

MotivSORT.

Entwicklung eines Instruments zum Screening individueller Motiverfüllung im Handwerk

Thomas Ellwart, Prof. Dr.
Christian Jaster, MSc. cand.
Henrike Peiffer, Dr.

1. Einleitung

Führen in Zeiten des Fachkräftemangels stellt auch im Handwerk besondere Anforderungen an die Vorgesetzten. Wie können Führungskräfte auf individuelle Motive der Mitarbeitenden eingehen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben? Und wie sollten Führungskräfte längerfristig Mitarbeitende führen und entwickeln, damit sowohl wirtschaftlicher Erfolg des Betriebs als auch Motivation, Gesundheit und eine Bindung an den Betrieb auf Seiten der Mitarbeitenden entstehen und langfristig erhalten bleiben?

Aus der psychologischen Führungsforschung sind zahlreiche und fundierte Führungsmodelle bekannt (z.B. das Prinzip der transaktionalen und transformationalen Führung im *Full Range of Leadership-Modell*, (Bass 1999; Felfe, 2015)). Diese sind jedoch aus dreierlei Gründen nicht direkt auf die Praxis der Führung in einem Handwerksbetrieb übertragbar:

(1) *Fehlender Bezug der Führungsforschung zu konkreten Situationen im Handwerk.* Wissenschaftliche Führungsmodelle legen situationsübergreifend die Wirkung von Führungsverhalten auf affektive, kognitive und verhaltensbezogene Variablen auf Mitarbeitererebene dar. Sie spezifizieren jedoch nicht spezifische Situationen oder Branchen und eignen sich deshalb nicht unmittelbar dazu einen Handwerksbetrieb im konkreten Einzelfall zu beraten.

(2) *Keine praktischen Instrumente für den Berufsalltag im Handwerksbetrieb.* In der Führungsforschung finden sich nur vereinzelt Studien aus dem Handwerkskontext (z.B. Kunze, Ducki & Brandt, 2016) und es fehlen validierte Instrumente (z.B. Fragebögen), die ohne umfangreiche Vorplanungen zielgruppenspezifisch vor Ort im Betrieb eingesetzt werden können.

(3) *In der Praxis muss vielfältig geführt werden.* Wissenschaftliche Führungsmodelle fokussieren zumeist einen bestimmten Führungsstil (z.B. transformationaler Führungsstil) und berichten dessen positive und negative Auswirkungen auf mitarbeiterbezogene Variablen. In der Praxis können jedoch in Abhängigkeit der betrieblichen Situation (z.B. Betriebsgröße, Branche, Bedürfnisse der Mitarbeitenden) einzelne Facetten verschiedener Führungsstile eingesetzt werden, z.B. die leistungskontingente Belohnung des transaktionalen Führungsstils oder die individualisierte Behandlung von Mitarbeitenden als Facette des transformationalen Führungsstils. Einen allgemeingültig zu empfehlenden Führungsstil kann es somit nicht geben.

Aus den genannten Punkten folgt, dass konkretes Führungsverhalten an die spezifischen Situationen und Motive der Mitarbeitenden eines Betriebs angepasst werden sollte, denn diese beeinflussen das Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden, z.B. deren Einstellungen, Arbeitszufriedenheit, oder Arbeitsengagement (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Um bestehende Motive von Mitarbeitenden und deren aktuellen Erfüllungsgrad im einzelnen Betrieb zu messen (*fallbezogene Organisationsdiagnose*; Kleinmann & Wallmichrath, 2004), wurde in Kooperation mit Handwerksbetrieben der Handwerkskammer Trier das *MotivSORT* entwickelt und pilotiert. Erste Analysen zeigen theoriekonforme Zusammenhänge der mit *MotivSORT* gemessenen Bedürfnislage mit zentralen arbeitspsychologischen Variablen, wie der Arbeitszufriedenheit und der Bindung an den Betrieb.

Mit den Ergebnissen einer solchen fallbezogenen Diagnostik lassen sich zukünftig Empfehlungen für betriebsspezifische Maßnahmen (z.B. Führungsverhalten und/oder betriebsspezifische Entwicklungsmaßnahmen) ableiten, um z.B. die Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb zu unterstützen und damit als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

2. Theorie

2.1 Der Einfluss von individuellen Motiven in Organisationen

In der psychologischen Forschung werden menschliche Bedürfnisse und deren Erfüllung als ein zentrales Motiv menschlichen Verhaltens angesehen (Latham & Pinder, 2005). So postuliert Maslow eine Hierarchie von menschlichen Bedürfnissen (Maslow, 1943), welche auf angeborene Motive zurückgehen (McClelland, 1965) und laut der *Selbstbestimmungstheorie* (Self-Determination Theory (SDT); Deci & Ryan, 2000) das menschliche Erleben und Verhalten beeinflussen und lenken. Im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde vor allem die SDT hinsichtlich ihrer Vorhersagekraft personaler und organisationaler Parameter untersucht (z.B. Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001; Deci et al., 2017). Die SDT besagt, dass Menschen nach der Erfüllung dreier universeller Motive streben, nämlich nach *Autonomie*, *Kompetenz* und *sozialer Eingebundenheit*. Sind diese drei Motive ausreichend befriedigt, so führt das zum Erleben intrinsischer Motivation, spornt zu besserer Leistung an und steigert das Wohlbefinden (für einen Überblick siehe Deci et al., 2017). Bezogen auf Organisationen empfinden Mitarbeitende, die ein hohes Ausmaß an Motiverfüllung erleben, eine stärkere affektive Bindung an das Unternehmen (Gillet et al. 2013; Greguras & Diefendorff 2009; van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Soenens & Lens, 2010), mehr Arbeitszufriedenheit (Gillet et al. 2013; van den Broeck et al. 2010), weisen weniger Symptome von Burnout auf (Fernet et al. 2013; van den Broeck et al. 2008; van den Broeck et al. 2010), zeigen mehr Arbeitsengagement (Kovjanic et al. 2013; van den Broeck et al. 2008) und bilden seltener die Intention zu kündigen (van den Broeck et al. 2010).

Um eine ausreichende Erfüllung dieser Motive im Arbeitskontext zu gewährleisten, bedarf es unterstützender organisationaler Bedingungen (Deci et al. 2017). Dazu zählen u.a. die Arbeitsgestaltung (Fernet et al. 2013; van den Broeck et al. 2008), das Herstellen von prozeduraler Gerechtigkeit (Gillet et al. 2013) als auch die Passung zwischen Mitarbeitenden und Organisation (Greguras & Diefendorff, 2009). Eine viel untersuchte organisationale Variable stellt in diesem Zusammenhang der in der Organisation vorherrschende Führungsstil dar. Führungskräfte, die ihr Führungsverhalten an den Motiven der Mitarbeitenden (dienende Führung) ausrichten, motivieren ihre Mitarbeitenden zu besserer Leistung (Chiniara & Bentein 2016; van Dierendonck, Stam, Boersma, Windt & Alkema, 2014). Ebenso zeigen Mitarbeitende, die durch ihre Führungskräfte individualisiert behandelt werden (Facette der transformationalen Führung) eine bessere Leistung, höheres Wohlbefinden und gesteigertes Arbeitsengagement (Kovjanic et al. 2013; Stenling & Tafvelin, 2014). Darüber hinaus haben Führungskräfte, die in ihrem Führungsverhalten authentisch sind, einen positiven Einfluss auf die Leistung ihrer Mitarbeitenden (Leroy et al., 2015).

Es lässt sich festhalten, dass die Berücksichtigung von und Beschäftigung mit den individuellen Motiven von Mitarbeitenden aus wissenschaftlicher Sicht ein bedeutsames Führungsinstrument darstellt (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). In der Praxis des Handwerks interessieren folglich, welche Motive in welchem Ausmaß befriedigt sind (z.B. Autonomie) und welche konkreten Gestaltungsmaßnahmen sich aus den Gegebenheiten in den Betrieben vor Ort ableiten lassen (z.B. Führungsverhalten zur Steigerung des Autonomieerlebens). Hierbei stellt das Handwerk eine besondere Herausforderung dar, da neben den drei Hauptmotiven viele weitere Motive bestehen. So

gibt es Gewerke, in denen nicht nur Autonomie im Arbeitshandeln, sondern darüber hinaus das Motiv nach eigenständigem Kundenkontakt eine zentrale Rolle spielen (z.B. Friseurberuf), in anderen sind die Länge des Arbeitsweges (z.B. Bauunternehmen) besonders bedeutsam, in anderen wiederum die Stimmung im Team (z.B. bei kleinen Betrieben mit weniger als zehn Mitarbeitenden).

Um diese betriebspezifischen Motive im Einzelfall zu diagnostizieren, wurde MotivSORT als branchenspezifisches Instrument für das Handwerk entwickelt. Diese Form der Diagnostik wird nachfolgend in bestehende Ansätze der Organisationsdiagnose und -entwicklung eingeordnet.

2.2 Organisationsdiagnose und -entwicklung

Die Organisationsdiagnose dient der Beschreibung, Erklärung und Prognose von regelhaftem Verhalten und Erleben der Organisationsmitglieder, mit dem Ziel der Aufdeckung organisationaler Handlungsfelder sowie der Vorbereitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (vgl. Kleinmann & Wallmichrath, 2004). Diese kann modell- oder fallbezogen umgesetzt werden. Bei einer modellbezogenen Organisationsdiagnose werden theoriegeleitete Variablen ausgewählt, erhoben und ausgewertet (z.B. objektive Anforderungen an die Einzelperson, oder auch deren erbrachte Leistung und Arbeitszufriedenheit, Kleinmann & Wallmichrath, 2004), um Ansatzpunkte notwendiger Entwicklungsmaßnahmen zu identifizieren. Bei einer fallorientierten Vorgehensweise wird hingegen exploriert, wie sich eine bestimmte Organisation im Einzelfall darstellt (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2014). Letztere Herangehensweise impliziert die Annahme, dass eine sich an die Diagnose anschließende Organisationsentwicklung, also der geplante, organisationale Wandel durch Maßnahmen der Führung und Kooperation, nur dann erfolgreich sein kann, wenn dieser sich an den Gegebenheiten der spezifischen Umwelt orientiert (Schüpbach, 2013). Diese Spezifität der Umwelt wird im MotivSORT berücksichtigt.

Aufbauend auf der Diagnostik lassen sich dann verschiedene Ansätze der *Organisationsentwicklung* nutzen, wie z.B. die Laboratoriumsmethode (Lewin, 1951) oder Ansätze, die auf die soziotechnische Systemtheorie (vgl. Ulich, 2011) zurückgehen. Eine weitere zentrale Methode stellt die *Survey Feedback* Methode dar, welche den prozessualen Ansätzen zuzuordnen ist und an den in der Organisation ablaufenden Prozessen ansetzt. Hierbei werden die Ergebnisse schriftlich oder mündlich erhobener Daten auf Personenebene (z.B. Einstellungen oder affektive Maße) an die Befragten zurückgemeldet (Nerdinger et al., 2014). Aus den Ergebnissen dieser Rückmeldung wird dann für das festgestellte Problem (z.B. mangelnde Arbeitszufriedenheit) Lösungen gesucht, bestenfalls mit den Forschern und Betroffenen gleichermaßen (Aktionsforschung; von Rosenstiel & Nerdinger 2011). Entsprechend dieses letzten Entwicklungsansatzes werden in den Handwerksbetrieben aufbauend auf einer fallbezogenen Organisationsdiagnose mittels Befragung durch MotivSORT die individuellen Motive der Mitarbeitenden durch Aggregation zu einem Gesamtbild integriert und an den Betrieb zurückgemeldet (Kleinmann, König & Melchers, 2007). Die Ergebnisse werden dann gemeinsam diskutiert, um Ansatzpunkte für betriebspezifische Entwicklungsmaßnahmen - z.B. im Führungsverhalten - abzuleiten.

Die Entwicklung und genaue Funktionsweise von MotivSORT als Instrument fallbezogener Organisationsdiagnostik wird nachfolgend eingeführt.

3. Das MotivSORT

3.1 Funktionen des Instruments

MotivSORT ist ein standardisiertes Instrument, welches folgende vier zentrale Funktionen erfüllt: (1) Es dient der standardisierten Lenkung und Leitung von Mitarbeitergesprächen. (2)

MotivSORT erlaubt auf Mitarbeitererebene eine Abfrage der individuellen Wichtigkeit von 15 Motiven sowie eine Beurteilung deren aktueller Erfüllung im Handwerksbetrieb (MotivSORT Einzelanwendung). (3) Durch die Standardisierung des Verfahrens können die Ergebnisse der Befragung über Mitarbeitende hinweg aggregiert werden, um das mitarbeiterübergreifende Ausmaß der Wichtigkeit und Erfüllung der 15 Motive im spezifischen Betrieb abzubilden (MotivSORT Betriebsmonitor). Die Ergebnisse der MotivSORT Einzelanwendung und des Betriebsmonitors bieten der Betriebsentwicklung oder Betriebsberatung konkrete Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen. Zudem können die Ergebnisse auch (4) im Betriebsmarketing eingesetzt werden, indem in Stellenausschreibungen auf die Erfüllung zentraler Motive im Betrieb verwiesen wird. Dadurch kann sich ein Betrieb nach außen als attraktiver Arbeitgeber für Fachkräfte präsentieren.

3.2 Entwicklung

Das MotivSORT wurde zwischen Mai 2017 und Februar 2018 in einem mehrstufigen Prozess durch die Universität Trier, Abteilung Wirtschaftspsychologie, in Kooperation mit der Handwerkskammer Trier entwickelt. Ziel der Kooperation war es, ein Instrument zu konzipieren, welches die arbeitsbezogenen Realitäten in den Handwerksbetrieben aufgreift und eine konkrete Auseinandersetzung mit diesen Realitäten auf Mitarbeitererebene ermöglicht. Dazu wurden mit insgesamt 17 Führungskräften und Geschäftsführenden Vorgespräche geführt, in denen zentrale Motive von Mitarbeitenden, d.h. Gründe dafür, dass Mitarbeitende zufrieden mit den Arbeitsbedingungen im Betrieb sind, erfragt wurden. Diese in der Vorstudie gesammelten Gründe wurden mittels Experteninterviews kategorisiert und 15 verschiedenen, übergeordneten Motiven zugeordnet (z.B. wurden die Motive nach flexiblen Arbeitszeiten, geregelten Arbeitszeiten und nach Urlaub dem übergeordneten Motiv nach plan- und gestaltbaren Arbeitszeiten zugeordnet). Die 15 Motive sind wiederum vier Motivklassen zugeordnet ((1)Arbeitsinhalte: Eigener Kundenkontakt, Eigenverantwortung, Eigenes Spezialgebiet und Vielfalt bei der Arbeit; (2) Rahmenbedingungen: Bezahlung, Bonusleistungen, Arbeitswege, Arbeitszeit, Ruf der Firma und Sicherheit und Gesundheitsschutz; (3) Betriebliches Miteinander: Kollegialität und Familiäre Atmosphäre; (4) Lernen und Weiterentwicklung: Fehlerumgang im Team, Persönliches Feedback und Persönliche Weiterbildung). Jede Karte trägt zusätzlich verhaltensnahe und präzise Beschreibungen der Motive, um eine valide fallorientierte Organisationsdiagnostik sicherstellen zu können.

Die 15 Motive werden im MotivSORT durch die Mitarbeitenden nach persönlicher und relativer Wichtigkeit sortiert und hinsichtlich der aktuellen Ausprägung im Betrieb bewertet (siehe 3.3).

3.3 Aufbau und Anwendung des Instruments

MotivSORT arbeitet mit 15 verschiedenen und standardisierten Karten, die zentrale betriebsübergreifende Motive im Handwerk abbilden.

Die mit den Motiven verbundenen arbeitsbezogenen Inhalte und Verhaltensweisen werden in einem ersten Schritt durch den Interviewer umrissen und dann von den Mitarbeitenden nach individueller Wichtigkeit („im Vergleich am unwichtigsten“ bis „im Vergleich am wichtigsten“) auf einem Kontinuum angeordnet. Durch die Verteilung mit Quotenvorgabe (*forced distribution*, Duffy & Webber, 1974) können individuelle Motive relativ angeordnet werden (Abbildung 1).

Das ist mir im Vergleich am unwichtigsten.		Wichtigkeit		Das ist mir im Vergleich am wichtigsten.	

Abbildung 1. Mitarbeitende bewerten die Wichtigkeit der einzelnen Motive auf einer festgelegten Verteilung (forced distribution).

In einem zweiten Schritt werden die Mitarbeitenden gefragt, in welchem Ausmaß die einzelnen Motive aus ihrer Sicht im Betrieb aktuell erfüllt werden. Dazu bewertet jeder Mitarbeitende die 15 Motive mit Hilfe von farbigen Punkten („nicht erfüllt“ (rot), „eher nicht erfüllt“ (gelb), „eher erfüllt“ (dunkelgrün), „erfüllt“ (hellgrün)). Auf diese Weise wird die Bewertung der Motiverfüllung über alle Mitarbeitenden innerhalb eines Betriebs und das damit verbundene aktuelle Stimmungsbild ersichtlich.

Die gesamte Durchführung des MotivSORT beschränkt sich auf 15 Minuten. MotivSORT stellt somit ein ökonomisches Instrument im Handwerk dar, um betriebsspezifische Informationen über die Motivlage und den Grad der Erfüllung einzelner Motive im Betrieb zu erhalten. Aus den betriebsspezifischen Ergebnissen (Betriebsmonitor) lassen sich Veränderungsmaßnahmen ableiten, die nach Bedarf durch Beratungsangebote unterstützt werden können (siehe Ausblick).

4. Erste Befunde

4.1 Nützlichkeitsbewertung durch die Mitarbeitenden

In einer Pilotstudie wurde das MotivSORT mit $N=51$ Mitarbeitenden in 8 verschiedenen Betrieben unterschiedlicher Gewerke (z.B. Bau, Friseur, Elektroinstallation) der Handwerkskammer Trier durchgeführt. Dabei bewerteten die Mitarbeitenden auch die wahrgenommene Nützlichkeitsbewertung des Instruments zur individuellen und relativen Sortierung von Motiven im Handwerksbetrieb. Die Grundlage der Nützlichkeitsbewertung bildete dabei das *Technologieakzeptanzmodell* (TAM2; Venkatesh & Davis, 2000). Das TAM2 beschreibt, unter welchen Voraussetzungen Menschen eine Technologie nutzen oder nicht nutzen. Laut TAM2 hängt die Nutzung einer neuen Technologie von der wahrgenommenen Nützlichkeitsbewertung sowie der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit ab. Die wahrgenommene Nützlichkeitsbewertung lässt sich auf Grundlage des TAM2 detaillierter erfragen, indem z.B. zwischen Relevanz für den Job und subjektiver Norm, d.h. in diesem Fall dem wahrgenommenen sozialen Druck eine Technologie zu nutzen, unterschieden wird. In Bezug auf das MotivSORT schätzten die Mitarbeitenden auf sechs Dimensionen die Nützlichkeitsbewertung von MotivSORT auf einer sechsstufigen Skala (1= trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft voll zu) ein. Die Ergebnisse zeigen, dass 98,0 % der Befragten das Instrument und deren Methodik als nützlich, praktikabel und verständlich einstufen.

96,1% aller Mitarbeitenden waren der Meinung, dass MotivSORT bei ihren Vorgesetzten und unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen im Betrieb positiv aufgenommen werden würde. Darüber hinaus bewerteten 90,2 % der teilnehmenden Handwerkerinnen und Handwerker MotivSORT als hilfreich, um über die angesprochenen Motive mit ihrer Führungskraft diskutieren zu können. Schließlich würden 92,2 % aller Befragten zustimmen, MotivSORT in Ihrem Betrieb als Instrument zur motivorientierten Führung zu etablieren.

Hierbei ist anzumerken, dass die durch die Befragten eingeschätzte Nützlichkeit von MotivSORT in keiner direkten Beziehung zu deren Einschätzungen des aktuellen Erfüllungsgrades im Betrieb standen, d.h. Mitarbeitende, die ihre individuellen Motive als vollständig unerfüllt bewerteten, erachteten MotivSORT als ebenso nützlich wie Mitarbeitende, die eine vollständige Erfüllung der Motive bestätigten.

4.2 Prädiktive Validität

Neben der Nützlichkeitsbewertung wurden auch erste Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen des Betriebsmonitors mit arbeitspsychologischen Konstrukten untersucht. Dabei zeigten sich starke positive Zusammenhänge von MotivSORT mit Arbeitszufriedenheit ($r = .67, p < .001$) und affektiver Bindung an den Betrieb ($r = .56, p < .001$), mittlere positive Zusammenhänge mit Tatkraft ($r = .43, p < .01$) sowie mittlere negative Zusammenhänge mit Kündigungsabsicht ($r = -.46, p < .001$) und emotionaler Erschöpfung ($r = -.35, p < .05$). Demnach erleben Mitarbeitende, die im MotivSORT eine hohe Motiverfüllung angeben, mehr Zufriedenheit, eine stärkere affektive Bindung an den Betrieb und verspüren mehr Tatkraft. Darüber hinaus geht eine hohe Motivbefriedigung mit geringerer Kündigungsabsicht und geringerer emotionaler Erschöpfung bei der Arbeit einher. Hierbei ist anzumerken, dass aufgrund des querschnittlichen Designs der Pilotstudie keine direkten Kausalschlüsse möglich sind.

5. Fazit und Ausblick

Das MotivSORT bietet Führungskräften im Handwerk die Möglichkeit, die individuellen Motive ihrer Mitarbeitenden systematisch zu erfassen und das Ausmaß an Erfüllung dieser Motive im gesamten Betrieb zu diagnostizieren. Diese Erkenntnisse sind Ansatzpunkt für betriebliche Veränderungen (z.B. im Führungsverhalten), aber auch für fachliche und persönliche Entwicklungsmaßnahmen einzelner Mitarbeitenden. Dabei ist das MotivSORT leicht verständlich, ökonomisch in der Durchführung und wird von Mitarbeitenden als nützliches und praktikables Instrument bewertet. Erste Analysen zeigen theoriekonforme Zusammenhänge der mit MotivSORT gemessenen Bedürfnislage mit zentralen arbeitspsychologischen Variablen, wie der Arbeitszufriedenheit und der affektiven Bindung an die Organisation.

Um das MotivSORT langfristig in der Praxis im Handwerk einsetzen zu können, sollten Führungskräfte für die Relevanz von Mitarbeitermotiven sensibilisiert werden. Mit dem Wissen um die Auswirkungen von menschlichen Motiven auf affektive, kognitive und verhaltensbezogene Variablen steht Führungskräften im Handwerk mit MotivSORT ein Instrument zur Verfügung, das neben der Diagnostik von Mitarbeitermotiven und deren aktuellen Erfüllungsgrad auch als Leitfaden für Mitarbeitergespräche oder als Hilfsmittel in der Personal- und Organisationsentwicklung genutzt werden kann.

Ein nächster Schritt in der wissenschaftlichen Nutzung des MotivSORT betrifft die Validierung des Instruments im Rahmen längsschnittlicher Studien mit größeren Teilnehmerzahlen ($N > 200$). Dies bietet die Grundlage für die Erstellung eines Tools zur standardisierten Betriebsprognose, d.h. der

Vorhersage von betriebspezifischen Entwicklungen in weichen (z.B. Motivation der Mitarbeitenden) und harten (z.B. Wahrscheinlichkeit von Kündigungen) Faktoren auf Basis der aktuellen Motivlage und -befriedigung im Betrieb. Eine solche Betriebsprognose schließt dabei Empfehlungen von betriebspezifischen Interventionen ein, z.B. auf welche Motive zukünftig stärker eingegangen werden sollte, da diese laut Aussage der Mitarbeitenden wichtig, aber nur in geringem Maße erfüllt sind (z.B. Bedürfnis nach Kundenkontakt).

6. Referenzen

- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32.
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 124–141. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.08.004
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and social psychology bulletin, 27*(8), 930–942.
- Duffy, K. E. & Webber, R. E. (1974). On "relative" rating systems. *Personnel Psychology, 27*, 307–311.
- Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In Jörg Felfe (Hg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen: Hogrefe, S. 39–54.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G. & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(2), 123–137. doi: 10.1080/1359432X.2011.632161
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.-M. & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing, 00* (0), S. 0. doi: 10.1111/jan.12144
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 465–477. doi: 10.1037/a0014068
- Kleinmann, M., König, C. J. & Melchers, K. G. (2007). Organisationsdiagnose. In Heinz Schuler und Karlheinz Sonntag (Hg.): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 729–736.
- Kleinmann, M. & Wallmichrath, K. (2004). Organisationsdiagnostik. In Heinz Schuler (Hg.):

Enzyklopädie der Psychologie, Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation, Band 4. Göttingen: Hogrefe, S. 653–700.

- Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555. doi: 10.1111/joop.12022
- Kunze, D., Ducki, A. & Brandt, M. (2016). Ressourcenstärkend führen: Ein Leitfaden für Kleinbetriebe. In Jörg Felfe und Rolf van Dick (Hg.): *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Berlin: Hogrefe, S. 169–182.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. doi: 10.1177/0149206312457822
- Lewin, K. (1951). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–415. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 389–392.
- Nerdinger, F.W. Blicke, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG.
- Stenling, A. & Tafvelin, S. (2014). Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182–196. doi: 10.1080/10413200.2013.819392
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. doi: 10.1080/02678370802393672
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.