NETZWERK

Leitfaden

Motivationstypen in der Ausbildung verstehen

Azubis gezielt fördern

April 2026

BWHW BILDUNGSWERK

Gefördert vom:

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend

NETZWERK

Inhalt

I. Mit Motivation Ausbildungsqualität steigern	**1**
II. Motivationstypen in der Ausbildung: Chancen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	**1**
III. Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und innere Treiber	**2**
IV. Motivation verstehen: Theorien, Grundlagen und Grenzen	3
V. Vom „Muss“ zum „Will“ – Motivationstypen in der Ausbildungspraxis	4
VI. Persönlichkeiten statt Schubladen: Motivationstypen gezielt fördern	8
VII. Das Wichtigste in Kürze	12

Mit Motivation Ausbildungsqualität steigern

So verschieden Azubis sind, so verschieden sind auch die eigenen Arten der Motivation – manche Menschen lernen gerne selbstständig, andere benötigen klare Strukturen, wieder andere entfalten sich durch Teamarbeit oder Anerkennung. Die Art der Motivation beeinflusst das Lern- und Arbeitstempo deiner Azubis, ihr Durchhaltevermögen beim Bearbeiten von Aufgaben und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.

Dieser Leitfaden gibt dir:

- einen Einblick in relevante Studien zum Thema Motivation,
- eine Übersicht über die unterschiedlichen Motivationstypen, deren Ausprägungen sowie mögliche Chancen und Herausforderungen in der Praxis,
- Impulse zur motivationsangepassten Förderung deiner Azubis für deinen täglichen Ausbildungsalltag.

Motivationstypen in der Ausbildung: Chancen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Wenn du dich mit den unterschiedlichen Motivationstypen deiner Azubis und ihren Ausprägungen beschäftigst, kannst du deine Förderung gezielter gestalten. Indem du dein Verständnis für diese Unterschiede vertiefst, lernst du

- Konflikte zwischen verschieden motivierten Azubis zu entschärfen,
- die Zusammenarbeit zu stärken
- und die Teamdynamik zu verbessern.

Begleitest du deine Azubis individuell beim Lernen,

- steigerst du die Ausbildungsqualität,
- erhöhst Leistungsbereitschaft und Prüfungserfolge
- und förderst gleichzeitig langfristige Bindung an das Unternehmen.

Neben diesen Chancen begegnen dir ebenso Herausforderungen: Ausschließlich Motivationstypen in den Fokus zu nehmen, birgt die Gefahr, deinen Azubis Stereotypen zuzuordnen und ihre individuellen Persönlichkeiten zu vereinfachen. Überdies erfordert die praktische Umsetzung, dass du deinen Ausbildungsrahmen flexibel anpasst und mit einer höheren Planungskomplexität umgehst. Denn die Motivation deiner Azubis ist dynamisch, vom Kontext abhängig und kann sich im Verlauf der Ausbildung verändern.
Für dich als Ausbilder:in besteht die mögliche Schwierigkeit darin, zu erkennen, welche Anreize für deine Azubis tatsächlich wirken. Wichtig ist, die individuellen Bedürfnisse und inneren Treiber deiner Azubis zu verstehen, weil diese Verhalten und Leistung maßgeblich beeinflussen.

Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und innere Treiber

Verschiedene Rahmenbedingungen beeinflussen, wie motiviert eine Person ist. Deine Azubis gehen mit Erwartungen und Wünschen in die Ausbildung, die, je nach Ausmaß der Erfüllung, maßgeblichen Einfluss auf deren Motivation nehmen können.
In der Abbildung sind verschiedene Rahmenbedingungen und Bedürfnisse abgebildet, die die Motivation deiner Azubis beeinflussen können.

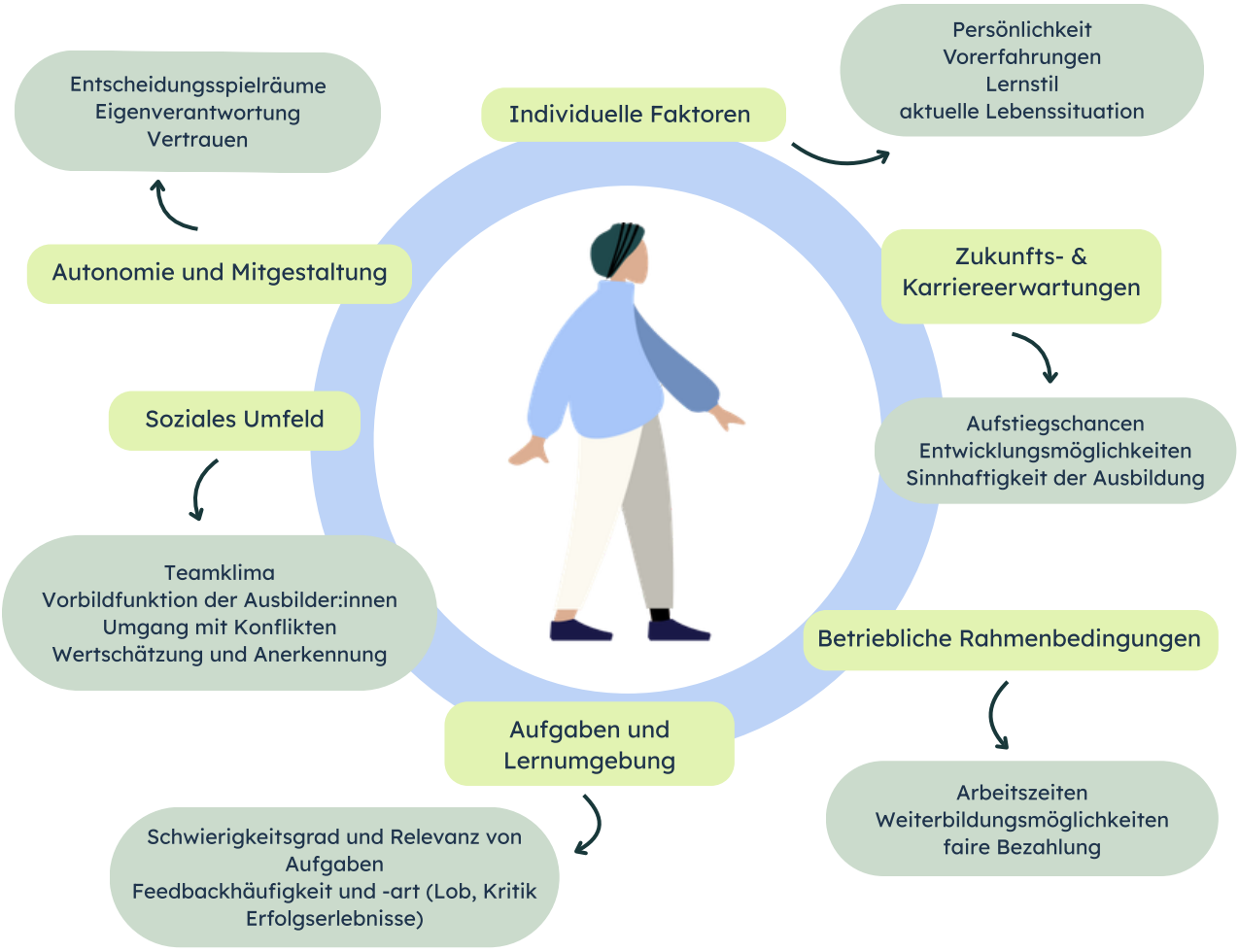


Abbildung 1: Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und innere Treiber. Eigene Abbildung.

Die genannten Einflussfaktoren sind nur ein Auszug und kein vollständiger Katalog. Ein Leitgedanke zur Bewusstmachung der Bedeutung von Motivation kann sein: **„Welche individuellen Bedingungen brauchen meine unterschiedlich motivierten Azubis, um ihre Motivation langfristig zu erhalten?“**

Prüfe daher regelmäßig, wie sich diese Faktoren bei deinen Azubis auswirken und vermeide es, pauschale Maßnahmen auf alle zu übertragen.

Motivation verstehen: Theorien, Grundlagen und Grenzen

Der Forschungsbereich “Motivation” ist seit langem etabliert und gut erforscht. Die nachfolgenden Theorien bilden einen Ausschnitt der motivationstheoretischen Forschung und sind trotz ihres Alters wichtige Grundlagen für moderne Ansätze. Keine von ihnen ist vollständig oder uneingeschränkt in der Praxis umsetzbar. Dennoch helfen sie, Motivation sowie ihre Auswirkungen auf Lernen und Arbeiten besser zu verstehen.
Allen gemeinsam ist die Unterscheidung zwischen extrinsischer (Handeln aufgrund von Aufforderung oder Belohnung) und intrinsischer Motivation (Handeln aus Interesse und innerem Antrieb) sowie die Auffassung von Motivation als zielgerichtetem Handeln.
Zu den bekannten Theorien zählen:

Erwartungswert-Theorien

von John Atkinson (1957) und Victor Vroom (1967): Sie erklären Motivation zum Beispiel als Ergebnis der Einschätzung, ob ein Ziel erreichbar und lohnend ist. Motivation entstehe somit vor allem durch die Erwartung einer Belohnung oder eines positiven Ergebnisses.

Zwei-Faktoren-Theorie

von Frederick Herzberg (1959): Sie untersucht, welche äußeren Faktoren Arbeitsmotivation fördern oder hemmen (zum Beispiel faire Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Anerkennung, Leistungserleben).

Selbstbestimmungstheorie

von Edward Deci und Richard Ryan (1985/2000): Sie sieht Motivation als Folge erfüllter psychologischer Grundbedürfnisse nach Selbstbestimmung, sozialer Zugehörigkeit und dem Wirksamkeitsempfinden innerhalb eines sozialen Umfeldes.

Die **Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan** dient als theoretische Grundlage in diesem Leitfaden, denn sie:

- erklärt, wie angeborene psychologische Bedürfnisse nachhaltige Motivation erzeugen,
- stützt sich auf 40 Jahre empirische Forschung,
- integriert emotionale, soziale sowie psychologische Prozesse zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Vom „Muss“ zum „Will“ – Motivationstypen in der Ausbildungspraxis

Intrinsische Motivation oder Motivation von innen heraus umfasst spontane, freudvolle Tätigkeiten aus innerem Interesse und Neugier. Sie braucht keine äußeren Anreize oder Druck. Extrinsische Motivation oder Motivation von außen kommend zeigt sich in Handlungen, die einen klaren Zweck haben. Sie werden ausgeführt, um eine Belohnung zu erhalten oder einer Konsequenz zu entgehen, oft angestoßen durch Aufforderungen oder Erwartungen. Entscheidend ist der Selbstbestimmungsgrad:

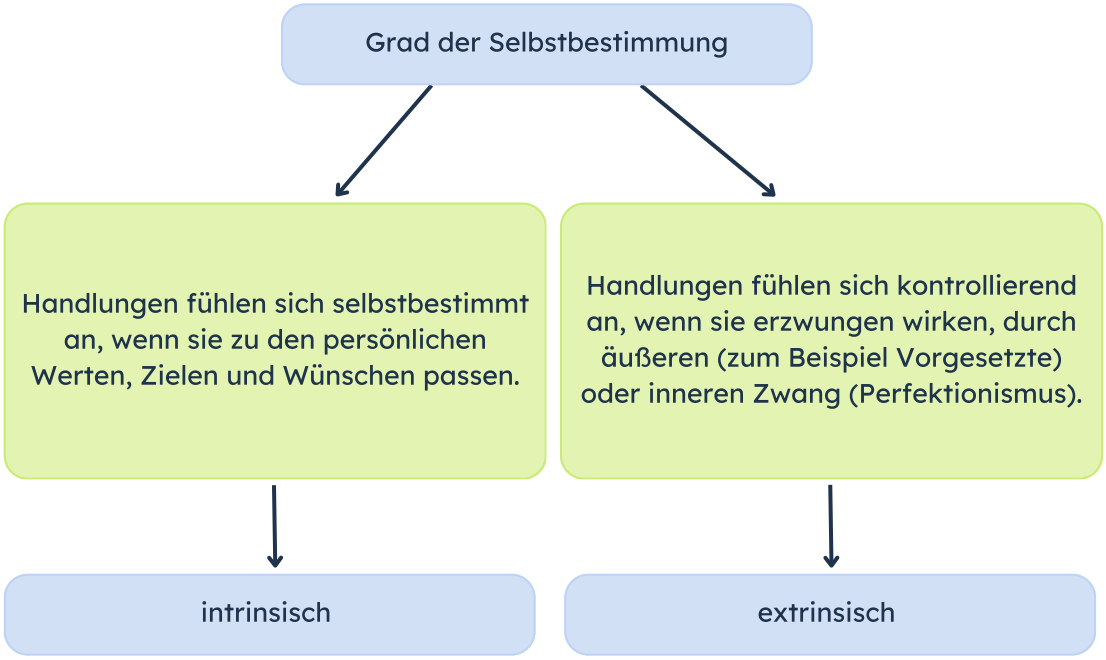


Abbildung 2: Selbstbestimmungsgrad. Eigene Abbildung.

Je freier eine Handlung empfunden wird, desto selbstbestimmter ist sie; je erzwungener, desto kontrollierter.

Deci und Ryan gliedern ihr Motivationskonzept der extrinsischen und intrinsischen Motivation in unterschiedliche Stufen beziehungsweise in unterschiedliche **Motivationstypen**:

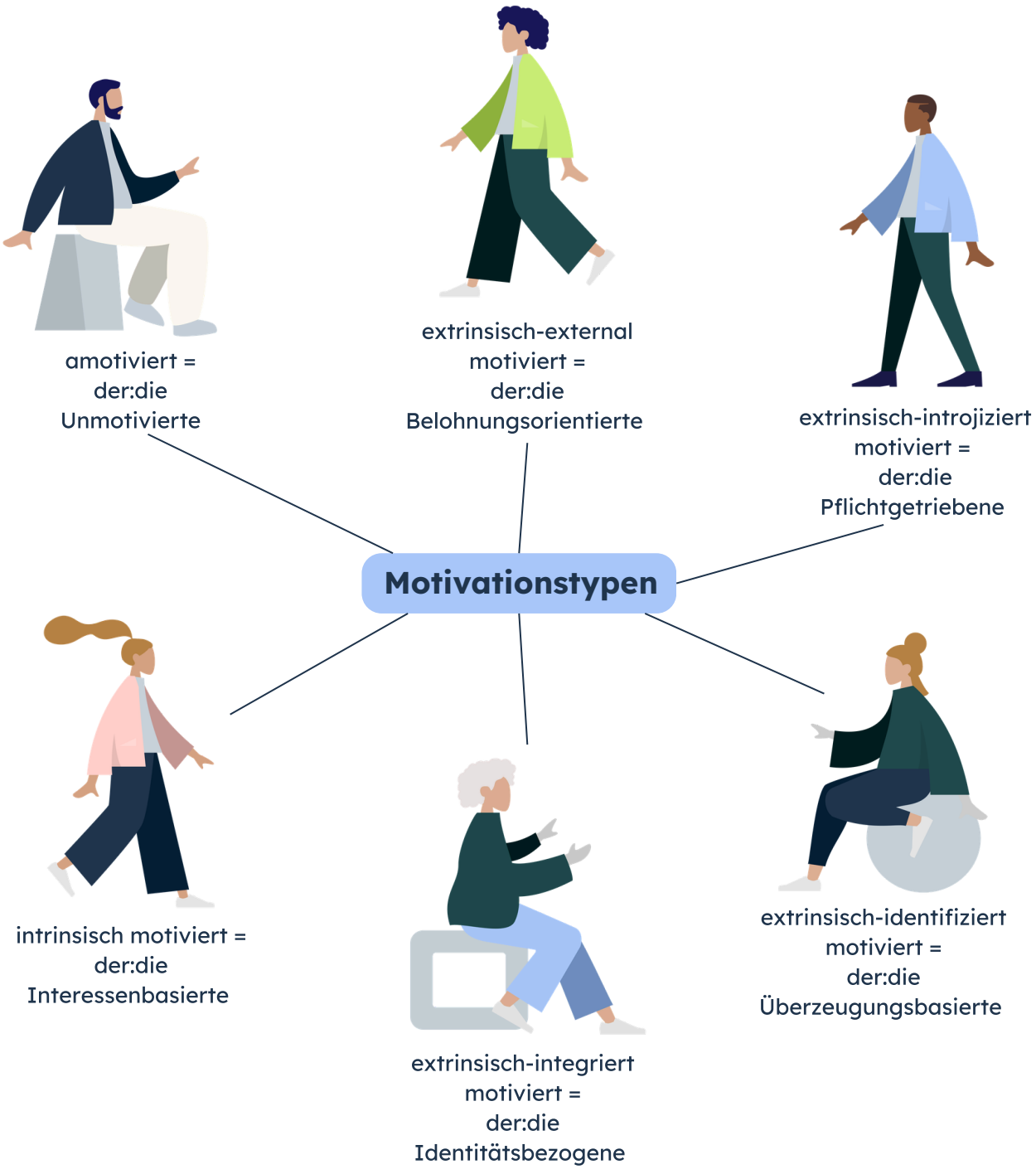


Abbildung 3: Motivationstypen. Eigene Abbildung nach Deci & Ryan 2000.

Die Tabelle auf der nächsten Seite listet die Motivationstypen auf und gibt Erklärungen sowie konkrete Beispiele. Du kannst sie als Impuls nutzen, die motivationalen Ausprägungen deiner Azubis zu erkennen.

Motivationstyp	Erklärung	Dein Azubi …
Unmotivierter Motivationstyp	Handlungen sind ziellos und impulsiv.	… zeigt keinen Antrieb, … ignoriert Aufgaben und Anweisungen, … macht nur das Nötigste und verbringt die Zeit ohne jegliches Interesse am Lernen oder Fortschritt.
Belohnungsorientierter Motivationstyp	Handlungen sind belohnungsorientiert.	… erledigt Aufgaben zügig, um pünktlich Feierabend zu machen und aufgrund des Gehaltes, … schlägt effiziente Ideen vor, um einen Bonus zu erhalten, … ignoriert Verbesserungen, die keine direkte Prämie versprechen.
Pflichtgetriebener Motivationstyp	Handlungen entstehen aus innerem Druck und Erhalt eines positiven Selbstbildes nach außen.	… übernimmt freiwillig Überstunden, weil er:sie glaubt, dass „gute Azubis“ alles geben sollen, … schlägt bei neuen Prozessen Verbesserungen vor, weil er:sie sich als „zuverlässiger Teamplayer“ sieht, der:die die Firma nicht im Stich lässt.
Überzeugungsbasierter Motivationstyp	Handlungen werden aus eigener Überzeugung ausgeführt, weil sie als persönlich wichtig und wertvoll empfunden werden – nicht aus Pflicht, sondern um ein selbst gewähltes Ziel zu erreichen.	… bereitet sich auf die Abschlussprüfung vor, weil er:sie noch einen Meisterabschluss anstrebt, … übt komplizierte Fertigkeiten, weil er:sie langfristig eine Führungsrolle anstrebt und diese Expertise als Grundlage sieht.
Identitätsbezogener Motivationstyp	Handlungen basieren auf äußeren Regeln, die sich zu eigenen Überzeugungen gewandelt haben und die persönliche Identität mitprägen.	… hält termingerecht Fristen ein, weil betriebliche Regeln zu seiner:ihrer Überzeugung von Pünktlichkeit wurden, … teilt Wissen mit Kolleg:innen, da interne Richtlinien zu seinem:ihren Wert von Teamgeist selbstverständlich geworden sind … überprüft Materialien gründlich, weil Vorschriften seine:ihre Überzeugung von Sorgfalt prägen.
Interessenbasierter Motivationstyp	Handlungen basieren auf reinem Interesse (aus Neugier, Freude), die um ihrer selbst willen durchgeführt werden und keine äußeren Anreize (wie Belohnungen) benötigen.	…recherchiert freiwillig tiefergehend zu einem Thema, da er:sie vom Lernen selbst begeistert ist, ohne externe Anreize, … optimiert Prozesse, weil ihm:ihr das Lösen von Rätseln Spaß macht, … testet Materialien, weil ihm:ihr das Ausprobieren Freude bereitet.

Tabelle 1: Motivationstypen. Eigene Darstellung nach Deci & Ryan 2000.

Kaum ein:e Auszubildende:r lässt sich auf einen einzigen Motivationstypen reduzieren, weshalb Mischformen aus verschiedenen Typen mit zwei oder drei dominanten Tendenzen entstehen. Diese Mischformen sind individuell geprägt und nicht verallgemeinerbar. Das Konzept der Motivationstypen eignet sich daher gut als Orientierungshilfe und ist kein starres Schema.

Die Motivationsausprägungen deiner Azubis können sich je nach Situation verändern. Es lohnt sich daher, regelmäßig gezielt zu reflektieren, ob sich die Motivation deiner Azubis gewandelt hat und dein Vorgehen noch passend ist.

Die folgende Auflistung von Mischformen, die bei deinen Azubis vorkommen können, dienen als Beispiele:

überzeugungs- und interessenbasierter Typ

Deine Azubis lernen beispielsweise eine neue Software, weil sie sie langfristig wertschätzen (überzeugungsbasiert) und, weil ihnen das Lernen selbst Spaß macht (interessenbasiert).

motivationsloser und pflichtgetriebener Typ

Deine Azubis zeigen kein Interesse an der Aufgabe (motivationslos), erledigen sie aber aus Schuldgefühlen (pflichtgetrieben) gegenüber dem Team.

interessenbasierter und pflichtgetriebener Typ

Deine Azubis erproben Techniken aus reiner Freude (interessenbasiert), angetrieben von innerem Druck, „immer der:die Beste zu sein" (pflichtgetrieben).

Im Anschluss an die Darstellung verschiedener Motivationstypen folgen nun zwei Beispielsituationen. Sie zeigen mögliches Verhalten von Azubis und verdeutlichen, wie du als Ausbilder:in damit umgehen kannst, um deine Azubis gezielt zu unterstützen und zu fördern.

Beispielsituation 1

Zeigen deine Azubis wenig Antrieb, Aufgaben zu erledigen, kann das unterschiedliche Ursachen haben – von Unter- oder Überforderung über fehlende Perspektiven und eine unpassende Berufswahl bis hin zu privaten oder familiären Belastungen. In solchen Situationen sind zum Beispiel offene Gespräche, Vertrauensaufbau und konstruktives, entwicklungsorientiertes Feedback zentral.

Beispielsituation 2

Deine Azubis recherchieren freiwillig tiefgehender zu einem Thema, da sie vom Lernen selbst begeistert sind, ohne externe Anreize wie zum Beispiel Lob. Die interessenbasierten Typen lieben das Tun selbst – sie benötigen eine Umgebung, die Freiheit und Herausforderung bietet, um die Begeisterung zu erhalten. Gib deinen Azubis Freiheiten, Aufgaben, die ihren Kompetenzen entsprechen und lasse sie diese mit ihren persönlichen Interessen verknüpfen.

Persönlichkeiten statt Schubladen: Motivationstypen gezielt fördern

Welchem Motivationstypen deine Azubis zuzuordnen sind, ist individuell und stark kontextabhängig. Die Typen können:

- je nach Lehrjahr,
- Abteilungsrotation,
- Aufgabenspektrum,
- persönlichen Interessen
- oder aktuellen Herausforderungen variieren.

Deine Azubis können bei der Berichtsheftführung klar belohnungsorientiert handeln, weil sie den pünktlichen Feierabend anstreben und die Aufgabe nur als Mittel zum Zweck sehen.
In Gruppenarbeiten hingegen kann der:dieselbe Auszubildende dem identitätsbezogenen Motivationstypen entsprechen, da Teamwork seinem:ihrem Selbstverständnis als verantwortungsvollen und teamfähigen Mitarbeitenden entspricht.

Sobald du weißt, welche Motivatoren deine Azubis benötigen, um motiviert zu bleiben, kannst du dir darauf basierend passende Fördermöglichkeiten überlegen.
Dies kannst du zum Beispiel durch folgende Methoden herausfinden:

Beobachtung im Arbeitsalltag

Beobachtung ist eine Methode in der Ausbildung, um das Verhalten und die Handlungen von Azubis systematisch wahrzunehmen und auszuwerten. Soziales Handeln wird in realen Ausbildungssituationen erfasst und gedeutet. Darauf aufbauend können individuelle Lernprozesse gefördert werden.

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, werden Zeitpunkt, Umfang und Ziel der Beobachtung im Vorfeld festgelegt. Eine klare Beobachtungsfrage – etwa zur Teamfähigkeit oder Arbeitsweise – hilft, die Wahrnehmung zu fokussieren. Gleichzeitig erfordert die Methode Offenheit und die Bereitschaft, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren. Denn diese kann durch selektive Wahrnehmung, Vorurteile oder Übertragungseffekte beeinflusst werden.

In der Ausbildungspraxis ermöglicht die Beobachtung, Lernfortschritte sichtbar zu machen, Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen und auf dieser Grundlage wertschätzendes Feedback zu geben.

Das offene Gespräch

Als Ausbilder:in führst du mit deinen Azubis ein offenes Gespräch, wenn du mit ihnen in einen vertrauensvollen, wertschätzenden und zielgerichteten Austausch gehst. Themen können sein: gemeinsam über die Ausbildung zu sprechen, Stärken deiner Azubis zu beleuchten oder Schwierigkeiten und Entwicklungsschritte zu ermitteln.

Ein offenes Gespräch folgt einer klaren Struktur:

- Starte mit einer Begrüßung und umreiße, worum es in dem Gespräch gehen wird.
- Stelle deinen Azubis offene Fragen: „Wie läuft es für dich gerade in der Ausbildung?“ oder „Was läuft gut, was fällt dir schwer?“.
- Höre ihm:ihr aktiv zu, indem du nachfragst, zusammenfasst und das Gesagte ernst nimmst.
- Erzähle von deiner Wahrnehmung: Beschreibe konkret, was du gut findest und wo sich etwas verbessern lässt.
- Arbeite lösungsorientiert mit deinen Azubis zusammen und entwickle seine:ihre nächsten Schritte.

Entwicklungsorientiertes Feedback geben

Feedback zu geben ist eine gute Methode in der Ausbildung, um Lernprozesse zu fördern und Entwicklung zu unterstützen. Es kann deinen Azubis helfen, deren Verhalten zu reflektieren und gezielt weiterzuentwickeln. Damit dein Feedback wertschätzend und entwicklungsorientiert ist, kannst du Feedbackregeln einhalten. Wirksames Feedback ist

- beschreibend statt bewertend,
- zeitnah und kontextbezogen,
- konkret und nachvollziehbar,
- nicht nur auf Fehler fokussiert, sondern auch auf positive Aspekte.

Die WWW-Formel – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch – unterstützt dabei, Rückmeldungen klar und strukturiert zu formulieren.

- Wahrnehmung: Welches Verhalten hast du als Ausbilder:in konkret wahrgenommen?
- Wirkung: Wie hat das auf dich gewirkt?
- Wunsch: Was wünschst du dir von deinen Azubis in Zukunft?

Deine Azubis haben zudem die Möglichkeit, ihre Sichtweise einzubringen und Fragen zu klären. Ein wertschätzender und stärkenorientierter Umgang stärkt Motivation und Vertrauen. So wird Feedback zu einem lernförderlichen Werkzeug, das kontinuierliche Entwicklung ermöglicht.

Die Motivation deiner Azubis kann durch verschiedene **Motivatoren** sowie **Demotivatoren** beeinflusst werden. Aus unterschiedlichen Studien wird deutlich, welche Faktoren die Motivation anregen oder hemmen können. Wie gut sie wirken, hängt jedoch vom jeweiligen Motivationstypen ab.

Die Psychologen **Deci und Ryan** haben festgestellt, dass die Motivation einer Person von drei verschiedenen angeborenen psychologischen Bedürfnissen beeinflusst wird:

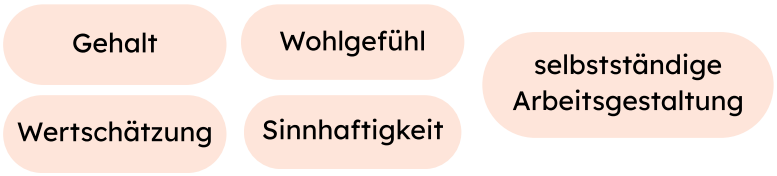
- das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit (beispielsweise das Teamklima)
- nach Wirksamkeitsempfinden (zum Beispiel passende Aufgabenstellungen)
- nach Selbstbestimmung (zum Beispiel eigenständiges Arbeiten).

Seien diese drei Bedürfnisse erfüllt, könne Motivation bei deinen Azubis entstehen.

Ein Beispiel

Deine Azubis bewegen sich innerhalb eines sozialen Umfeldes (Kolleg:innenkreis, andere Azubis etc.). Wird innerhalb dieses Umfeldes zum Beispiel kompetenzförderndes Feedback eingesetzt oder die Möglichkeit gegeben, Eigeninitiative zu zeigen, kann dies sein:ihr Wirksamkeitsempfinden innerhalb der Gemeinschaft sowie sein:ihr Selbstbestimmungsempfinden positiv beeinflussen und somit zu einer gesteigerten Grundmotivation führen.

Weitere Impulse liefert eine Studie der **Internationalen Universität (IU)** aus dem Jahr 2022 zur nachhaltigen Arbeitsmotivation: Zu den Schlüsselfaktoren einer hohen Motivation zählen laut der Studie:



Du als Ausbilder:in kannst in deiner Ausbildungspraxis für eine gute und wertschätzende Arbeitsatmosphäre sorgen, Vertrauen schaffen und sinnhafte, individuelle Aufgaben erstellen.

In ihrem 2023 beim **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)** veröffentlichten Beitrag „Azubis binden und motivieren“ erklärt Miriam Schöpp, neben den bereits genannten Motivatoren, folgende Faktoren:

Du als Ausbilder:in kannst zum Beispiel:

- Erfolge hervorheben und Schwächen wertschätzend benennen – das schafft Lernfortschritt für die Zukunft,
- Verantwortung delegieren, eigene Wege erlauben und Fehler als wertvolle Lernquelle nutzen,
- Aufgaben sowie Lernmethoden abwechslungsreich und dem Ausbildungsstand angepasst gestalten,
- Ziele so definieren, dass Erfolge spürbar werden, ohne Frustration durch Über- oder Unterforderung.

Das Wichtigste in Kürze

Azubis weisen vielfältige Motivationstypen auf – von unmotiviert und belohnungsorientiert, über pflichtgetrieben bis zu überzeugungs-, identitäts- und interessenbasiert –, die ihr Lernen, Durchhaltevermögen und Engagement für das Unternehmen bestimmen.
Als Ausbilder:in kannst du durch typgerechte Förderung beispielsweise Ausbildungsabbrüche reduzieren, die Ausbildungsqualität steigern und Unternehmensbindung fördern.
Kerngedanke ist: Reflektiere, welche Rahmenbedingungen deine Azubis benötigen, damit seine:ihre Motivation (egal ob von außen angestoßen oder aus tiefem Interesse erwachsen) langfristig stabil bleibt.

Dynamische Einflussfaktoren wie
- die Persönlichkeit,
- die Aufgabenstruktur,
- das Bedürfnis nach Selbstbestimmung,
- das Teamklima,
- das Gefühl von Kompetenz innerhalb des Teams,
- die Betriebsbedingungen
- und Karrierechancen

spielen eine Rolle.

Durch Beobachtung und Gespräche kannst du die individuellen Bedürfnisse deiner Azubis erkennen und sie entsprechend unterstützen: Beispielsweise mit
- klaren Anreizen (für die belohnungsorientierten Motivationstypen),
- Entlastung (für die pflichtgetriebenen Motivationstypen)
- oder Freiraum (für die interessenbasierten Motivationstypen).

Ergänzt durch zum Beispiel
- regelmäßiges, entwicklungsorientiertes Feedback,
- Wertschätzung
- und einer positiven Fehlerkultur

kann dies zu langfristigem Erfolg, Motivation und Zufriedenheit führen.

Gestalte Lernumgebungen und Aufgaben anspruchsvoll, aber erreichbar. Achte darauf, dass sich deine Azubis nicht überfordert fühlen. Beachte immer, dass es nicht den:die eine:n motivationstypische:n Auszubildende gibt. Der Grad der Motivation ist kontextabhängig, vielfältig und individuell. Deine Azubis benötigen unterschiedliche Lernzugänge, Lernumgebungen und Förderungen, um motiviert zu bleiben.

NETZWERK Q

NETZWERK Q

Das Netzwerk Q ist ein gemeinsames Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), der Bildungswerke der Wirtschaft und weiterer Bildungseinrichtungen. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) – damit Ausbildung für dich und deine Auszubildenden noch stärker, zukunftsorientierter und wirksamer wird.

Impressum

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.

netzwerkq.de

Autor

Natascha Honsowitz-Domladovac

Quelle

Bornemann, Stefan, 2014, VIE-Theorie: Valenz, Instrumentalität, Erwartung, URL: https://lead-conduct.de/2014/02/23/vie-theorie/

Deci, Edward / Ryan, Richard, 1993, Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 39, Nr. 2, S. 223-238, https://www.pedocs.de/volltexte/2017/11173/pdf/ZfPaed_1993_2_Deci_Ryan_Die_Selbstbestimmungstheorie_der_Motivation.pdf

Department of Educational Science TUM School of Social Sciences and Technology Technische Universität München, o. J., Erwartungs-Wert-Modelle, https://toolbox.edu.tum.de/pages/modules/2/9.html

Egloff, Salomé / Willi Kägi, Irene, 2017, Faktoren zur Stärkung der Arbeitsmotivation [Masterarbeit], https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/Archiv/hrl-1108-Faktoren-Arbeitsmotivation

Gupta, Ayushi / Behl, Abhishek, 2026, Self-Determination Theory. A review, in: Papagiannidis, Savvas (Hrsg.), Theoryhub Book. A Theory Resource for Students and Researchers alike, Newscastle upon Tyne, https://open.ncl.ac.uk/theories/20/self-determination-theory/

IU – Internationale Hochschule, 2022, Nachhaltige Arbeitsmotivation. Motivation und Zufriedenheit im Job. Was spornt Mitarbeitende an? Was bindet nachhaltig ans Unternehmen?, Erfurt. https://static.iu.de/studies/Nachhaltige_Arbeitsmotivation.pdf?_gl=1*tsql9a*_gcl_au*MTM2MzgyNzMxNS4xNzczODE3NzUy*_ga*NjMwODAzMDUyLjE3NzM4MTc3NTI.*_ga_N7D4LHZGPD*czE3NzM4MTc3NTEkbzEkZzAkdDE3NzM4MTc3NTEkajYwJGwwJGg5NjMzODgxMjQ.*_fplc*NiUyQkNJc1NLSTJ6Q1pHTkNSNEtaYlZhUFdIdTZUYlpydE03VnpWRk1UUEpGZmFnWW41Z3hpaTd6QklUMkVIcEYlMkZJUXJCM1Bid2hUT1lOOWR1OFZPdmFmNHdUM0RyUlJ4c0ZWcXdMZFZKc202eXZTaXY0cUdudGFhQ01EYUJDdyUzRCUzRA

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung – Schöpp, Miriam, 2023, Azubis binden und motivieren, https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/ausbildung/wie-ausbilden/azubis-binden/

Link, Jasmin, 2024, Die Kunst der Motivation. Wie Ausbilder unterschiedliche Motivationsarten nutzen können, https://www.aevoakademie.de/magazin/die-kunst-der-motivation-wie-ausbilder-unterschiedliche-motivationsarten-nutzen-koennen/

Maier, Prof. Dr. Günter, o. J., Definition: Was ist „Zweifaktorentheorie"? Von Herzberg entwickelte Theorie mit der Annahme, dass es zwei voneinander unabhängige Dimensionen der Arbeitszufriedenheit gibt: Unzufriedenheit/Nicht-Unzufriedenheit sowie Zufriedenheit/Nicht-Zufriedenheit, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zweifaktorentheorie-48072

Maier, Prof. Dr. Günter / Bartscher, Prof. Dr. Thomas / Nissen, Regina, o. J., Definition: Was ist „Erwartungswert-Theorie"? Prozesstheorie der Motivation, die zu erklären beansprucht, wie die Motivation menschlichen Verhaltens zustande kommt, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwartungswert-theorie-35944?redirectedfrom=31964

Rank, Birgit, 1997, Erwartungs-Wert-Theorien. Ein Theoriekonzept der Wirtschaftspsychologie und seine Anwendung auf eine berufsbiographische Entscheidung, München.

VNR – Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, 2024, Motivation von Auszubildenden. Azubis langfristig motivieren, Bonn, https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/ausbildung/azubis-langfristig-motivieren/

WPGS – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft / Becker, Prof. Dr. Florian, o. J., Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation: Hygienefaktoren und Motivatoren, München, https://wpgs.de/fachtexte/motivation/herzbergs-zwei-faktoren-theorie-der-motivation-hygienefaktoren-und-motivatoren/ (12.03.2026).

WPGS – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft / Becker, Prof. Dr. Florian, o. J., Motivieren mit Erwartungen: Erwartungswert-Theorien, München. URL:https://wpgs.de/fachtexte/motivation/motivieren-mit-erwartungen-erwartungswert-theorien/

Stand: April 2026

BWHW BILDUNGSWERK

Gefördert vom:

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend