisen, wenn bei der Testperson sowohl eine hohe Ausprägung auf der Hoffnungs- aber auch auf der Furchtkomponente zu verzeichnen ist.

Durch die Integration des Fragebogens 4M auf [www.laufbahndiagnostik.ch](http://www.laufbahndiagnostik.ch) ist der Fragebogen nach erfolgter Registrierung für die Öffentlichkeit kostenlos nutzbar. Der Fragebogen 4M beruht auf einer Selbsteinschätzung und kann zu entwicklungs- nicht aber zu selektionszwecken verwendet werden. Der Fragebogen eignet sich für Erwachsene und Jugendliche (ab 16 Jahren), welche mehr über ihr motivationales Profil erfahren wollen.



# Stichproben

## Stichprobengewinnung und Datenerhebung

Der Fragebogen 4M wurde im September 2012 auf der Online-Plattform [www.laufbahndiagnostik.ch](http://www.laufbahndiagnostik.ch) für die Öffentlichkeit aufgeschaltet. Die Datenerhebung erfolgte über einen Zeitraum von einem Jahr.

## Stichprobenbeschreibung

Für die Auswertung konnten zwischen 794 und 654 über alle Variablen gültigen Werte verwendet werden. Die Abweichungen der Teilnehmerzahl<sup>1</sup> (N) der verschiedenen Variablen resultieren aus fehlenden Werten. Die Grösse der Gesamtstichprobe für die vorliegende Untersuchung kann als sehr gut bezeichnet werden (Künzli, 2013).

Von allen Personen, die geantwortet haben, sind 467 (58.8%) weiblich und 327 (41.2%) männlich. Von 792 Personen wurden Altersangaben gemacht; das Durchschnittsalter liegt bei 38 Jahren wobei das Altersspektrum der Befragten zwischen 18 und 69 liegt. Angaben zum höchsten Bildungsabschluss liegen von 760 Personen vor. Davon verfügen 507 Personen (63.9%) über eine Ausbildung auf Tertiärstufe, 246 der Befragten (31.0%) über einen Abschluss der Sek II und lediglich 7 (0.9%) der befragten Personen geben als höchsten Bildungsabschluss die Sek I an. Die Nationalität der befragten Personen setzt sich zu 88.9 % (706 Personen) aus Schweizer, 7.2% (N = 57) aus Deutschen, 0.8% (N = 6) aus Österreicher sowie 3.1% (N = 25) aus anderen Nationalitäten zusammen. Die befragten Personen arbeiten zu 96.5% (N = 766) in der Schweiz. 49.4% (N = 392) der Antwortenden sind in der Grossregion Zürich berufstätig, 12.1% (n = 96) im Espace Mittelland, gefolgt von 11.0% (N = 87), welche als Arbeitsort die Ostschweiz angeben.

737 Personen haben Angaben zum Arbeitsfeld gemacht. 19.4% (N = 154) der Befragten sind im Gesundheits- oder Sozialwesen, 10.3% (N = 82) in einer unternehmensbezogenen Dienstleistung und 9.7% (N = 77) in der öffentlichen Verwaltung tätig. Die Arbeitsposition konnte von 654 Personen in Erfahrung gebracht werden. 38.3% der befragten Personen (N = 303)

---

<sup>1</sup> Die durchgehende Verwendung der maskulinen Sprachform dient lediglich der besseren Lesbarkeit, selbstverständlich sind weibliche Personen immer auch eingeschlossen.

geben an, eine Position als Fachspezialist zu haben, 15.4% (N = 122) sind als Sachbearbeiter tätig. Auf der Führungsebene verteilen sich die befragten Personen folgendermassen: 11% (N = 87) haben einen Posten auf der unteren, 12.6% (N = 100) auf der mittleren und 5.3% (N = 42) auf der oberen Führungsstufe.

Tabelle 4:

*Merkmale der Stichprobe*

	%	n		%	n
<i>Geschlecht</i>			<i>Alter in Kategorien</i>		
		794			792
männlich	41.2	327	18-30	25.4	201
weiblich	<b>58.8</b>	<b>467</b>	>30-42	<b>37.4</b>	<b>297</b>
			>42-54	31.4	249
			>54-66	5.5	44
			>66	0.1	1
<i>Ausbildung</i>			<i>Nationalität</i>		
		760			794
Sek I	0.9	7	Schweiz	<b>88.9</b>	<b>706</b>
Sek II	31.0	246	Deutschland	7.2	57
Tertiär	<b>63.9</b>	<b>507</b>	Österreich	0.8	6
			Andere	3.1	25
<i>Arbeitsort Land</i>			<i>Arbeitsort Grossregion</i>		
		794			727
Schweiz	<b>96.5</b>	<b>766</b>	Genferseeregion	0.3	2
Deutschland	2.4	19	Espace Mittelland	12.1	96
Österreich	0.1	1	Nordwestschweiz	9.2	73
Liechtenstein	0.4	3	Zürich	<b>49.4</b>	<b>392</b>
Anderes	0.6	5	Ostschweiz	11.0	87
			Zentralschweiz	8.1	64
			Ticino	0.3	2
			Deutschland	1.4	11
<i>Arbeitsfelder</i>			<i>Arbeitsposition</i>		
		737			654
Gesundheits- und Sozialwesen	<b>19.4</b>	<b>154</b>	Sachbearbeiter/-in	15.4	122
Unternehmensbezogene Dienstleistung	10.3	82	Fachspezialist/in	<b>38.2</b>	<b>303</b>
Öffentliche Verwaltung	9.7	77	Untere Führungsstufe	11.0	87
Erziehung und Unterricht	9.4	75	Mittlere Führungsstufe	12.6	100
Kredit- und Versicherungsgewerbe	6.4	51	Obere Führungsstufe	5.3	42
IT-Tätigkeiten, Forschung und Entwicklung	5.3	42			
Sonstige	33.0	262			

*\* Auflistung der 6 häufigsten genannten. Alle anderen unter „Sonstige“.*

## Statistische Kennwerte

### Statistische Kennwerte der acht Skalen des 4M

Es konnten 794 gültige Werte über alle Skalen ausgewertet werden. Tabelle 5 fasst die wichtigsten Kennwerte aller Skalen zusammen.

Tabelle 5:

*Statistische Kennwerte der acht Skalen des 4M*

Skala	M	SD	Min	Max	Schiefe	Kurtosis	Trennschärfe	Cronbach's Alpha
AFZ	3.20	0.87	1.13	6.00	.15	-.18	.44 - .64	.83
AHA	3.70	0.03	1.00	6.00	-.25	.12	.58 - .74	.89
LFM	3.30	0.77	1.13	6.00	.18	.17	.41 - .53	.78
LHE	4.22	0.64	1.88	6.00	.16	.12	.39 - .55	.79
MFK	2.89	0.85	1.00	6.00	.26	-.05	.45 - .73	.85
MHK	4.46	0.66	2.00	6.00	-.24	.22	.17 - .62	.77
NFN	3.30	0.72	1.13	6.00	-.03	.38	.40 - .65	.79
NHA	4.21	0.67	1.63	6.00	-.26	.20	.40 - .68	.82

### Normalverteilung

Auf der Basis des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung weichen alle acht Skalen signifikant von der Normalverteilung ab. Dies ist bei grossen Stichproben zu erwarten und beeinträchtigt die Resultate nicht. Der QQ-Plot verweist jedoch bei allen Skalen auf eine hinreichende Normalverteilung.

### Interkorrelation über alle Skalen

Der Tabelle 6 kann entnommen werden, dass alle Korrelationen zwischen den Skalen signifikant ( $p < .01$ ) sind. Die Korrelationen bewegen sich zwischen  $-.712$  und  $.667$ . Wie zu erwarten zeigen sich zwischen den zwei Komponenten Hoffnung und Furcht jeweils negative Korrelationen. Die Einzelnen Furcht- und Hoffnungskomponenten sind demzufolge nicht ganz unabhängig von einander. Wer zum Beispiel Furcht vor Misserfolg hat, hat auch eher Furcht vor Kontrollverlust, fürchtet sich vor Zurückweisung und hat deshalb auch keine grosse Lust auf Neues zu zugehen. Das Selbe gilt für die Hoffnungskomponenten, welche sich gegenseitig ergänzen und unterstützen.

Tabelle 6:

*Korrelationen zwischen den Skalen*

<b>Korrelationen nach Pearson N = 794</b>							
	LHE	LFM	MHK	MFK	AHA	AFZ	NHA
LFM	-.538**						
MHK	.626**	-.428**					
MFK	-.569**	.667**	-.712**				
AHA	.372**	-.265**	.429**	-.364**			
AFZ	-.385**	.582**	-.450**	.571**	-.704**		
NHA	.623**	-.438**	.470**	-.433**	.412**	-.389**	
NFN	-.364**	.499**	-.254**	.435**	-.278**	.411**	-.632**

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

### **Psychometrische Qualität des 4M**

Nachfolgend wird die Objektivität, Reliabilität, Validität und Ökonomie des 4M angesprochen.

#### **Objektivität**

Die Durchführungsobjektivität, wie auch die Auswertungsobjektivität können bei diesem Onlinetest als gegeben betrachtet werden. Wie bei allen Onlinetests ist die Durchschaubarkeit und Verfälschbarkeit möglich. Letztere muss vor allem in Betracht gezogen werden, wenn die Anwendung in einem Rahmen erfolgt, der eine Verfälschung aus Sicht des Probanden nützlich erscheinen lassen könnte, wie beispielsweise bei einer Eignungsabklärung.

#### **Reliabilität**

Durch die Berechnung von Koeffizienten der internen Konsistenz (Cronbach's Alpha), wurde auf der Basis einer Stichprobe von 794 Personen Reliabilitäten ermittelt und in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7:

*Koeffizienten der internen Konsistenz (Cronbach's Alpha)*

	Skalen 4M	Cronbach's Alpha
Anschluss	Furcht vor Zurückweisung (AFZ)	.83
	Hoffnung auf Anschluss (AHA)	.89
Leistung	Furcht vor Misserfolg (LFM)	.78
	Hoffnung auf Erfolg (LHE)	.79
Macht	Furcht vor Kontrollverlust (MFK)	.85
	Hoffnung auf Kontrolle (MHK)	.77
Neugier	Furcht vor Neuem (NFN)	.79
	Hoffnung auf Anregung (NHA)	.82

### Validität

Für eine erste Validitätsprüfung wurden Gruppenunterschiede überprüft. Es werden die Extremgruppen Geschlecht, Alter und Jobposition verglichen.

#### Geschlecht

Der Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen wurde bei allen Skalen nicht signifikant, die Varianzhomogenität ist somit erfüllt. In einem T-Test bezüglich des Geschlechts zeigten sich signifikante Unterschiede in den Skalen LHE ( $T = -4.97^{***}$ ), LFM ( $T = 5.92^{***}$ ), MFK ( $T = 3.74^{***}$ ), MHK ( $T = -2.47^*$ ). Alle anderen Skalen zeigen keine signifikante Unterschiede bezüglich des Geschlechts. Die Männer zeigen bei beiden Hoffnungskomponenten Leistung und Macht (LHE und MHK) einen höheren Mittelwert als die Frauen. Während bei den Furchtkomponenten (LFM und MFK) die Frauen einen höheren Mittelwert aufweisen. Männer schätzen sich demzufolge höher ein, was die Leistung und den damit verbundenen Erfolg sowie die Macht und die Kontrolle angeht, als die Frauen. Frauen scheinen mehr Angst vor Misserfolgen und Kontrollverlust zu haben als die Männer. Zum momentanen Zeitpunkt wird auf geschlechterspezifische Normen verzichtet.

## **Alter**

Das Alter hat keinen bedeutsamen Einfluss auf die Einschätzung bezüglich der Skalen. Die Korrelationen vom Alter mit den jeweiligen Skalen sind alle sehr gering und bewegen sich zwischen  $-.21$  und  $.18$ .

## **Jobpositionen**

Es wurden folgende fünf Positionen erhoben und mit einer Varianzanalyse geprüft:

- Sachbearbeiter/in
- Fachspezialist/in
- untere Führungsstufe (z.B. Teamleitung)
- mittlere Führungsstufe (z.B. Abteilungs- / Bereichsleitung)
- obere Führungsstufe (z.B. Geschäftsleitung / CEO)

Der Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen wurde bei allen Skalen nicht signifikant ( $p > .01$ ), die Varianzhomogenität ist somit für alle Skalen erfüllt. Bei allen Skalen wurde die Varianzanalyse signifikant (vergleiche Tabelle 8). Die F-Werte der einzelnen Skalen bewegen sich zwischen  $4.09$  und  $27.04$ . Die Mittelwerte (M) in Tabelle 8 zeigen, dass bei allen Skalen eine ansteigende oder absenkende Tendenz besteht. Obwohl nicht alle Paarvergleiche signifikante Mittelwertdifferenzen aufweisen, wurde für alle fünf Jobpositionen separate Normtabellen erstellt (siehe Tabelle 11 bis 15).

Tabelle 8:

*Mittelwerte der Jobpositionen über alle Skalen*

	AFZ	AHA	LFM	LHE	MFK	MHK	NFN	NHA
Sachbearbeiter/in	3.48	3.60	3.62	3.92	3.29	4.24	3.54	3.99
Fachspezialist/in	3.17	3.71	3.32	4.27	2.94	4.44	3.31	4.24
untere Führungsstufe (Teamleitung)	3.12	3.60	3.12	4.27	2.70	4.50	3.17	4.35
mittlere Führungsstufe (Abteilungs- / Bereichsleitung)	3.02	3.77	3.04	4.43	2.42	4.78	3.11	4.37
obere Führungsstufe (Geschäftsleitung / CEO)	2.67	4.17	2.80	4.66	2.17	4.99	3.00	4.52
F-Wert	8.70	4.09	8.05	16.21	27.04	18.48	7.89	8.22
Signifikanz	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000

## Ökonomie

Die Durchführung des 4M dauert 15 bis 20 Minuten inklusive Registrierung. Der 4M ist ein Onlineverfahren und steht der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung. Der Fragebogen wird alleine ausgefüllt. Die Handhabbarkeit ist gut, da die Durchführung Online erfolgt und direkt im Anschluss die persönliche Auswertung erstellt wird. Der 4M kann als ökonomisches Instrument betrachtet werden.

## Normen

Die Skalen wurden in Stanine-Werte umgerechnet. Der Tabelle 9 sind die Perzentli- und Stanine-Werte der Skalen zur Gesamtstichprobe zu entnehmen.

Des weiteren wurde über die Gesamtstichprobe eine Normtabelle (Tabelle 10) für die Prozentränge der acht Skalen erstellt. Mit dem Rohwert (Rohw.) der Skala kann der Prozentrang abgelesen werden.



Tabelle 9:

Normtabelle für die Gesamtstichprobe (N = 794)

SW \ PZ		4M Skala							
		AFZ (Rohw.)	AHA (Rohw.)	LFM (Rohw.)	LHE (Rohw.)	MFK (Rohw.)	MHK (Rohw.)	NFN (Rohw.)	NHA (Rohw.)
1	0-4	-1.75	-2.00	-1.88	-3.00	-1.38	-3.25	-2.00	-3.00
2	>4-11	1.76-2.13	2.01-2.63	1.89-2.38	3.01-3.50	1.39-1.88	3.26-3.63	2.01-2.38	3.01-3.38
3	>11-23	2.14-2.50	2.64-3.13	2.39-2.75	3.51-3.75	1.89-2.25	3.64-4.00	2.39-2.75	3.39-3.75
4	>23-40	2.51-2.88	3.14-3.50	2.76-3.13	3.76-4.13	2.26-2.63	4.01-4.25	2.76-3.13	3.76-4.13
5	>40-60	2.89-3.38	3.51-4.00	3.14-3.50	4.14-4.38	2.64-3.13	4.26-4.63	3.14-3.50	4.14-4.38
6	>60-77	3.39-3.75	4.01-4.25	3.51-3.88	4.39-4.63	3.14-3.50	4.64-5.00	3.51-3.75	4.39-4.75
7	>77-89	3.76-4.25	4.26-4.75	3.89-4.25	4.64-5.00	3.51-3.94	5.01-5.25	3.76-4.13	4.76-5.00
8	>89-96	4.26-4.65	4.76-5.13	4.26-4.75	5.01-5.38	3.95-4.50	5.26-5.63	4.14-4.50	5.01-5.38
9	>96-100	4.66-6.00	5.14-6.00	4.76-6.00	5.39-6.00	4.51-6.00	5.64-6.00	4.51-6.00	5.39-6.00

Legende: SW = Stanine-Wert, PZ = Perzentile

Tabelle 10:

Prozentränge für die Gesamtstichprobe (N = 794)

<b>4M</b> Skala Prozentrang	<b>AFZ</b> (Rohw.)	<b>AHA</b> (Rohw.)	<b>LFM</b> (Rohw.)	<b>LHE</b> (Rohw.)	<b>MFK</b> (Rohw.)	<b>MHK</b> (Rohw.)	<b>NFN</b> (Rohw.)	<b>NHA</b> (Rohw.)
<b>1</b>	≤1.25	≤1.49	≤1.50	≤2.62	≤1.13	≤2.74	≤1.63	≤2.50
<b>3</b>	1.26-1.63	1.50-1.88	1.51-1.88	2.63-3.00	1.14-1.38	2.75-3.25	1.64-1.88	2.51-2.88
<b>5</b>	1.64-1.75	1.89-2.13	1.89-2.00	3.01-3.13	1.39-1.50	3.26-3.47	1.89-2.00	2.89-3.13
<b>10</b>	1.76-2.13	2.14-2.63	2.01-2.38	3.14-3.38	1.51-1.75	3.48-3.63	2.01-2.38	3.14-3.38
<b>20</b>	2.14-2.38	2.64-3.00	2.39-2.63	3.39-3.75	1.76-2.13	3.64-3.88	2.39-2.75	3.39-3.63
<b>30</b>	2.39-2.75	3.01-3.25	2.64-2.88	3.76-3.88	2.14-2.38	3.89-4.13	2.76-3.00	3.64-3.88
<b>40</b>	2.76-2.88	3.26-3.50	2.89-3.13	3.89-4.13	2.39-2.63	4.14-4.25	3.01-3.13	3.89-4.13
<b>50</b>	2.89-3.13	3.51-3.75	3.14-3.25	4.14-4.25	2.64-2.88	4.26-4.50	3.14-3.38	4.14-4.25
<b>60</b>	3.14-3.38	3.76-4.00	3.26-3.50	4.26-4.38	2.89-3.13	4.51-4.63	3.39-3.50	4.26-4.38
<b>70</b>	3.39-3.63	4.01-4.13	3.51-3.63	4.39-4.63	3.14-3.38	4.64-4.75	3.51-3.63	4.39-4.50
<b>80</b>	3.64-3.88	4.14-4.38	3.64-3.88	4.64-4.75	3.39-3.63	4.76-5.00	3.64-3.88	4.51-4.75
<b>90</b>	3.89-4.38	4.39-4.81	3.89-4.31	4.76-5.00	3.64-4.00	5.01-5.38	3.89-4.13	4.76-5.00
<b>95</b>	4.39-4.63	4.82-5.00	4.32-4.63	5.01-5.25	4.01-4.25	5.39-5.50	4.14-4.41	5.01-5.38
<b>97</b>	4.64-4.88	5.01-5.27	4.64-4.88	5.26-5.38	4.26-4.63	5.51-5.63	4.42-4.63	5.39-5.50
<b>99</b>	≥4.89	≥5.28	≥4.89	≥5.39	≥4.64	≥5.64	≥4.64	≥5.51

## Normtabellen für Jobpositionen

In den Nachfolgenden fünf Tabellen (11-15) werden Normwerte zu den fünf Jobpositionen dargestellt. Die Skalen wurden in Stanine-Werte umgerechnet. Mit dem Rohwert (Rohw.) können die Perzentli- und Stanine-Werte für die entsprechenden Jobposition abgelesen werden.

Tabelle 11:

Normtabelle für Sachbearbeiter/-in (N = 122)

Normtabelle Sachbearbeiter/-in									
SW	4M Skala	AFZ	AHA	LFM	LHE	MFK	MHK	NFN	NHA
	PZ	(Rohw.)	(Rohw.)	(Rohw.)	(Rohw.)	(Rohw.)	(Rohw.)	(Rohw.)	(Rohw.)
1	0-4	≤ 1.87	≤ 1.96	≤ 2.38	≤ 2.87	≤ 2.00	≤ 3.48	≤ 2.12	≤ 2.75
2	>4-11	1.88-2.25	1.97-2.63	2.39-2.50	2.88-3.00	2.01-2.25	3.49-3.63	2.13-2.69	2.76-3.13
3	>11-23	2.26-2.88	2.64-3.00	2.51-2.88	3.01-3.38	2.26-2.63	3.64-3.88	2.70-3.00	3.14-3.50
4	>23-40	2.89-3.28	3.01-3.38	2.89-3.38	3.39-3.75	2.64-3.00	3.89-4.13	3.01-3.38	3.51-3.75
5	>40-60	3.29-3.63	3.39-3.85	3.39-3.75	3.76-4.13	3.01-3.48	4.14-4.38	3.39-3.73	3.76-4.25
6	>60-77	3.64-4.13	3.86-4.21	3.76-4.25	4.14-4.38	3.49-4.00	4.39-4.63	3.74-4.00	4.26-4.50
7	>77-89	4.14-4.63	4.22-4.75	4.26-4.88	4.39-4.75	4.01-4.31	4.64-5.00	4.01-4.38	4.51-4.75
8	>89-96	4.64-5.26	4.76-5.15	4.89-5.13	4.76-5.13	4.32-4.90	5.01-5.38	4.39-4.78	4.76-5.26
9	>96-100	≥ 5.27	≥ 5.16	≥ 5.14	≥ 5.14	≥ 4.91	≥ 5.39	≥ 4.79	≥ 5.27

Legende: SW = Stanine-Wert, PZ = Perzentile

Tabelle 12:

Normtabelle für Fachspezialist/-in (N = 303)

Normtabelle Fachspezialist/-in									
4M Skala		AFZ (Rohw.)	AHA (Rohw.)	LFM (Rohw.)	LHE (Rohw.)	MFK (Rohw.)	MHK (Rohw.)	NFN (Rohw.)	NHA (Rohw.)
SW	PZ								
1	0-4	≤ 1.75	≤ 2.02	≤ 2.00	≤ 3.25	≤ 1.65	≤ 3.25	≤ 2.00	≤ 3.13
2	>4-11	1.76-2.13	2.03-2.63	2.01-2.50	3.26-3.50	1.66-2.00	3.26-3.75	2.01-2.38	3.14-3.43
3	>11-23	2.14-2.62	2.64-3.13	2.51-2.75	3.51-3.88	2.01-2.38	3.76-4.00	2.39-2.75	3.44-3.75
4	>23-40	2.63-2.88	3.14-3.63	2.76-3.13	3.89-4.13	2.39-2.75	4.01-4.25	2.76-3.13	3.76-4.13
5	>40-60	2.89-3.38	3.64-4.00	3.14-3.50	4.14-4.38	2.76-3.13	4.26-4.63	3.14-3.50	4.14-4.38
6	>60-77	3.39-3.75	4.01-4.38	3.51-3.88	4.39-4.75	3.14-3.50	4.64-4.88	3.51-3.75	4.39-4.75
7	>77-89	3.76-4.25	4.39-4.75	3.89-4.20	4.76-5.13	3.51-3.88	4.89-5.25	3.76-4.13	4.76-5.00
8	>89-96	4.26-4.63	4.76-5.00	4.21-4.61	5.14-5.38	3.89-4.36	5.26-5.50	4.14-4.50	5.01-5.38
9	>96-100	≥ 4.64	≥ 5.01	≥ 4.62	≥ 5.39	≥ 4.37	≥ 5.51	≥ 4.51	≥ 5.39

Legende: SW = Stanine-Wert, PZ = Perzentile

Tabelle 13:

Normtabelle für untere Führungsstufe (N = 87)

Normtabelle untere Führungsstufe (z.B. Teamleitung)									
4M Skala		AFZ (Rohw.)	AHA (Rohw.)	LFM (Rohw.)	LHE (Rohw.)	MFK (Rohw.)	MHK (Rohw.)	NFN (Rohw.)	NHA (Rohw.)
SW	PZ								
1	0-4	≤ 1.38	≤ 2.13	≤ 1.94	≤ 2.88	≤ 1.25	≤ 3.19	≤ 1.82	≤ 3.19
2	>4-11	1.39-1.88	2.14-2.50	1.95-2.13	2.89-3.63	1.26-1.71	3.20-3.59	1.83-2.38	3.20-3.38
3	>11-23	1.89-2.28	2.51-2.91	2.14-2.53	3.64-3.88	1.72-2.03	3.60-4.03	2.39-2.63	3.39-3.88
4	>23-40	2.29-2.75	2.92-3.50	2.54-2.90	3.89-4.13	2.04-2.50	4.04-4.38	2.64-3.00	3.89-4.15
5	>40-60	2.76-3.38	3.51-3.88	2.91-3.25	4.14-4.38	2.51-2.88	4.39-4.75	3.01-3.38	4.16-4.50
6	>60-77	3.39-3.97	3.89-4.13	3.26-3.60	4.39-4.72	2.89-3.25	4.76-5.00	3.39-3.63	4.51-4.88
7	>77-89	3.98-4.50	4.14-4.75	3.61-4.17	4.73-5.13	3.26-3.75	5.01-5.38	3.64-4.00	4.89-5.25
8	>89-96	4.51-4.63	4.76-5.12	4.18-4.50	5.14-5.38	3.76-4.43	5.39-5.63	4.01-4.56	5.26-5.63
9	>96-100	≥ 4.64	≥ 5.13	≥ 4.51	≥ 5.39	≥ 4.44	≥ 5.64	≥ 4.57	≥ 5.64

Legende: SW = Stanine-Wert, PZ = Perzentile

Tabelle 14:

Normtabelle für mittlere Führungsstufe (N = 100)

Normtabelle mittlere Führungsstufe (z.B. Abteilungs- / Bereichsleitung)									
4M Skala		AFZ (Rohw.)	AHA (Rohw.)	LFM (Rohw.)	LHE (Rohw.)	MFK (Rohw.)	MHK (Rohw.)	NFN (Rohw.)	NHA (Rohw.)
SW	PZ								
1	0-4	≤ 1.75	≤ 1.88	≤ 1.76	≤ 3.38	1.25	≤ 3.88	≤ 1.75	≤ 3.38
2	>4-11	1.76-2.14	1.89-2.88	1.77-2.01	3.39-3.88	1.26-1.38	3.89-4.00	1.76-2.13	3.39-3.63
3	>11-23	2.15-2.40	2.89-3.13	2.02-2.63	3.89-4.00	1.39-1.75	4.01-4.25	2.14-2.50	3.64-4.00
4	>23-40	2.41-2.88	3.14-3.63	2.64-2.88	4.01-4.25	1.76-2.13	4.26-4.63	2.51-2.93	4.01-4.25
5	>40-60	2.89-3.33	3.64-4.13	2.89-3.13	4.26-4.63	2.14-2.63	4.64-4.88	2.94-3.38	4.26-4.50
6	>60-77	3.34-3.63	4.14-4.25	3.14-3.50	4.64-4.88	2.64-3.10	4.89-5.25	3.39-3.63	4.51-4.88
7	>77-89	3.64-3.88	4.26-4.74	3.51-4.00	4.89-5.11	3.11-3.38	5.26-5.63	3.64-3.88	4.89-5.00
8	>89-96	3.89-4.25	4.75-5.25	4.01-4.50	5.12-5.50	3.39-3.75	5.64-5.75	3.89-4.13	5.01-5.25
9	>96-100	≥ 4.26	≥ 5.26	≥ 4.51	≥ 5.51	≥ 3.76	≥ 5.76	≥ 4.14	≥ 5.26

Legende: SW = Stanine-Wert, PZ = Perzentile

Tabelle 15:

Normtabelle für obere Führungsstufe (N = 42)

Normtabelle obere Führungsstufe (z.B. Geschäftsleitung / CEO)									
4M Skala		AFZ (Rohw.)	AHA (Rohw.)	LFM (Rohw.)	LHE (Rohw.)	MFK (Rohw.)	MHK (Rohw.)	NFN (Rohw.)	NHA (Rohw.)
SW	PZ								
1	0-4	≤ 1.49	≤ 2.63	≤ 1.68	≤ 3.81	≤ 1.00	≤ 4.09	≤ 1.50	≤ 3.63
2	>4-11	1.50-1.88	2.64-2.93	1.69-1.88	3.82-4.00	1.01-1.25	4.10-4.38	1.51-2.00	3.64-3.88
3	>11-23	1.89-2.13	2.94-3.61	1.89-2.36	4.01-4.25	1.26-1.61	4.39-4.63	2.01-2.50	3.89-4.13
4	>23-40	2.14-2.50	3.62-4.00	2.37-2.63	4.26-4.63	1.62-2.00	4.64-4.88	2.51-2.88	4.14-4.28
5	>40-60	2.51-2.75	4.01-4.38	2.64-3.00	4.64-4.75	2.01-2.25	4.89-5.10	2.89-3.35	4.29-4.63
6	>60-77	2.76-3.14	4.39-4.76	3.01-3.38	4.76-5.01	2.26-2.75	5.11-5.26	3.36-3.50	4.64-4.89
7	>77-89	3.15-3.53	4.77-5.10	3.39-3.63	5.02-5.38	2.76-3.16	5.27-5.63	3.51-3.66	4.90-5.28
8	>89-96	3.54-4.07	5.11-5.79	3.64-4.00	5.39-5.57	3.17-3.64	5.64-5.79	3.67-4.13	5.29-5.63
9	>96-100	≥ 4.08	≥ 5.80	≥ 4.01	≥ 5.58	≥ 3.65	≥ 5.80	≥ 4.14	≥ 5.64

Legende: SW = Stanine-Wert, PZ = Perzentile

## Einzelfallanalyse

Um im Einzelfall relevante Aussagen machen zu können, wurden die Stichprobenwerte aller Skalen in Stanine-Werte (SW) transformiert. SW von 1 bis 3 werden als tiefe, SW von 4 bis 6 als mittlere und SW von 7 bis 9 als hohe Ausprägungen interpretiert. Im folgenden Kapitel werden zwei Profile aus der Stichprobe dargestellt und interpretiert. Als Motiv wird eine Persönlichkeitseigenschaft bezeichnet, die beschreibt, ob eine Person von bestimmten Themen, Situationen und Zielen eher angezogen oder abgestossen wird. Je nach Ausprägung des Motivs stehen eher die positiven oder die negativen Aspekte eines Themas im Vordergrund.

### Auswertung Einzelfall A

Abbildung 1 stellt das Profil des Einzelfall A dar. Je Motiv werden die beiden Komponenten in unterschiedlichen Farben dargestellt. Die hellblauen Säulen stehen für die Komponente *Furcht/Vermeidung*, die dunkelblauen Säulen für *Hoffnung/Annäherung*.

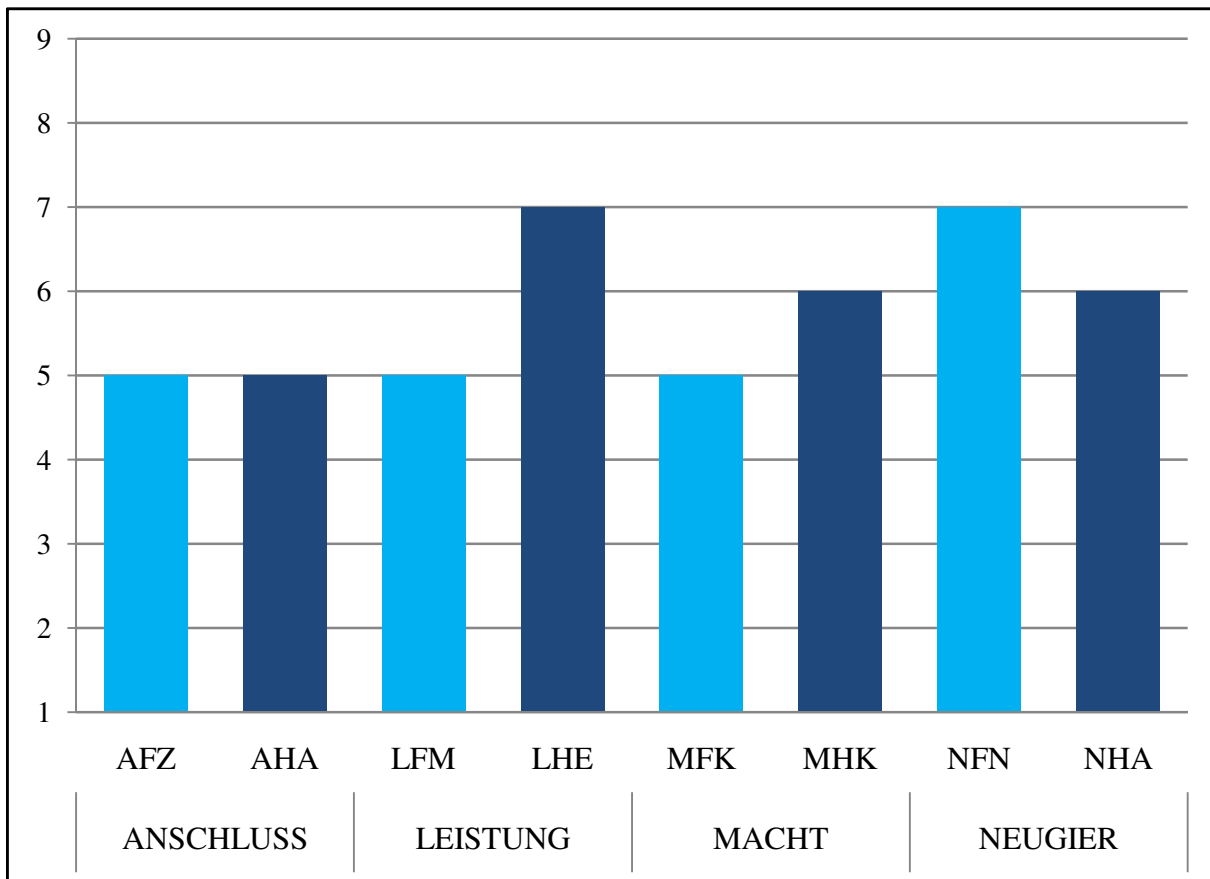


Abbildung 1: Profil Einzelfall A

Die Rohwerte und SW Werte von A werden in Tabelle 16 aufgeführt. Weitere Angaben zu diesem Profil werden in Tabelle 17 zusammengefasst.

Tabelle 16:

*Roh- und Stanine-Werte A*

		Rohw.	SW
Anschluss	AFZ	3.38	5
	AHA	3.75	5
Leistung	LFM	3.38	5
	LHE	4.88	7
Macht	MFK	2.88	5
	MHK	5.00	6
Neugier	NFN	3.88	7
	NHA	4.75	6

Tabelle 17:

*Angaben Einzelfall A*

<i>Geschlecht</i>	männlich
<i>Ausbildung</i>	Fachhochschule
<i>Alter</i>	42
<i>Arbeitsposition</i>	Fachspezialist
<i>Arbeitsfelder</i>	Gesundheits- und Sozialwesen

*Leistung Hoffnung auf Erfolg* und *Neugier Furcht vor Neuem* weisen hohe Werte auf. Alle anderen Werte sind im Bereich des Durchschnitts.



## **Interpretation Einzelfall A**

**Anschlussmotiv:** Das Anschlussmotiv ist für die Nähe- und Distanzgestaltung im Umgang mit nicht oder wenig bekannten Menschen verantwortlich.

Typische Situation: Erster Kundenkontakt/Arbeitstag mit lauter Unbekannten Personen.

Furchtkomponente: Man fürchtet sich davor, abgelehnt oder zurückgewiesen zu werden. Hier weisen 40% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Hoffnungskomponente: Man freut sich darauf, neue Leute kennen zu lernen. Hier weisen 50% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

A weist sowohl bei der Hoffnungs- als auch bei der Furchtkomponente eine durchschnittliche Ausprägung auf. Das Anschlussbedürfnis wird A nicht in jeder Situation voranstellen. Er kann durchaus einmal einem anderen Bedürfnis nachgeben. Bei A sind Hoffnungs- und Furchtkomponente gleich hoch. Kontakte mit wenig oder nicht bekannten Menschen können einen Annäherungs-Vermeidungskonflikt bei ihm auslösen. A wünscht sich Anschluss und freut sich über gelungene Anschlusshandlungen. Es braucht aber einen emotionalen Aufwand, um die aufsteigenden Gefühle der Furcht vor Ablehnung und Zurückweisung zu überwinden.

**Leistungsmotiv:** Das Leistungsmotiv sagt etwas darüber aus, ob eine Person von Leistungszielen und Situationen eher angezogen wird, oder ob solche Ziele und Situationen eher unangenehme Gefühle auslösen.

Typische Situation: Man steht vor einer herausfordernden Leistungssituation.

Furchtkomponente: Man schätzt das Risiko des Scheiterns höher ein als die Erfolgchance.

Hier weisen 40% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Hoffnungskomponente: Man ist sich sicher, dass man es schafft und freut sich auf den möglichen Erfolg. Hier weisen lediglich 10% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Durch Leistungssituationen wird A angesprochen. Die Furchtkomponente ist im Vergleich zur Stichprobe durchschnittlich ausgeprägt. Das heisst, dass er in Leistungssituationen durchaus auch vorsichtig ist.

**Machtmotiv:** Das Machtmotiv beschreibt, ob jemand Macht anstrebt, oder eher vermeidet. Typische Situation: Jemandem wird eine Führungsposition angeboten.

Furchtkomponente: Die mit der Position verbundenen Verantwortung und die möglichen Konflikte lösen unangenehme Gefühle aus. Hier weisen 50% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Hoffnungskomponente: Man freut sich auf die Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten. Hier weisen 20% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Die Werte von A zeigen eine leicht höhere Hoffnungs- als Furchtkomponent. Beide Werte zeigen eine durchschnittliche Ausprägung auf, wobei der Rohwert der Hoffnungskomponente am oberen Ende der durchschnittlichen Ausprägung liegt. A möchte Einfluss und hat Gestaltungswillen. Gleichzeitig fürchtet er sich aber vor den möglichen Konsequenzen und ist Machtverhalten gegenüber unter Umständen skeptisch eingestellt. Der daraus entstehende Konflikt schützt A vor verantwortungslosem, unbedachtem Machthandeln. Die Konsequenz daraus ist, dass er sich im Vorfeld der Handlung auf verschiedene Art und Weise sehr gut absichert und/oder sich bei wichtigen Personen und seinem Team rückversichert und erst dann eine Entscheidung trifft. Eine andere Möglichkeit ist, dass A sich eine Position sucht, die Expertenstatus hat, aber nicht in Hierarchien eingebettet ist.

**Neugiermotiv:** Das Neugiermotiv beschreibt, wie Personen Neuem begegnen. In Abgrenzung zum Anschlussmotiv sind hier nicht neue soziale Situationen, sondern neue Sachverhalte angesprochen. Versucht jemand z.B. gerne neue Speisen, oder eignet sich gerne neuen Lernstoff an oder hält man sich lieber an Bewährtes?

Typische Situation: Das eigene Fachgebiet verändert sich.

Furchtkomponente: Die Veränderung löst Ängste und Verunsicherung aus. Hier weisen 20% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Hoffnungskomponente: Man freut sich auf die Veränderungen und erlebt die Neuerung als Bereicherung. Hier weisen ebenfalls 20% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf. Die Furchtkomponente zeigt eine hohe Ausprägung. Veränderungen lösen bei A Ängste und Verunsicherung aus. Der Rohwert der Hoffnungskomponente liegt am oberen Ende der durchschnittlichen Ausprägung. Situationsabhängig kann Neues auch anziehend wirken. Konfliktpotential, der Wunsch nach Anregung und die Angst vor Neuem, kann entstehen. Eine Möglichkeit, mit dem Konflikt umzugehen, besteht darin den Wunsch nach Anregung auf einen sehr engen Bereich einzugrenzen. Veränderungen spielen sich dann nur innerhalb dieses engen Rahmens ab. Alle weiteren Lebensbereiche können kontrolliert und stabil gehalten werden.

## Auswertung Einzelfall B

Abbildung 2 stellt das Profil des Einzelfall B dar. Je Motiv werden die beiden Komponenten in unterschiedlichen Farben dargestellt. Die hellblauen Säulen stehen für die Komponente *Furcht/Vermeidung*, die dunkelblauen Säulen für *Hoffnung/Annäherung*.

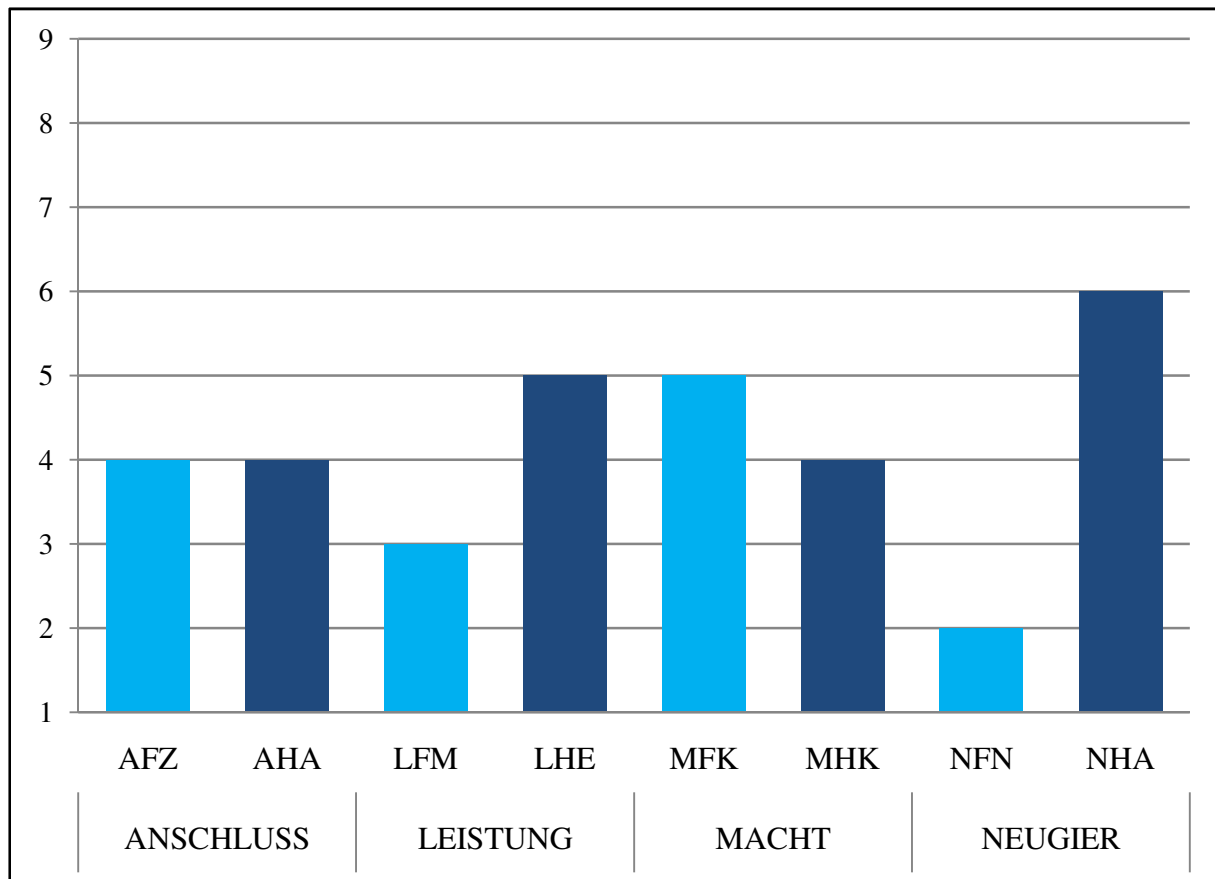


Abbildung 2: Profil Einzelfall B

Die Rohwerte und SW Werte von B werden in Tabelle 18 aufgeführt. Weitere Angaben zu diesem Profil werden in Tabelle 19 zusammengefasst.

Tabelle 18:

*Roh- und Stanine-Werte B*

		Rohw.	SW
Anschluss	AFZ	2.88	4
	AHA	3.25	4
Leistung	LFM	2.50	3
	LHE	4.38	5
Macht	MFK	3.00	5
	MHK	4.00	4
Neugier	NFN	2.13	2
	NHA	4.75	6

Tabelle 19:

*Angaben Einzelfall B*

<i>Geschlecht</i>	weiblich
<i>Ausbildung</i>	Berufslehre mit Berufsmaturität
<i>Alter</i>	25
<i>Arbeitsposition</i>	Sachbearbeiterin
<i>Arbeitsfelder</i>	Unternehmensbezogene Dienstleistung

*Leistung Frucht vor Misserfolg* und *Neugier Furcht vor Neuem* weisen tiefe Werte auf. *Neugier Hoffnung auf Anregung* weist einen hohen Wert auf. Alle anderen Werte sind im Bereich des Durchschnitts.

### **Interpretation Einzelfall B**

**Anschlussmotiv:** Das Anschlussmotiv ist für die Nähe- und Distanzgestaltung im Umgang mit nicht oder wenig bekannten Menschen verantwortlich.

Typische Situation: Erster Kundenkontakt/Arbeitstag mit lauter Unbekannten Personen.

Furchtkomponente: Man fürchtet sich davor, abgelehnt oder zurückgewiesen zu werden. Hier weisen 60% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert als B auf.

Hoffnungskomponente: Man freut sich darauf, neue Leute kennen zu lernen. Hier weisen 70% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert als B auf

Diese Werte deuten darauf hin, dass für B das Anschlussmotiv eine geringe Rolle spielt. B weist sowohl bei der Hoffnungs- als auch bei der Furchtkomponente eine durchschnittliche Ausprägung auf. Das Anschlussbedürfnis wird B nicht in jeder Situation voranstellen. Er kann durchaus einmal einem anderen Bedürfnis nachgeben. Bei B sind Hoffnungs- und Fruchtkomponente gleich hoch. Kontakte mit wenig oder nicht bekannten Menschen können einen Annäherungs-Vermeidungskonflikt bei ihm auslösen. B wünscht sich Anschluss und freut sich über gelungene Anschlusshandlungen. Es braucht aber einen emotionalen Aufwand, um die aufsteigenden Gefühle der Furcht vor Ablehnung und Zurückweisung zu überwinden.

**Leistungsmotiv:** Das Leistungsmotiv sagt etwas darüber aus, ob eine Person von Leistungszielen und Situationen eher angezogen wird, oder ob solche Ziele und Situationen eher unangenehme Gefühle auslösen.

Typische Situation: Man steht vor einer herausfordernden Leistungssituation.

Furchtkomponente: Man schätzt das Risiko des Scheiterns höher ein als die Erfolgchance.

Hier weisen 80% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert als B auf.

Hoffnungskomponente: Man ist sich sicher, dass man es schafft und freut sich auf den möglichen Erfolg. Hier weisen 40% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert auf.

Durch Leistungssituationen wird B angesprochen. Sie wählt Aufgaben im mittleren subjektiven Schwierigkeitsbereich und schätzt ihre Erfolgchancen höher ein als das Risiko zu scheitern. Die Furchtkomponente ist im Vergleich zur Stichprobe eher tief ausgeprägt.

**Machtmotiv:** Das Machtmotiv beschreibt, ob jemand Macht anstrebt, oder eher vermeidet. Typische Situation: Jemandem wird eine Führungsposition angeboten.

Furchtkomponente: Die mit der Position verbundenen Verantwortung und die möglichen Konflikte lösen unangenehme Gefühle aus. Hier weisen 59% der Vergleichsstichprobe einen tieferen Wert als B auf.

Hoffnungskomponente: Man freut sich auf die Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten. Hier weisen 29% der Vergleichsstichprobe einen tieferen Wert als B auf.

B weist eine höhere Furcht- als Hoffnungskomponente aus. Beide Werte zeigen eine durchschnittliche Ausprägung auf. B fürchtet sich davor in Situationen, die sich durch Dominanzstrukturen auszeichnen, die Kontrolle zu verlieren. Diese Furcht kann als Unsicherheit von anderen wahrgenommen werden. Die Person strebt aber durchaus Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten an. Dabei sichert sie sich im Vorfeld der Handlung gut ab und/oder rückversichert sich bei wichtigen Personen und ihrem Team und trifft erst dann eine Entscheidung.

**Neugiermotiv:** Das Neugiermotiv beschreibt, wie Personen Neuem begegnen. In Abgrenzung zum Anschlussmotiv sind hier nicht neue soziale Situationen, sondern neue Sachverhalte angesprochen. Versucht jemand z.B. gerne neue Speisen, oder eignet sich gerne neuen Lernstoff an oder hält man sich lieber an Bewährtes?

Typische Situation: Das eigene Fachgebiet verändert sich.

Furchtkomponente: Die Veränderung löst Ängste und Verunsicherung aus. Hier weisen 9% der Vergleichsstichprobe einen tieferen Wert als B auf.

Hoffnungskomponente: Man freut sich auf die Veränderungen und erlebt die Neuerung als Bereicherung. Hier weisen 20% der Vergleichsstichprobe einen höheren Wert als B auf.

Die Furchtkomponente ist bei B tief ausgeprägt. Der Rohwert der Hoffnungskomponente liegt mit 4.75 am oberen Ende der durchschnittlichen Ausprägung. Veränderungen lösen bei B Freude aus und Neuerungen werden als Bereicherung erlebt. Sie ist motiviert in der eigenen Professionalität zu wachsen, beispielsweise mittels Weiter- und Fortbildungen oder zusätzliche Übernahme von Aufgaben innerhalb der Tätigkeit

## **Anwendungsmöglichkeiten**

Der 4M kann als diagnostisches Mittel für Entwicklungs- nicht aber für Selektionsprozesse im Rahmen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sowie in Coachingsituationen eingesetzt werden oder Beratungs- und Fachpersonen in Unternehmen und Organisationen dienen, beispielsweise für die Mitarbeitendengespräche.

## **Diskussion**

Die Durchführungsobjektivität, wie auch die Auswertungsobjektivität können bei diesem Onlinetest als gegeben betrachtet werden. Um die Interpretationsobjektivität zu erhöhen wurden zwei Fallbeispiele erstellt.

Die Reliabilität des Testes ist akzeptabel bis gut. Verbesserungen sind immer noch möglich, dies betrifft vor allem die Skala Macht Hoffnung auf Kontrolle.

Zur faktoriellen, konvergenten, diskriminanten und prognostischen Validität liegen noch keine Befunde vor.

## Verfahrensüberblick

Titel:	Fragebogen zur Erfassung der vier Grundmotive (4M)
Autoren:	Künzli Hansjörg, Bachmann Kneidl Yvonne, Dürr Angelika und Fricker Robin
Verlag:	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Psychologie, in Zürich
Erscheinungsjahr:	2012
Testart:	Laufbahnbezogener Persönlichkeitstest
Material:	Internet
Anwendung:	Zu entwicklungszielen in Berufs-; Studien- und Laufbahnberatung, Beratungs- und Fachpersonen in Unternehmen und Organisationen, Coaching, an eigener Berufslaufbahn interessierte Privatpersonen
Testgliederung:	Mittels 64 Fragen wird durch Ankreuzen auf 6-stufiger Likert-Skala den Grad der Zustimmung zu den einzelnen Items („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“) ermittelt.
Grundkonzept:	Der Fragebogen erfragt die vier grundlegenden Motive <i>Leistung</i> , <i>Anschluss</i> , <i>Macht</i> und <i>Neugier</i> und deren zwei Komponenten: die Hoffnungskomponente und die Furchtkomponente. Der 4M umfasst demzufolge acht bipolare Skalen. Jede Skala wird durch acht Items repräsentiert.
Durchführung:	Einzel
Bearbeitungsdauer:	Instruktion lesen und Registrierung: Ca. 5 Minuten Durchführungszeit: 10-15 Minuten
Alter:	16 - 99 Jahre
Auswertung:	Individuelles Profil, aus welchem die motivationalen Aspekte und deren Ausprägung ersichtlich wird.

Qualitätskriterien:

Objektivität:	Unter Berücksichtigung der Ernsthaftigkeit des Ausfüllens und der Beachtung der Anweisungen zu Beginn des Fragebogens ist Objektivität gegeben.
Reliabilität:	Die interne Konsistenz liegt zwischen .768 und .885
Validität:	Zur faktoriellen, konvergenten, diskriminanten und prognostischen Validität liegen noch keine Befunde vor.
Ökonomie:	Der 4M kann als ökonomisches Instrument in Bezug auf Durchführung (10-15 Minuten) und Auswertung bezeichnet werden.
Normen:	Die Standardisierung des 4M liegt in Stanine-Werten und Prozenträngen für die Gesamtstichprobe vor. Weiter existieren Normtabellen für Sachbearbeiter, Fachspezialisten, untere Führungsstufe, mittlere Führungsstufe und oberes Führungsstufe.



## Literatur

- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Berg, C.A. & Steinberg, R.J. (1985). Response to novelty: Continuity versus discontinuity in the developmental course of intelligence. In H.W. Reese (Ed.), *Advances in child development and behaviour* (Vol. 19, pp. 1-47). New York: Academic Press.
- Berlyne, D. E. (1974). *Konflikt, Erregung, Neugier*. Stuttgart : Klett.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brandstätter-Morawietz, V. (2009). *Handbuch der Allgemeinen Psychologie: Motivation und Emotion*. Göttingen: Hogrefe.
- Brunstein, J.C. & Heckhausen, H. (2010). Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 146-192). Berlin: Springer.
- Engeser, S. & Vollmeyer, R. (2005). Tätigkeitsanreiz und Flow-Erleben. In R. Vollmeyer & J. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (S. 59-71). Stuttgart: Kohlhammer.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The base of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- Häcker, H. O. & Stapf, K.-H. (Hrsg.). (2009). *Dorsch, Psychologisches Wörterbuch* (15., überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Heckhausen, H. (1963). Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation. Meisenheim: Hain.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln* (4. überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 1-9). Berlin: Springer.
- Holodynski, M. & Friedlmeier, W. (2006). *Emotionen - Entwicklung und Regulation*. Heidelberg: Springer.
- Holodynski, M. & Oerter, R. (2002). Motivation, Emotion und Handlungsregulation. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie* (5. vollst. überarb. Aufl.). (S.551-589). Weinheim: Beltz PVU.
- Kirchler, E. & Walenta, C. (2005). Motivation. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 319-408). Wien: WUV Universitäts-Verlag.
- Künzli, H. (2013). *Testkonstruktion*. Exploratorische Faktorenanalyse. Vorlesungsunterlagen 2013/2014 der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Department Angewandte Psychologie.

- Langens, T., Schmalt, H.-D. & Sokolowski, K. (2000). *Das Multi-Motiv-Gitter für Anschluss, Leistung und Macht (MMG)*. Frankfurt am Main: Swets Test Services.
- Lewin, K. (1935). A dynamic theory of personality: *Selected papers*. New York: McGraw-Hill.
- Liebert, R. M. & Morris, L. W. (1967). Cognitive and emotional components of text anxiety: A distinction and some initial data. *Psychological Reports*, 20, 975–978.
- McAdams, D. P. (1980). A thematic coding system for the intimacy motive. *Journal of Research in Personality*, 14, 413-432.
- McClelland, D.C. (1987). *Biological aspects of human motivation*. In F. Halisch & J. Kuhl (Hrsg.), *Motivation, intention and volition* (pp.11-19). Berlin: Springer Verlag.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ?. *Psychological Review*, 96, S. 690-702.
- Mehrabian, A. & Ksionzky, S. (1974). *A theory of affiliation*. Lexington, Mass.: Heath
- Rheinberg, F. (2006). *Motivation* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation*. (4. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rudolph, U. (2009). *Motivationspsychologie kompakt* (2. vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Schmalt H.-D. & Heckhausen, H. (2006). *Machtmotivation*. In J. Heckhausen & H. Heckhausen, H. (Hrsg.). (2006). *Motivation und Handeln*. Heidelberg. Springer Medizin.
- Schmalt H.-D. & Langens Th.-A. (Hrsg.). (2009). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmalt, H.-D. & Heckhausen, H. (2010). Machtmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4., überarb. und erw. Aufl., S. 211- 236). Berlin: Springer.
- Schmalt, H.-D., Sokolowski, K. & Langens, T. (2000). *Das Multi-Motivgitter für Anschluss, Leistung und Macht*. Manual. Frankfurt a/M.: Sweets Test Services.
- Schmitt, C.H. & Brunstein, J.C. (2004). Motive und Ziele. In J. Wegge & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*(S. 87-101). Göttingen: Hogrefe.
- Schneider, K. & Schmalt, H. D. (2000). *Motivation*. Berlin: Kohlhammer.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Das Leistungsmotivationsinventar (LMI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Sokolowski, K. (2009). Anschluss und Intimität. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 231-238). Göttingen: Hogrefe.

Sokolowski, K. & Heckhausen, H. (2006). Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Aufl., S. 193-210). Berlin: Springer.

Vollmeyer, R. & Brunstein, J.C. (Hrsg.). (2005). *Motivationspsychologie und ihre Anwendung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Wine, J. (1971). Test anxiety and direction of attention. *Psychological Bulletin*, 76, 92–104

### **Unveröffentlichte Manuskripte aus Modul 1.1 Projektbezogenes Arbeiten und ES 3-1 Testkonstruktion**

Amgwerd, S. & Köstler, V. A. (2013). *Überprüfung der Dimension Neugier, Hoffnung auf Anregung (NHA)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Berchtold, R., Spiegelberg, S. & Uzunlar T. (2013). *Leistung Furcht vor Misserfolg*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Beyeler, S., Blohmann, B. & Schnyder, S. (2013). *Dimension Macht: Furcht vor Kontrollverlust (MFK)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Bleuer, S., Brogle, S. & Mirer A. (2013). *Validitätsüberprüfung der Skala Hoffnung auf Anschluss (AHA)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Budmiger, B., Stastny Hoffet, M. & Zimmermann, B. (2013). *Dimension Macht - Hoffnung Kontrolle*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Filliger, A. (2012). *Dimension Macht: Furcht vor Kontrollverlust (MFK)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Grüter, I., Meister, K. & Stocker Nebel, C. (2013). *Anschlussmotivation: Furcht vor Zurückweisung*. Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Unveröffentlichtes Manuskript.

Lüchinger, P., Kunkel, S. & Ruppert, Ch. (2013). *Überprüfung Scala Neugier – Furcht vor Neuem (NFN)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Schenker, E., Signer, N. & Wichser, A. (2013). *Überprüfung der Konstruktvalidität der Skala Leistung, Hoffnung auf Erfolg*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz.

Wehrli, M. & Moosburger, A. (2010). *Projektarbeit Testkonstruktion*. Unveröffentlichtes Manuskript, Departement Angewandte Psychologie, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Schweiz