

# Das Glasperlenspiel der intrinsischen Motivation

## Führungskräfte zwischen gemeinsamen Werten und eigener Verantwortung\*

CHRISTIAN JUNG UND MICHÈLE MORNER\*\*

Intrinsische Motivation stellt eine zunehmend wichtige, wenn nicht *die* Voraussetzung nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung dar. Wir zeigen anhand einer Befragung von 347 deutschen Führungskräften, dass diese Form der Motivation insbesondere durch ein höheres Maß an Eigenverantwortung sowie durch im jeweiligen Unternehmen gemeinsame Werte entsteht. Dabei spielt die Eigenverantwortung eine Doppelrolle: einerseits als unabhängige Variable neben den gemeinsamen Werten, die beide auf die intrinsische Motivation wirken, andererseits als Mediator des Einflusses von gemeinsamen Werten auf die intrinsische Motivation. Auf diese Weise wirft der vorliegende Beitrag ein neues Licht auf die Wirkweise von gemeinsamen Werten im Zusammenhang mit der Eigenverantwortung von Führungskräften und schreibt so der Selbststeuerung in Unternehmen eine wichtige Rolle zur Förderung der intrinsischen Motivation zu.

Schlagwörter: Intrinsische Motivation, gemeinsame Werte, Wertediskrepanz, Selbststeuerung, Eigenverantwortung

### *Enhancing Intrinsic Motivation Through Shared Values and Self-responsibility*

*Intrinsic motivation represents one of the most important antecedents for a firm's sustainable success. Using a survey design of 347 responses from German managers, the results show that higher amounts of self-responsibility as well as shared values have a significant impact on managers' intrinsic motivation. In addition to this direct effect, we are able to show that shared values also have an indirect effect on intrinsic motivation by building the foundation for self-responsibility and self-control (as a mediator).*

*Keywords: Intrinsic Motivation, Value Discrepancies, Self-Control, Autonomy*

## 1. Einleitung

Motivierte Führungskräfte stellen heutzutage eine wichtige Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile dar (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002). Besonders wertvoll macht diese

---

\* Beitrag eingereicht am 31.10.2015; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 29.07.2016.

\*\* Dipl.-Psych. Christian Jung, Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Fax: +49-(0)2302-926587, E-Mail: christian.jung@uni-wh.de, Forschungsschwerpunkte: Werte, Motivation, Führung und Unternehmenssteuerung.

Univ.-Prof. Dr. Michèle Morner, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor, Freiherr-vom-Stein-Straße 2, D-67346 Speyer, Tel.: +49-(0)6232-654275, Fax: +49-(0)6232-654279, E-Mail: morner@uni-speyer.de, Forschungsschwerpunkte: Organisation, Management und Corporate Governance im privaten und öffentlichen Sektor.

Vorteile dabei, dass sich derartige motivationale Effekte nur schwer von anderen Unternehmen imitieren lassen (vgl. Coff/Kruscynski 2011). Entsprechend versuchen Unternehmen wie Google viel, um ihre Führungskräfte bei Laune zu halten. Kostenlose Mahlzeiten, Schlafräume und Sportmöglichkeiten stellen nur eine kleine Auswahl an Zusatzleistungen dar, mit denen die Motivation erhöht werden soll (vgl. Heuer 2013).

Wie man seit den grundlegenden Arbeiten von Margit Osterloh und Bruno Frey (vgl. Osterloh/Frey 2000) auch in der Betriebswirtschaftslehre weiß, ist jedoch nicht nur die Höhe, sondern vor allem auch die Art der Motivation entscheidend. Grundlegend wird in der allgemeinen psychologischen Literatur zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden (vgl. Deci et al. 1989; Deci et al. 1999; Deci/Ryan 2000; Gagné et al. 2010). Während erstere ein Verhalten aus instrumentellen Gründen (bspw. Bezahlung, Status, Ansehen etc.) heraus beschreibt, ist letztere definiert als ein Verhalten aufgrund von Interesse oder Freude an der Tätigkeit selbst. Besonders intrinsische Motivation zeigt sich als wesentlicher Erfolgsfaktor im Unternehmen, insbesondere im Bereich wissensintensiver Arbeit (vgl. Frost et al. 2010; Gagné 2009), da sie unter anderem die kreative Zusammenarbeit im Unternehmen fördert (vgl. Grant/Berry 2011) und so letztlich auch die Leistung insgesamt (vgl. Dysvik/Kuvaas 2011; Ellemers et al. 2004; Grant 2008).

Wie kann aber nun die intrinsische Motivation in Unternehmen direkt oder indirekt gefördert werden? Dieser Frage wollen wir im vorliegenden Beitrag mit dem Fokus auf Führungskräfte nachgehen. Eine direkte Möglichkeit für Unternehmen zur Steigerung der (intrinsischen) Motivation ist die Einflussnahme durch adäquate Steuerungs- bzw. Kontrollmechanismen. Diese stimmen das Handeln der Mitarbeiter auf das Unternehmensziel hin ab (vgl. Frost/Morner 2010) und gewährleisten so die Koordination arbeitsteiliger, interdependenter Prozesse im Unternehmen (vgl. Rijdsdijk et al. 2011; Turner/Makhija 2006). Klassisch wird dabei zwischen drei Steuerungsmechanismen unterschieden (vgl. Ouchi 1979; Frost/Morner 2010): Outputsteuerung (vor allem über Kennzahlen und Verrechnungspreise), hierarchische Steuerung (über direkte Weisungen durch den Vorgesetzten bzw. allgemeine Regeln) sowie Selbststeuerung (durch gegenseitige Abstimmung der Betroffenen). Verglichen mit den anderen Steuerungsmechanismen zeichnet sich die Selbststeuerung durch das größte Ausmaß an Eigenverantwortung aus, da hierbei die konkreten Arbeitsschritte und auch die Kontrolle sowie Belohnung der Ergebnisse in der eigenen Verantwortung der Betroffenen liegen und letztere diese selbst bestimmen. Die daraus resultierende Eigenverantwortung bildet gemäß der aus der Psychologie stammenden und bereits oft auf den Unternehmenskontext transferierten Selbstbestimmungstheorie (vgl. Deci et al. 1989; Osterloh/Frey 2000) einen wesentlichen Faktor zur Steigerung der intrinsischen Motivation (vgl. Ryan/Deci 2000b).

Allerdings ist die Selbststeuerung kein Selbstläufer und auch besonders aufwändig zu realisieren (vgl. Frost/Morner 2010). Denn während für hierarchische Mechanismen „nur“ die direkte Kontrolle durch den Vorgesetzten und für die Outputsteuerung adäquate Kennzahlen notwendig sind, kann die Selbststeuerung im Unternehmen nur indirekt kontrolliert und nicht ohne weiteres „von oben herab verordnet“ werden. Daher hat bereits Ouchi (1979) als unabdingbare Voraussetzung für funktionierende Selbststeuerung das Vorhandensein gemeinsamer Werte gefordert. Diese werden definiert als

„desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity“ (vgl. Schwartz 1994: 21) und dienen also als „leitende Prinzipien“, wodurch diese Werte sicherstellen, dass die Führungskräfte die gleichen grundlegenden Ziele und langfristigen Interessen vertreten, wie sie auch das jeweilige Unternehmen vertritt (vgl. Kirsch 1996; Ouchi 1979; 1980; Sitkin et al. 2010). Damit bieten gemeinsame Werte eine Basis für mehr Eigenverantwortung der Führungskräfte (vgl. Spreitzer/Mishra 1999) und erleichtern so die Selbststeuerung.

Gemeinsame Werte stehen in direkter Verbindung mit Erfolgsfaktoren im Unternehmen, wie z.B. Zufriedenheit, Commitment, Innovativität etc. (vgl. Gottschalg/Zollo 2007; Kristof-Brown et al. 2014; Kristof-Brown et al. 2005; Mitchell et al. 2012; Schreurs et al. 2014). Allerdings zeigen Meta-Analysen, dass der direkte Einfluss gemeinsamer Werte auf die Performance des Unternehmens letztendlich eher schwach ist (vgl. Kristof-Brown et al. 2005) und die genaue Wirkungsweise bleibt bisher ebenfalls im Dunkeln (vgl. Edwards/Cable 2009).

Wir werfen daher im Folgenden ein Licht auf die Frage, ob es einen direkten Zusammenhang zwischen gemeinsamen Werten und intrinsischer Motivation gibt oder ob gemeinsame Werte nur über die Erhöhung der Eigenverantwortung (als Mediator) auf die intrinsische Motivation der Führungskräfte wirken. Zur Beantwortung dieser Fragestellung leiten wir zunächst Hypothesen zum Zusammenspiel von gemeinsamen Werten, Eigenverantwortung sowie intrinsischer Motivation ab und testen diese anhand empirischer Daten von insgesamt 347 deutschen Führungskräften.

## **2. Werte-Modelle, gemeinsame Werte und ihr Zusammenspiel mit Eigenverantwortung und intrinsischer Motivation**

Die Rolle von Werten in Unternehmen wird bereits seit einigen Jahrzehnten untersucht (vgl. Ouchi 1980; Quinn/Rohrbaugh 1983; Schein 1990; Schwartz 2012); und es existieren inzwischen zahlreiche unterschiedliche Wertemodelle mit jeweils zahlreichen Anwendungsgebieten. Im nicht-unternehmerischen Kontext hat sich dabei vor allem das Circumplex-Modell von Schwartz durchgesetzt. Es beschreibt zehn kulturübergreifende und allgemeine Werte: Humanismus, Universalismus, Selbstbestimmung, Stimulation, Hedonismus, Leistung, Macht, Sicherheit, Konformität und Tradition (vgl. Schwartz 2012). Diese zehn Werte von Schwartz sind dabei gut validiert und durch kulturübergreifende Studien repliziert worden.

Allerdings lässt sich dieses Modell nicht ohne weiteres aus dem allgemein gesellschaftlichen Bereich auf den Arbeitskontext anwenden. Insbesondere Werte wie Humanismus oder Hedonismus stehen im Unternehmen, so wie sie bei Schwartz (2012) konzeptualisiert wurden, eher weniger im Fokus. Für unsere Forschungsfragestellung zur intrinsischen Motivation von Führungskräften empfiehlt es sich daher, ein Modell aus der organisationalen Werteforschung zu wählen, welches explizit Organisationen und damit auch Unternehmen betrachtet. Deshalb beziehen wir uns im Folgenden auf das so genannte „Competing-Values-Model“ von Quinn und Rohrbaugh, in dem die von Schwartz entwickelten Werte nicht von der Betrachtung ausgeschlossen, sondern lediglich auf den organisationalen Kontext angewandt bzw. entsprechend konzeptualisiert werden (vgl. Quinn/Rohrbaugh 1983).

## 2.1 Organisationale Werteforschung und das Competing-Values-Model

Das Competing-Values-Model von Quinn und Rohrbaugh (1983) ist das wohl am weitesten verbreitete Modell der organisationalen Werteforschung. Bei dessen Entwicklung stand vor allem die Suche nach Werten im Vordergrund, die sich auf den organisationalen Erfolg auswirken (vgl. Hartnell et al. 2011), so dass sich das Modell für unsere Fragestellung besonders anbietet. Insgesamt ordnen Quinn und Rohrbaugh die hohe Anzahl von in Organisationen existierenden Werten, indem sie diese anhand der beiden Achsen „externe“ versus „interne Orientierung“ sowie „formale“ versus „flexible Orientierung“ beschreiben. Während die „externe/interne Orientierung“ aufzeigt, inwiefern die Werte des Unternehmens auf äußere Kriterien (wie z.B. Kunden) bzw. innere Faktoren (wie z.B. Mitarbeiter) ausgerichtet sind, beschreibt die „formale/flexible Orientierung“, ob die vorhandenen Werte eher auf Stabilität (wie z.B. Standardisierung anhand fester Regeln und Prozesse) oder auf Veränderung (z.B. durch neue Produktionsprozesse oder Produktinnovationen) fokussieren.

Aus der Kreuztabellierung der beiden Achsen mit den jeweils zwei Polen ergeben sich dann insgesamt vier Quadranten. Diese Quadranten bilden die Werte-Dimensionen. So kann jeder Wert anhand beider Achsen beschrieben und einem der vier Quadranten zugewiesen werden. Die Werte-Dimensionen werden im Modell folgendermaßen benannt: *Human Resources*, *Internal Process*, *Rational Goal* sowie *Open Systems* (siehe Abbildung 1): *Human Resources* setzt sich aus flexiblen und internen Orientierungen zusammen und beschreibt Werte, die z.B. auf Wertschätzung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Partizipation, Offenheit sowie Kohäsion abzielen. *Internal Process* hingegen beschreibt formale und interne Orientierungen, welche sich durch Stabilität von Prozessen, Kontinuität, Prozesskoordination und Bürokratie auszeichnen. *Rational Goal* lässt sich durch formale sowie externe Orientierungen beschreiben und geht mit Leistungsorientierung, Gewinnmaximierung, Effektivität sowie Shareholderorientierung einher. *Open Systems* hingegen setzt sich aus flexiblen und externen Orientierungen zusammen, bei denen Innovationen, Kundenorientierung, Weiterentwicklung und strategische Visionen im Fokus stehen (vgl. Cameron/Quinn 2011; Strack 2012).

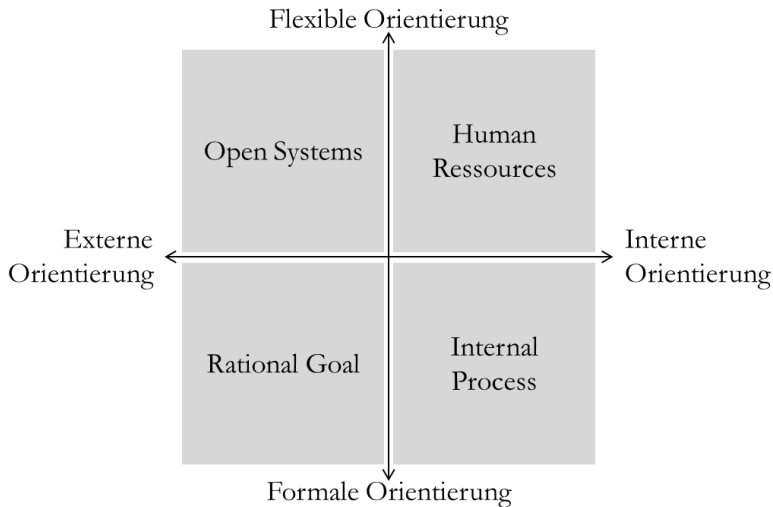


Abbildung 1: Dimensionen und Achsen im Competing-Values-Model  
(Quelle: in Anlehnung an Quinn/Rohrbaugh 1983)

Dass sich auch in Bezug zu organisationalen Werten seit Jahren ein Wertewandel vollzieht, legen entsprechende Studien nahe. So zeigte sich bis Ende der neunziger Jahre noch eine Präferenz für die stabilen Dimensionen, also Internal Process und Rational Goal (vgl. Buenger 1996). Betrachtet man hingegen neuere gesellschaftliche Bestrebungen und die jüngere Werteentwicklung, zeigt sich ein Wandel von den eher materialistischen hin zu post-materialistischen Werten. Der Fokus verschiebt sich also von der Sicherung des Überlebens hin zu Werten der Selbstverwirklichung (vgl. Delhey 2010; Inglehart/Welzel 2010). Diese Fokusverlagerung lässt vermuten, dass Mitarbeiter immer mehr Offenheit und Mitbestimmung verlangen, was sich im Competing-Values-Model besonders in den Dimensionen widerspiegelt, die eine hohe Flexibilitätsorientierung aufweisen. Dementsprechend müssten also vor allem jüngere Generationen die Dimensionen Human Resources und Open Systems präferieren. Fraglich ist allerdings, inwieweit sich diese Entwicklung der veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen bereits in den Werten der Unternehmen widerspiegelt. Denn Werte sind auch im Unternehmenskontext sehr überdauernd und nur schwer zu verändern (vgl. Schein 1996); jüngere Generationen mit eher post-materialistischen Werten nehmen erst nach und nach führende Positionen im Unternehmen ein. Trotzdem ist bereits jetzt zu erwarten, dass sich auf den Werte-Dimensionen, die sich durch Flexibilitätsorientierung auszeichnen, Diskrepanzen zwischen den Werten der Führungskräfte und den im Unternehmen gelebten Werten auf tun (vgl. Inglehart/Welzel 2010).

Im Rahmen der Werteforschung spricht man bei derartigen Diskrepanzen auch von einem mangelnden Person-Organisation-Fit, der definiert ist durch die (Nicht-)Übereinstimmung zentraler Eigenschaften und Einstellungen zwischen Personen und Unternehmen (vgl. Hoffman/Woehr 2006; Kristof 1996; Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003). Die gängigste Definition stammt von Kristof (1996: 4f.) und beschreibt den Fit als

„compatibility between people and organizations that occurs when at least (a) one entity provides what the other needs, (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both”.

Dabei spiegeln sich in den geteilten fundamentalen Charakteristika die gemeinsamen Werte (oder auch der Werte-Fit) zwischen der Person und dem Unternehmen wider. Diese gemeinsamen Werte entstehen zum einen durch Selektionsprozesse. In diesem Sinne beschreibt zum Beispiel das Attraction-Selection-Attrition Modell, dass Personen besonders von den Unternehmen angezogen werden, ihnen beitreten oder darin verbleiben, bei denen der Fit besonders hoch ist (vgl. Schneider et al. 1995), so dass durch die höhere Attraktivität von zu der eigenen Person ähnlicheren Unternehmen eine Vorselektion getroffen wird. Neben Selektionsprozessen werden gemeinsame Werte auch durch Sozialisationsprozesse unterstützt (vgl. Schein 1996). Dabei werden neben Verhaltensweisen und Wissen auch Werte der Unternehmen an die Mitarbeiter vermittelt, entweder geschieht dies auf direktem Wege durch z.B. Seminare oder auf indirektem Wege, so dass sich neue Mitarbeiter Verhaltensweisen, Gewohnheiten oder Prozesse von den Kollegen aneignen.

Die beschriebenen Selektions- und Sozialisationsprozesse führen langfristig in der Regel zu relativ geringen Unterschieden zwischen den Werten des Unternehmens und den eigenen Mitarbeitern oder Führungskräften, verglichen mit unternehmensexternen Personen (wie bspw. Kunden). Dennoch können Werte-Diskrepanzen entstehen, da die Unternehmenswerte bei der Selektion unter Umständen noch nicht komplett erfasst werden oder Sozialisationsprozesse verzögert sind. Unter anderem sind die Sozialisationsprozesse auch von verschiedenen individuellen und situativen Faktoren abhängig. Dabei spielt z.B. auch die gesellschaftliche Akzeptanz der vermittelten Werte eine wichtige Rolle (vgl. Wanberg 2012). Bezugnehmend auf den oben erläuterten Wertewandel in der Gesellschaft, kann sich daher die erhöhte Flexibilitätsanforderung aufgrund der gesellschaftlichen Präsenz auch innerhalb der Unternehmen bei den Führungskräften manifestieren, ohne dass diese ein Teil der Unternehmenswerte ist. Wir gehen also in der Summe davon aus, dass es heutzutage eine Werte-Diskrepanz zwischen den selbst präferierten sowie den umgesetzten Werten im Unternehmen gibt und stellen folgende erste Hypothese auf:

*H1: Es tritt eine Diskrepanz zwischen den persönlichen Wertvorstellungen der Führungskräfte und den im Unternehmen umgesetzten Werten auf.*

Welche Auswirkungen diese erhöhte Werte-Diskrepanz bzw. im Umkehrschluss gemeinsame Werte in den Unternehmen haben, diskutieren wir in den folgenden Kapiteln.

## **2.2 Wie gemeinsame Werte die intrinsische Motivation fördern können**

Die positiven Effekte der gemeinsamen Werte, also eines Werte-Fits zwischen Mitarbeitern oder Führungskräften und ihren Unternehmen, können nach zahlreichen Studien und auch Meta-Analysen als gesichert angesehen werden (vgl. Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003). Dennoch bleibt die Frage nach der Wirkungsweise, warum diese positiven Effekte auftreten, unbeantwortet (vgl. Edwards/Cable 2009). Neben der direkten Wirkung auf die intrinsische Motivation der Führungskräfte, die wir in diesem

Kapitel behandeln, diskutieren wir in den folgenden Kapiteln daher auch, inwiefern gemeinsame Werte als Voraussetzung für funktionierende Selbststeuerung und der damit zusammenhängenden Eigenverantwortung dienen und wie diese mit intrinsischer Motivation zusammenhängen. Damit untersuchen wir also die indirekte Wirkungsweise gemeinsamer Werte über die Selbststeuerung.

Positive Effekte von gemeinsamen Werten ergeben sich vor allem auf das Commitment, die Kündigungsrate oder die Arbeitszufriedenheit und weniger auf die eigentliche Leistung in Unternehmen (vgl. Arthur et al. 2006; Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003). Diese Ergebnisse zeigen, dass gemeinsame Werte positive Gefühle gegenüber der Arbeit oder dem Unternehmen hervorrufen. Dies kann im Rahmen eines Similar-Attraction-Paradigmas durch die attraktivitätssteigernde Wirkung der Gemeinsamkeit, hier in Form der gemeinsamen Werte, erklärt werden (vgl. Edwards/Cable 2009).

Die so entstehenden positiven Gefühle gegenüber dem Unternehmen können die intrinsische Motivation der Führungskräfte steigern (vgl. Seo et al. 2004). Außerdem sollten Führungskräfte mit einem hohen Person-Organisation-Fit eine höhere intrinsische Motivation aufweisen, da sie sich eher so verhalten, wie dies Kollegen und Vorgesetzte ebenfalls bevorzugen und somit verstärkt positive Rückmeldungen erhalten (vgl. Jin 2015). Diese positiven Rückmeldungen stärken ebenso die intrinsische Motivation der Führungskräfte (vgl. Zhang/Bartol 2010).

*H2: Es gibt einen positiven Effekt von gemeinsamen Werten zwischen Führungskräften und Unternehmen auf das Ausmaß der intrinsischen Motivation.*

### **2.3 Gemeinsame Werte als zentrale Voraussetzung für Eigenverantwortung**

Nachdem wir zuvor den Effekt gemeinsamer Werte auf die intrinsische Motivation beschrieben haben, wenden wir uns im folgenden Abschnitt der Auswirkung gemeinsamer Werte auf das Maß an übernommener Eigenverantwortung in den Arbeitsprozessen zu. Mitarbeiter und Führungskräfte mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung überwachen ihr eigenes Verhalten, bestimmen ihr Vorgehen selbst und belohnen sich entsprechend selbst (vgl. Kirsch 1996). Stimmen sich mehrere Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander entsprechend eigenverantwortlich ab, entsteht Selbststeuerung.

Allerdings ist die Selbststeuerung der Führungskräfte – wie bereits eingangs erläutert – kein Selbstläufer. Dies zeigt auch die oftmals getroffene Unterscheidung in formelle (hierarchische und kennzahlengetriebene Steuerung) und informelle (Selbststeuerung) Steuerungsmechanismen. Diese impliziert, dass formelle Mechanismen von der Organisation eingesetzt werden, während informelle Mechanismen sich ungesteuert von selbst ergeben (z.B. durch kulturelle Normen). Selbststeuerung muss aber ebenso etabliert und dabei eigenverantwortliches Handeln durch die Organisation ermöglicht werden, wie die anderen Steuerungsmechanismen auch (vgl. Frost/Morner 2010). Dabei müssen – wie Ouchi bereits 1979 gezeigt hat – für alle Steuerungsmechanismen unterschiedliche Voraussetzungen erfüllt sein. Während Outputsteuerung (die anhand bezifferbarer Kennzahlen und deren Überprüfung durchgeführt wird) voraussetzt, dass die Prozesse, die es zu bewerten gilt, sowie deren Output überhaupt messbar sind, erfordert hierarchische Steuerung, die durch direkte Anweisungen und die Kontrolle vom Vorgesetzten (vgl. Jaworski et al. 1993; Kreutzer et al. 2014; Ouchi 1979) gekennzeichnet

ist, dass der Vorgesetzte über genug Wissen und Erfahrung bezüglich der jeweils zu beurteilenden Prozesse verfügt. Ouchi nannte dies das „Transformationswissen“ der Vorgesetzten. Beides ist vor allem in komplexen und kreativen Arbeitssituationen oft nicht möglich (vgl. Kirsch 1996), so dass in diesen Fällen vermehrt auf Selbststeuerung zurückgegriffen werden muss (vgl. Ouchi 1979). Hier fehlen daher externe Leitlinien (durch Kennzahlen oder Vorgesetzte), die eine Übereinstimmung zwischen Unternehmenszielen und Verhalten der Führungskräfte gewährleisten. Um dennoch eigenverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen, ohne die Unternehmensziele zu gefährden, ist eine gemeinsame Wertebasis zwischen Führungskräften und Unternehmen unerlässlich (vgl. Ouchi 1980; Weibel 2007).

Diese in der Organisationsforschung entwickelte Annahme wurde bisher noch nicht empirisch bestätigt. Wir betrachten daher neben den unterschiedlichen Werten und dem Fit der Werte zusätzlich den Zusammenhang von gemeinsamen Werten mit dem Maß an Eigenverantwortung, die den Führungskräften in den Unternehmen durch Selbststeuerung zugestanden wird (vgl. Jaworski et al. 1993; Kirsch 1996; Kirsch et al. 2002; Ouchi 1979), und gehen davon aus, dass ein Werte-Fit zwischen Führungskraft und Unternehmen als Basis dient, auf welcher ein erhöhtes Maß an Eigenverantwortung in den Arbeitsprozessen durch die Organisation zugelassen wird.

*H3: Ein Werte-Fit zwischen Führungskraft und Unternehmen wirkt sich positiv auf das Maß der Eigenverantwortung aus.*

## **2.4 Kann die intrinsische Motivation der Führungskräfte durch Eigenverantwortung gefördert werden?**

Erhalten Führungskräfte oder Mitarbeiter im Unternehmen ein höheres Maß an eigener Verantwortung (z.B. in der Bearbeitung komplexer Probleme), wird gleichzeitig der Bedarf an, aber auch die Möglichkeit zu externer Kontrolle eingeschränkt. Daraus leitet sich – wie bereits oben beschrieben – ab, dass gemeinsame Werte als leitende Prinzipien unverzichtbar sind. Das bedeutet aber auch, dass Personen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung sich ihre Ziele selbst stecken können und ihre Arbeitsschritte selbst definieren. Beides wird dann nicht durch andere, sondern – bis zu einem gewissen Grad – durch die Betroffenen selbst kontrolliert (vgl. Kirsch 1996; Kirsch et al. 2002).

Aufbauend auf der Selbstbestimmungstheorie (vgl. Deci et al. 1989) lassen sich drei fundamentale psychologische Bedürfnisse der Mitarbeiter identifizieren, von deren Erfüllung das Maß ihrer intrinsischen Motivation abhängt. Dies sind neben der wahrgenommenen Eigenverantwortung das Kompetenzerleben sowie das Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter (vgl. Deci/Ryan 2000; Ryan/Deci 2000a). Allerdings hat sich empirisch die wahrgenommene Eigenverantwortung als wichtigste Voraussetzung für intrinsische Motivation gezeigt (vgl. Humphrey et al. 2007; Zhang/Bartol 2010). Vor diesem Hintergrund postulieren wir eine positive Beziehung zwischen der Eigenverantwortung der Führungskräfte und ihrer intrinsischen Motivation.

*H4: Ein erhöhtes Maß an Eigenverantwortung wirkt sich positiv auf die intrinsische Motivation der Führungskräfte aus.*

Wie bereits in Hypothese 3 dargestellt, gehen wir davon aus, dass sich gemeinsame Werte positiv auf das Ausmaß an Eigenverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter auswirken. Gemeinsam mit der Annahme in Hypothese 4, dass das Ausmaß an Eigenverantwortung der Führungskräfte wiederum positiv mit deren intrinsischer Motivation zusammenhängt, ergibt sich daraus ein indirekter Effekt der gemeinsamen Werte auf die intrinsische Motivation. Daraus resultiert ein möglicher (partieller) Mediationseffekt von Eigenverantwortung in der Beziehung zwischen gemeinsamen Werten und intrinsischer Motivation, den wir über die einzelnen Effekte hinaus untersuchen.

### **3. Methodik – Messung von Werten, Diskrepanzen, Eigenverantwortung sowie intrinsischer Motivation**

Zur Analyse der oben dargestellten Forschungsfragen kommt ein querschnittliches Fragebogen-Design zum Einsatz. Untersuchungsobjekt waren Führungskräfte, weil sie in Unternehmen das Bindeglied zwischen Zielen und Werten der Unternehmen und der Wahrnehmung bzw. Umsetzung dieser durch die Mitarbeiter bilden und so als Multiplikator wirken (vgl. Schein 1990). Das Verhalten von wenigen Führungskräften hat also einen Einfluss auf viele Mitarbeiter und die Wahrnehmung der Werte kann durch die Führungskraft entsprechend verbessert oder verschlechtert werden – je nachdem wie letztere sie vorlebt oder vermittelt. Die Erhebung wurde 2014 anhand eines Onlinefragebogens durchgeführt.

#### **3.1 Stichprobe**

Die Stichprobe der Befragung umfasst nach der Bereinigung der Daten insgesamt 347 Führungskräfte, deren Datensätze in die Analyse einfließen. Dabei stammen 24,1 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit unter 250 Mitarbeitern, 19,6 Prozent aus Unternehmen von 251–1000 Mitarbeitern, 15,7 Prozent aus Unternehmen mit 1001–5000 Mitarbeitern sowie 39,5 Prozent aus Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern. Die meisten Unternehmen bewegen sich in der Dienstleistungsbranche (57,7 Prozent) und der Verbrauchsgüterindustrie (12 Prozent). Generell waren aber aus sehr vielen Branchen Führungskräfte in der Befragung vertreten. Dabei waren unter den befragten Führungskräften 267 männlich (76,9 Prozent), 74 weiblich (21,3 Prozent) sowie sechs ohne Angaben zum Geschlecht (1,7 Prozent). Die meisten Befragten stammen aus dem mittleren Management (48,5 Prozent) und dem Top-Management (41,2 Prozent), während das untere Management nur mit etwa 9 Prozent vertreten ist. Im Median weisen die Befragten ein Alter von 46 bis 55 Jahre sowie eine Betriebszugehörigkeit zwischen 11 und 15 Jahren auf. Die Führungsspanne der Befragten liegt im Median bei 6–15 geführten Personen.

#### **3.2 Erhebungsinstrumente**

Zur Befragung kamen unterschiedliche Skalen zum Einsatz, die in einem Online-Fragebogen zusammengefasst wurden. Die Werte der Führungskräfte wurden in der vorliegenden Studie anhand des Competing Values Models (vgl. Quinn/Rohrbaugh 1983; Cameron/Quinn 2011) und der dazugehörigen Skala „Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI)“ erhoben. Dazu kam eine validierte deutsche Fassung der Skala (D-OCAI) zum Einsatz (vgl. Strack 2012). Die Skala besteht aus insgesamt 16 Items,

welche nach dem Grad an Zustimmung bewertet werden sollten. Es gibt vier vorab theoretisch abgeleiteten Kultur-Dimensionen: *Human Resources* (z.B. „Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Teamwork, Konsens und Mitbestimmung.“), *Internal Process* (z.B. „Das Unternehmen ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeiter.“), *Rational Goal* (z.B. „Das Unternehmen definiert Erfolg über Marktgewinne und darüber, die Konkurrenz hinter sich zu lassen.“) sowie *Open Systems* (z.B. „Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein, ist sehr wichtig.“) Sie wiesen mit ihren jeweils vier Items ein Cronbachs Alpha zwischen 0,71 und 0,83 und damit eine zufriedenstellende bis gute interne Konsistenz bzw. Reliabilität auf (vgl. Cronbach 1951).

Zunächst wurde die Skala zur Einschätzung der Ausprägung der Werte im Unternehmen („Bitte bewerten Sie zuerst die nachfolgenden Statements im Hinblick auf die tatsächliche Ausprägung der Werte im Unternehmen.“), aber auch leicht angepasst (z.B. „Für mich persönlich ist es wichtig, dass das Unternehmen...“) zur Beschreibung der eigenen Werte-Präferenzen genutzt („Bitte geben Sie nun Ihre persönlichen Wertvorstellungen im Unternehmen an.“). Aus beiden Angaben wurde dann der Person-Organisations-Fit berechnet. Damit nutzen wir in der vorliegenden Studie einen indirekten Weg den Person-Organisation-Fit zu bestimmen (vgl. Kristof 1996). Im Vergleich dazu weist die direkte Ermittlung des Fits (z.B. „Wie bewerten Sie die Übereinstimmung Ihrer Werte mit denen des Unternehmens?“) empirisch schlechtere Zusammenhänge mit verschiedenen Konstrukten auf (vgl. Hoffman/Woehr 2006) und wird auch konzeptuell nicht empfohlen, da hierbei eine Passung der Vergleichsdimensionen nicht gewährleistet werden kann (vgl. Kristof 1996). Unsere Fragestellung bezieht sich auf die Werte der Führungskräfte, für deren Erhebung Kristof (1996) die Analyse der wahrgenommenen, im Gegensatz zu objektiven, Ausprägungen empfiehlt. Wir folgen dieser Empfehlung und erheben daher die durch die Führungskräfte wahrgenommene Werteausprägung in den Unternehmen anhand einer Selbstauskunft, da Werte und Einstellungen nicht extern, sondern am validesten durch die Befragten selbst erfasst werden können (ebd.). Die Berechnung des Werte-Fits kann außerdem durch einen Korrelationskoeffizienten oder anhand eines Differenzwertes erfolgen. Meta-Analysen zeigen, dass Korrelationskoeffizienten eine höhere statistische Aussagekraft haben als Differenzen (vgl. Verquer et al. 2003). Um den Einfluss der einzelnen Dimensionen zu erheben, war es aber dennoch notwendig, Differenzen zu berechnen, da die Berechnung des Korrelationskoeffizienten innerhalb der Dimensionen an der mangelnden Varianz scheiterte. Daher kam eine Kombination beider Methoden hier zur Anwendung.

Zur Erhebung des Ausmaßes der Eigenverantwortung der Führungskräfte kam eine Skala von Spreitzer (1995) zum Einsatz, die insgesamt drei Items (z.B. „Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Arbeit angehe.“) umfasst und ein Cronbachs Alpha von 0,88 aufwies. Die ursprünglich englischsprachige Skala wurde zunächst ins Deutsche übersetzt und anschließend durch Rückübersetzung validiert und, wo es nötig war, angepasst, da uns keine veröffentlichte deutschsprachige und validierte Fassung dieser Skala bekannt ist. Außerdem konnten wir die Skala so, vor allem in der Instruktion, besser auf das Kontrollkonzept beziehen.

Um die Motivation der Führungskräfte zu erheben, integrierten wir die „Motivation at Work Scale“ (vgl. Gagné et al. 2010) in den Onlinefragebogen. Dabei erfasst die Skala verschiedene Abstufungen der Motivation, von denen in der vorliegenden Studie aber vor allem die intrinsische Motivation von Bedeutung ist (Instruktion: „Bitte geben Sie persönliche Motive für Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit an.“ und Antwort z.B. „Weil ich Spaß an meinem Job habe.“). Auch diese Skala wurde aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt (wie oben bereits beschrieben), da wir leider keine deutschen Validierungsstudien finden konnten. Es zeigt sich ein Cronbachs Alpha von 0,74.

Das Antwortformat der verschiedenen Skalen beruht jeweils auf einer Likertskala mit fünf Ausprägungen (1 = „stimme voll und ganz zu“ bis 5 = „stimme überhaupt nicht zu“). Dieses Antwortformat vereinfacht die Beantwortung des Fragebogens für die Teilnehmer. Es wurde für die Erfassung der Werte, der Eigenverantwortung sowie der Motivation der teilnehmenden Führungskräfte angewendet.

### 3.3 Methodische Kontrollen

Zusätzlich zu den Skalen der theoretischen Konstrukte wurden Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Position sowie Betriebszugehörigkeit) erhoben, da diese Faktoren konfundierende Effekte sowohl auf die gemeinsamen Werte als auch auf das Ausmaß der Eigenverantwortung oder die Motivation haben können und so die Zusammenhänge verfälschen könnten. Die Kontrollvariablen wurden anhand von nominal- oder ordinalskalierten Items erhoben und dummy-kodiert mit in die Analyse einbezogen.

Da wir alle Angaben zu den Konstrukten und Kontrollvariablen aus einer Quelle (den Führungskräften) beziehen, ist eine Verzerrung durch die Methodik nicht auszuschließen („common method bias“). Obwohl es keine Methode gibt, um den Verzerrungseffekt aus den Daten herauszurechnen und Methoden zur post-hoc Analyse des „common method bias“ insgesamt kritisch gesehen werden (für eine ausführliche Diskussion vgl. Podsakoff et al. 2003), liefert der Einfaktoren-Test von Harman (vgl. Harman 1967) zumindest ein Indiz, ob der Verzerrungseffekt in der Untersuchung eine Rolle spielt. Dabei werden alle Variablen zusammen in einer Faktorenanalyse untersucht. Tritt dabei entweder nur ein einzelner Faktor als Lösung auf oder ein genereller Faktor erklärt den größten Anteil der Kovarianz zwischen den Variablen, so kann eine Verzerrung durch die Quelle oder die Methodik nicht ausgeschlossen werden (vgl. Podsakoff et al. 2003). In unserer Untersuchung konnten insgesamt 17 Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins extrahiert werden und der stärkste Faktor erklärte lediglich 12,45 Prozent der Varianz. Diese Ergebnisse legen nahe, dass eine starke Verzerrung aufgrund der gemeinsamen Methodik oder der Befragung der Führungskräfte als einzige Quelle unwahrscheinlich und die Interpretation der Daten nicht systematisch verzerrt ist. Wie in der Literatur empfohlen (vgl. Podsakoff et al. 2003), haben wir mögliche Verzerrungen ebenfalls durch eine sorgfältige Fragebogenkonstruktion, unter Verwendung validierter Skalen, kontrolliert. Dabei ist es wichtig, dass die Veränderungen oder Anpassungen von Fragebögen nicht deren inhaltliche Validität beeinflussen oder die Ermüdung der Befragten erhöhen (vgl. Podsakoff et al. 2012). So gibt es Anpassungen, wie eine komplette Randomisierung der Reihenfolge aller Items oder die Verlängerung des Fragebogens durch Hinzufügen von redundanten Items, die zwar die Reliabilität der Ergebnisse verbessern, aber auch zu mehr Abbrüchen unter den Befragten oder zu systematischem

Antwortverhalten aufgrund von Ermüdung führen können. Daher achteten wir bei der Konstruktion des Fragebogens auf einfache, spezifische und kurze Formulierungen der Fragestellungen (vgl. Podsakoff et al. 2003), was insbesondere bei der vorhandenen Stichprobe von Führungskräften als Befragungsteilnehmer eine erhöhte Relevanz aufweist, da diese im Vergleich zeitlich sensibler sowie weniger flexibler sind. Außerdem zeigen Studien, dass die Verwendung von numerischen bipolaren Skalen eher zu systematischen Verzerrungen führen kann (ebd.). Daher verwendeten wir stattdessen verbale Beschreibungen, auch für die jeweiligen Abstufungen der Skala. Um weiteren systematischen Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit zu begegnen, wurden die Einleitung zum Fragebogen („Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten...“) entsprechend gestaltet und möglichst wertneutrale Beschreibungen gewählt. Darüber hinaus wurde den Befragten die Anonymität bestätigt und durch die Verwendung von entsprechenden Online-Umfragen auch garantiert (vgl. Podsakoff et al. 2012).

#### 4. Ergebnisse – Werte-Diskrepanzen, Eigenverantwortung und intrinsische Motivation der Führungskräfte

Zunächst wurden die deskriptiven Statistiken der verschiedenen Variablen und Werte-Dimensionen analysiert. In Tabelle 1 sind diese Ergebnisse zusammengefasst. Sie zeigt neben Mittelwerten und Standardabweichungen auch die Korrelationsmatrix der verwendeten Variablen. Das Geschlecht wurde als Dummy-Variable mit in die Korrelationsanalyse aufgenommen (0 = weiblich, 1 = männlich). Die restlichen Kontrollvariablen (Alter, Position und Betriebszugehörigkeit) wurden kategorial erfasst, sind also ordinalskaliert und wurden anhand der Spearman Rangkorrelation in die Analyse mit einbezogen. Insgesamt zeigen sich keine extrem hohen Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen, was einen Hinweis auf Kollinearitätsprobleme geben würde. Um dies weiter auszuschließen, wurden die ‚variance inflation factors‘ (VIF) berechnet. Diese liegen alle unter dem gängigen Grenzwert von 10, womit Multikollinearitätsprobleme ausgeschlossen werden können (vgl. O’Brien 2007).

Die Konstruktvalidität der verwendeten Skalen wurde anhand konfirmatorischer und explorativer Faktorenanalysen analysiert. Dabei ergab die konfirmatorische Faktorenanalyse des gesamten Motivations-Konstruktes eher mäßige Fit-Indizes (CFI = 0,832; RMSEA = 0,115). Dies ist vor allem auf eine schlechtere Güte der hier nicht betrachteten drei Skalen (External, Introjected sowie Identified Regulation) zurückzuführen. Außerdem zeigt das dritte Item der Skala zur intrinsischen Motivation eine relativ schlechte Item-Skala-Korrelation. Um die Eigenschaften der Skala zur intrinsischen Motivation detaillierter zu betrachten, wurde darüber hinaus eine explorative Faktorenanalyse mit Oblimin-Rotation durchgeführt. Dabei zeigt sich auch für das dritte Item der Skala eine gute Passung im Sinne einer Einfachstruktur. Daher und aus Gründen der Inhaltsvalidität wurde das Item zur weiteren Berechnung in den Analysen belassen.

Das Messmodell zur Selbstkontrolle weist sehr gute Fit-Indizes auf (CFI = 0,956; RMSEA = 0,078). Außerdem zeigte die von Spreitzer (1995) angepasste Skala zur Erfassung der Selbstkontrolle eine sehr gute Item-Struktur.

Die Messmodelle zu den wahrgenommenen Werten der Unternehmen (CFI = 0,819; RMSEA = 0,107) sowie der persönlichen Werte der Führungskräfte (CFI = 0,877;

RMSEA = 0,069) zeigten moderate bis gute Fit-Indizes. Die Strukturmatrix der oblimin-rotierten Faktorenanalysen zeigte jeweils eine eindeutige Einfachstruktur, die die vier Dimensionen des Modells sehr gut widerspiegeln. Da die Skala außerdem bereits in der deutschen Version validiert wurde (vgl. Strack 2012), ist die Analyse der einzelnen Werte-Dimensionen auf Grundlage aller verwendeten Items vorgenommen worden. Die in Tabelle 1 aufgezeigten Mittelwertsunterschiede bezüglich der persönlichen Präferenzen der Führungskräfte für die unterschiedlichen Werte-Dimensionen ergeben signifikante Unterschiede zwischen der ersten Dimension und jeweils der dritten ( $t = 14,69$ ;  $p < 0,01$ ) und vierten Dimension ( $t = 17,07$ ;  $p < 0,01$ ) sowie zwischen der zweiten und jeweils der dritten ( $t = 15,54$ ;  $p < 0,01$ ) und vierten Dimension ( $t = 17,90$ ;  $p < 0,01$ ). Insgesamt werden also die erste und zweite Werte-Dimension jeweils als signifikant wichtiger bewertet als die dritte und vierte Dimension. Betrachtet man zusätzlich die Differenzen zwischen den Werten der befragten Führungskräfte und den Werten im Unternehmen, zeigen sich die größten Diskrepanzen ebenso auf den beiden wichtigsten Dimensionen. Hierbei weisen negative Differenz-Werte darauf hin, dass die Befragten im Mittel die einzelnen Werte persönlich wichtiger einschätzen, als sie dies in ihren Unternehmen wahrnehmen. Bis auf die Differenz bezüglich der dritten Dimension ( $t = -0,199$ ;  $p > 0,05$ ), weisen die Differenzen der ersten ( $t = -21,14$ ;  $p < 0,01$ ), zweiten ( $t = -20,80$ ;  $p < 0,01$ ) und vierten ( $t = -8,98$ ;  $p < 0,01$ ) Dimension sowie die Gesamt-Differenz ( $t = -22,10$ ;  $p < 0,01$ ) signifikante Ausprägungen auf. Damit konnten auch die Überlegungen zu Hypothese 1 bestätigt werden, nachdem die beiden Dimensionen, die sich durch eine erhöhte Flexibilitätsorientierung auszeichnen, die höchsten Diskrepanzen ausmachen. Auch die Berechnung des Werte-Fits anhand eines Korrelationskoeffizienten führt zu signifikanten Diskrepanzen ( $t = 8,84$ ;  $p < 0,01$ ), so dass Hypothese 1 bestätigt werden konnte. Außerdem zeigt sich bei der Betrachtung der Werte-Differenzen anhand der einzelnen Dimensionen, dass die Diskrepanz auf der ersten Dimension die größte Korrelation mit intrinsischer Motivation aufweist ( $r = -0,230$ ;  $p < 0,01$ ). Soziodemographische Faktoren (Alter, Geschlecht, Position sowie Branche) hatten keinen Einfluss auf die Höhe der Werte-Differenz.

	Mean	s.d.	1*	2*	3*	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Alter																
2	Position*		-,256**														
3	Betzugehörigkeit*		,340**	,057													
4	Geschlecht		,277**	-,101	,249**												
5	Pers. Werte 1	1,70	0,48	,067	-,094	-,053											
6	Pers. Werte 2	1,67	0,47	,020	,088	,017	,060	,267**									
7	Pers. Werte 3	2,20	0,63	-,030	,030	-,224**	-,124*	-,068	,300**								
8	Pers. Werte 4	2,30	0,65	-,022	-,167**	-,241**	-,061	,181**	,004	,341**							
9	Werte-Diff. 1	-3,66	3,19	,080	-,211**	-,091	,011	,265**	-,032	-,031	,126*						
10	Werte-Diff. 2	-3,42	3,02	,004	-,047	,060	,068	-,049	,304**	,055	-,046	,298**					
11	Werte-Diff. 3	-0,03	3,04	-,045	-,007	,034	,003	-,148**	,094	,389**	,135*	-,274**					
12	Werte-Diff. 4	-1,57	3,21	,107	-,125*	-,067	,011	,131*	,027	,106	,540**	,302**	-,061	-,017			
13	Werte-Diff. ges.	-8,67	7,01	,038	-,147**	-,026	,027	,100	,180**	,247**	,349**	,595**	,663**	,423**	,562**		
14	Werte-Diskr. horr.	0,19	0,40	,067	-,150**	,005	,013	-,014	,023	-,008	,108*	,568**	-,114*	,054	,453**		
15	Eigenverantwortung	1,86	0,77	,010	,242**	,140**	,045	,118*	,243**	-,022	-,107*	-,264**	-,092	,048	-,129*	-,221**	
16	Intrins. Motivation	1,78	0,62	-,099	,257**	-,062	-,003	,298**	,317**	,140**	,032	-,230**	-,082	-,111*	-,044	-,081	-,287**

Tabella 1. Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationskoeffizienten. Korrelationen mit Spearman's Rangkorrelation (*r*) und Pearsons Korrelationskoeffizient berechnet; zweiseitiger Test; \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Um die Hypothesen 2 bis 4 zu testen, wurden multiple Regressionsanalysen durchgeführt, deren Ergebnisse in Tabelle 2 dargestellt sind. Dabei haben wir jeweils auch die Kontrollvariablen (Geschlecht, Position im Unternehmen, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die Branche des Unternehmens) als Dummy-Variablen mit in die Berechnung einbezogen. Der gemeinsame Einfluss der Kontrollvariablen ohne zusätzliche Prädiktoren ist in Modell 1 abgebildet.

Darüber hinaus zeigt sich, wie in Modell 2 dargestellt, ein signifikant negativer Einfluss der Werte-Diskrepanz auf die intrinsische Motivation, wenn man diesen unabhängig von der Eigenverantwortung betrachtet ( $B = -0,422$ ;  $p < 0,01$ ). Dieser Zusammenhang bleibt auch signifikant und stabil, wenn man die Eigenverantwortung zusätzlich in die Analyse mit aufnimmt ( $B = -0,339$ ;  $p < 0,01$ ). Damit konnten wir Hypothese 2 ebenfalls bestätigen.

Betrachtet man die Berechnungen in Modell 4, zeigt sich unabhängig von eventuellen Störeinflüssen (die wir durch die Kontrollvariablen mit in die Analyse einbezogen haben) ein signifikanter Zusammenhang zwischen Werte-Fit (hier als Werte-Diskrepanz operationalisiert) und Eigenverantwortung ( $B = -0,370$ ;  $p < 0,01$ ). Es existiert also eine signifikant positive Beziehung zwischen gemeinsamen Werten und dem Maß der Eigenverantwortung. Somit konnte Hypothese 3 bestätigt werden, nach der sich der Werte-Fit zwischen Führungskraft und Unternehmen positiv auf die Eigenverantwortung auswirkt.

Da wir nicht davon ausgehen, dass die intrinsische Motivation allein von der Eigenverantwortung abhängt, sondern auch unmittelbar durch die gemeinsamen Werte beeinflusst wird (siehe Hypothese 2), haben wir zur Überprüfung von Hypothese 4 eine simultane Analyse beider Prädiktoren vorgenommen (vgl. Modell 3). Dabei zeigt sich, dass Eigenverantwortung positiv mit der intrinsischen Motivation der Befragten assoziiert ist ( $B = 0,223$ ;  $p < 0,01$ ).

(AV: Intrinsische Motivation)	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4 (AV: Eigenverantwortung)
Konstante	1,950** (,196)	2,068** (,190)	1,610** (,201)	2,053** (,246)
Werte-Fit		-0,422** (,083)	-0,339** (,081)	-0,370** (,108)
Selbststeuerung			0,223** (,042)	
R <sup>2</sup>	,129	,195	,263	,131
adjusted R <sup>2</sup>	,065	,133	,204	,065
F	2,017	3,151	4,446	1,983
ΔR <sup>2</sup>		,064	,068	
ΔF		1,134	1,295	

*Tabelle 2: Ergebnisse der Regressionsanalysen, Einfluss auf intrinsische Motivation bzw. Eigenverantwortung, Kontrollvariablen wurden eingebunden; N = 337. Unstandardisierte Koeffizienten, Standardfehler werden in Klammern berichtet; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$  (Quelle: eigene Daten)*

Um den Mediationseffekt von Eigenverantwortung auf den Zusammenhang von Werte-Fit und intrinsischer Motivation zu untersuchen, sind vier Schritte erforderlich (vgl. Baron/Kenny 1986; Frazier et al. 2004). Teilweise sind diese bereits in den Regressionsanalysen vorhanden. Aufgrund der besseren Robustheit, werden die Zusammenhänge jedoch noch einmal durch ein Strukturgleichungsmodell überprüft (vgl. Abbildung 2). Zunächst wird der generelle Zusammenhang zwischen dem Prädiktor und der abhängigen Variable analysiert ( $B = -0,490$ ;  $p < 0,01$ ). Als zweiter Schritt ist zu überprüfen, ob der Prädiktor mit dem Mediator zusammenhängt. Es zeigt sich, dass der Werte-Fit (Prädiktor) signifikant mit der Eigenverantwortung (Mediator) assoziiert ist ( $B = -0,422$ ;  $p < 0,01$ ). Anschließend wird der Einfluss von Mediator (Schritt 3) und Prädiktor (Schritt 4) in einer simultanen Regressionsanalyse auf die abhängige Variable analysiert. Es zeigt sich jeweils ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Eigenverantwortung ( $B = 0,335$ ;  $p < 0,01$ ) sowie dem Werte-Fit ( $B = -0,426$ ;  $p < 0,01$ ) und der intrinsischen Motivation. Vergleicht man nun die Ergebnisse von Schritt 1 und Schritt 4, zeigt sich eine partielle Mediation der Beziehung zwischen Werte-Fit und intrinsischer Motivation durch das Ausmaß der Eigenverantwortung.

Das gesamte Modell der Strukturgleichungsanalyse, welches in Abbildung 2 mit den standardisierten Werten zu sehen ist, hat sehr gute Fit-Indizes (CFI = 0,989; RMSEA

= 0,054) und bestätigt somit noch einmal die beschriebenen und angenommenen Zusammenhänge.

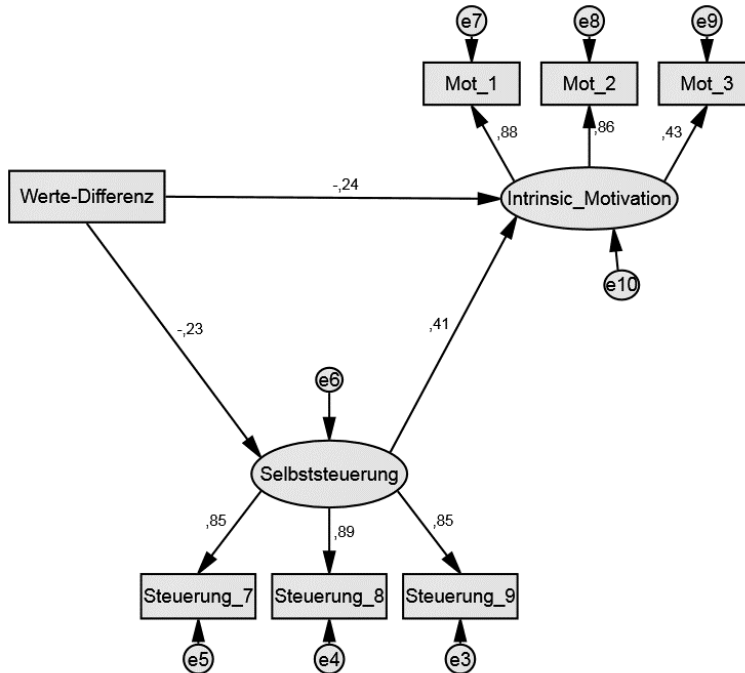


Abbildung 2: Gesamtmodell der Strukturgleichungsanalyse mit standardisierten Werten  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 5. Diskussion, Limitationen und Implikationen

Es kann folgenschwere Auswirkungen auf die Zufriedenheit, das Commitment sowie die Kündigungsabsichten von Mitarbeitern und Führungskräften geben, wenn es keine Übereinstimmung zwischen im Unternehmen gelebten und von Mitarbeitern oder Führungskräften präferierten Werten gibt. Dabei spielen Führungskräfte eine besonders wichtige Rolle, denn sie dienen als Multiplikator und beeinflussen nicht nur andere Führungskräfte, sondern vor allem auch die ihnen unterstellten Mitarbeiter. Für diese verkörpern sie oft auch die Unternehmenswerte und haben daher eine Vorbildfunktion (vgl. Schein 1990; 1996). Die negativen Auswirkungen von Werte-Diskrepanzen zeigen bereits existierende Meta-Analysen (vgl. Hoffman/Woehr 2006; Kristof 1996; Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003).

Dass tatsächlich Werte-Diskrepanzen auch zwischen Führungskräften und Unternehmen existieren, zeigen wir in der vorliegenden Studie. Darüber hinaus analysieren wir, wie sich diese Werte-Diskrepanz auf das eigenverantwortliche Handeln der Führungskräfte und deren intrinsische Motivation auswirkt. Es zeigt sich, dass gemeinsame Werte die Basis für Eigenverantwortung der Führungskräfte bilden und darüber hinaus einen recht hohen direkten Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation aufweisen. Die

Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen und des Strukturgleichungsmodells zeigen dabei außerdem, dass die Eigenverantwortung der Führungskräfte nicht nur direkt auf deren intrinsische Motivation, sondern auch als partieller Mediator auf den Zusammenhang zwischen gemeinsamen Werten und intrinsischer Motivation wirkt. Diese Ergebnisse unterstreichen die besondere Bedeutung von Eigenverantwortung und Selbststeuerung, aber auch von gemeinsamen Werten als Basis einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Die Art zu steuern und damit auch die (den Mitarbeitern und Führungskräften zugestandene) Eigenverantwortung haben im Unternehmen offensichtlich einen gravierenden Einfluss auf deren Motivation. Neben motivationalen Faktoren können Vorteile durch eigenverantwortliche Steuerung aber auch durch das bessere Beherrschen der Arbeitsprozesse und den Wissensvorsprung der Mitarbeiter vor Ort entstehen (vgl. Bernstein 2012).

Meta-Analysen weisen darauf hin, dass der Werte-Fit mit letztendlichen Leistungsvariablen nur geringe Zusammenhänge aufweist (vgl. Hoffman/Woehr 2006; Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003). Besonders im Zusammenhang mit den ansonsten sehr stabilen positiven Auswirkungen des Werte-Fits, die wir anhand der positiven Effekte auf intrinsische Motivation auch in unserer Studie nachweisen konnten, ist die mangelnde Beziehung zu Leistungsvariablen überraschend. Wir konnten erstmals empirisch zeigen, dass die Wirkung von gemeinsamen Werten (also einem Fit) durch Selbststeuerung im Unternehmen (teilweise) vermittelt wird. Werden allerdings Kennzahlen als Kontrollmechanismen eingesetzt und somit extrinsische Anreize gesetzt, kann es zu konfundierenden Effekten kommen. Extrinsische Motivation steht dann im Vordergrund, was zu einem Verdrängungseffekt der intrinsischen Motivation führen kann (Deci et al. 1999; Gagné/Deci 2005). Auch kann sich zu starke Kontrolle im Sinne mangelnder Eigenverantwortung negativ auf die intrinsische Motivation ausüben und, wie unsere Untersuchung zeigt, letztlich auch die Arbeitsleistung mindern. Durch diese Hürden lässt sich erklären, warum gemeinsame Werte sehr viele positive (direkte) Effekte aufweisen, jedoch die letztendliche Leistungssteigerung oftmals ausbleibt. Umso wichtiger ist es, nicht nur gemeinsame Werte zu etablieren, sondern mit den passenden Steuerungsmechanismen dafür zu sorgen, dass intrinsische Motivation gefördert wird.

Insgesamt bietet unsere Studie damit drei wichtige Erkenntnisse: Erstens konnten wir eine Werte-Diskrepanz bei den befragten Führungskräften aufzeigen, die sich vor allem auf den Dimensionen ausprägt, die durch erhöhte Flexibilitätsorientierung gekennzeichnet sind. Darüber hinaus tragen wir zweitens zur wissenschaftlichen Diskussion bezüglich der Steuerungsmechanismen bei, indem wir gemeinsame Werte als Voraussetzung für Selbststeuerung empirisch nachweisen. Drittens tragen unsere Ergebnisse zur Werte-Fit-Forschung bei, indem wir Licht auf die bisher im Dunkeln liegende Wirkungsweise des Werte-Fits auf intrinsische Motivation werfen, bei der Eigenverantwortung als Mediator wirkt.

Trotz der weitreichenden Erkenntnisse unserer Studie gibt es auch Limitationen, die zu beachten sind. Diese begründen sich vor allem aus der verwendeten querschnittlichen Fragebogen-Methodik zur Erhebung der Daten. Bei einer querschnittlichen Erhebung können keine kausalen Schlussfolgerungen gezogen werden. So wäre es zum Beispiel

möglich, dass sich nicht nur die gemeinsamen Werte auf die Steuerungsformen auswirken, sondern vice versa auch eine erhöhte Eigenverantwortung die Passung in den Werten erhöht. Außerdem können zusätzliche Verzerrungen trotz der sorgfältigen Kontrolle und Konstruktion der Fragebögen nicht vollständig ausgeschlossen werden. Darüber hinaus haben wir uns in unserer Stichprobe auf Führungskräfte beschränkt, da diese als Multiplikatoren besonders einflussreich im Unternehmen sein können. Daraus ergibt sich aber auch eine begrenzte Verallgemeinbarkeit unserer Ergebnisse auf Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Außerdem waren wir in der Konstruktion des Fragebogens hinsichtlich seines Umfangs relativ stark eingeschränkt.

Aus den Limitationen unserer Studie ergeben sich Implikationen für die zukünftige Forschung. Da es sich bei der vorliegenden Studie um eine querschnittliche Untersuchung handelt, wäre es insbesondere interessant, den Wirkmechanismus von gemeinsamen Werten auch in längsschnittlichen Studiendesigns zu analysieren. Auch die Betrachtung von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung und das Zusammenspiel mit deren jeweiligen Führungskräften birgt Potential für zukünftige Untersuchungen. Darüber hinaus sollten zukünftige Untersuchungen andere vermittelnde Faktoren (zusätzlich zur Eigenverantwortung) in Betracht ziehen, um die Wirkungsmechanismen weiter zu ergründen (vgl. Spreitzer 1995/Greguras et al. 2014).

Unsere Ergebnisse liefern wichtige Implikationen für die Unternehmensführung. Betrachtet man die Zunahme von Globalisierung, Komplexität sowie Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft, ist es von besonderer Wichtigkeit, die intrinsische Motivation der Führungskräfte zu fördern. Denn einerseits handelt es sich gerade bei Führungskräften um Personen mit großem Einflusspotential in Unternehmen, und andererseits bietet gerade die intrinsische Motivation einen schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteil (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002). Außerdem verlangt der größere Wettbewerbsdruck, mit den vorhandenen Möglichkeiten weitere Leistungssteigerungen zu erbringen. Diese Leistungssteigerung wird durch die intrinsische Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern und dem damit verbundenen höheren Ausmaß an Engagement ermöglicht (vgl. Dysvik/Kuvaas 2011; Zhang/Bartol 2010). Eine steigende Komplexität führt darüber hinaus dazu, dass konventionelle Steuerungsmethoden (hierarchisch oder Kennzahlen getrieben) in vielen Bereichen nicht mehr alleine effektiv funktionieren (vgl. Kirsch 1996) und Unternehmen zunehmend auf Selbststeuerung und vermehrte Eigenverantwortung angewiesen sind. Unabhängig von den methodischen Limitierungen der vorliegenden Studie konnten wir die Bedeutung der Eigenverantwortung sowie des Werte-Fits für erfolgreiche Unternehmen untermauern. Darüber hinaus zeigt die Studie, wie wichtig es ist, Kenntnis über die Werteausprägungen der Mitarbeiter und im Unternehmen zu haben, so dass sich hieraus unmittelbare Handlungsempfehlungen für Selektionsprozesse (vgl. Campbell 2012) und Steuerungsformen (vgl. Harris/Ogbonna 2011) ergeben. Insbesondere sollten die Werte der Mitarbeiter regelmäßig erfasst werden sowie im Selektionsprozess bei der Einstellung neuer Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Besteht ein Werte-Fit zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, sollten die Unternehmen besonders bei komplexen Arbeitsschritten Verantwortung an die Mitarbeiter abgeben, um so deren intrinsische Motivation weiter zu fördern.

## Literaturverzeichnis

- Arthur, W./Bell, S. T./Villado, A. J./Doverspike, D.* (2006): The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of its Criterion-Related Validity, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 91/No. 4, 786–801.
- Baron, R. M./Kenny, D. A.* (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51/No. 6, 1173–1182.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S.* (2002): Building Competitive Advantage Through People, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43/No. 2, 34–41.
- Bernstein, E. S.* (2012): The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 57/No. 2, 181–216.
- Buenger, V./Daft, R. L./Conlon, E. J./Austin, J.* (1996): Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences, in: *Organization Science*, Vol. 7/No. 5, 557–576.
- Cameron, K. S./Quinn, R. E.* (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Campbell, D.* (2012): Employee Selection as a Control System, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 50/No. 4, 931–966.
- Coff, R./Kryscynski, D.* (2011): Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages, in: *Journal of Management*, Vol. 37/No. 5, 1429–1443.
- Cronbach, L.* (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: *Psychometrika*, Vol. 16/No. 3, 297–334.
- Deci, E. L./Connell, J. P./Ryan, R. M.* (1989): Self-Determination in a Work Organization, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74/No. 4, 580–590.
- Deci, E. L./Koestner, R./Ryan, R. M.* (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 125/No. 6, 627–668.
- Deci, E. L./Ryan, R. M.* (2000): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: *Psychological Inquiry*, Vol. 11/No. 4, 227–268.
- Delbey, J.* (2010): From Materialist to Post-Materialist Happiness? National Affluence and Determinants of Life Satisfaction in Cross-National Perspective, in: *Social Indicators Research*, Vol. 97/No. 1, 65–84.
- Dysvik, A./Kuvaas, B.* (2011): Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship Between Perceived Job Autonomy and Work Performance, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20/No. 3, 367–387.
- Edwards, J. R./Cable, D. M.* (2009): The Value of Value Congruence, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 94/No. 3, 654–677.
- Ellemers, N./Gilder, D. D./Haslam, S. Alexander* (2004): Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 29/No. 3, 459–478.

- Frazier, P. A./Tix, A. P./Barron, K. E.* (2004): Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research, in: *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51/No. 1, 115–134.
- Frost, J./Morner, M.* (2010): *Konzernmanagement. Strategien für Mehrwert*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Frost, J./Osterloh, M./Weibel, A.* (2010): Governing Knowledge Work, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 39/No. 2, 126–136.
- Gagné, M.* (2009): A Model of Knowledge-Sharing Motivation, in: *Human Resource Management*, Vol. 48/No. 4, 571–589.
- Gagné, M./Deci, E. L.* (2005): Self-Determination Theory and Work Motivation, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26/No. 4, 331–362.
- Gagné, M./Forest, J./Gilbert, M.-H./Aube, C./Morin, E./Malorni, A.* (2010): The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages, in: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 70/No. 4, 628–646.
- Gottschalg, O./Zollo, M.* (2007): Interest Alignment and Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32/No. 2, 418–437.
- Grant, A. M.* (2008): Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93/No. 1, 48–58.
- Grant, A. M./Berry, J. W.* (2011): The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 54/No. 1, 73–96.
- Greguras, G./Dieffendorff, J. M./Carpenter, J./Tröster, C.* (2014): Person-environment fit and self-determination theory, in: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 143–161.
- Harman, H. H.* (1967): *Modern factor analysis*, Chicago: The University of Chicago Press
- Harris, L. C./Ogbonna, E.* (2011): Antecedents and Consequences of Management-Espoused Organizational Cultural Control, in: *Journal of Business Research*, Vol. 64/No. 5, 437–445.
- Hartnell, C. A./Ou, A. Y./Kinicki, A.* (2011): Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 96/No. 4, 677–694.
- Heuer, S.* (2013): Das Silicon-Valley-Paradox. Link: [http://www.brandeins.de/uploads/tx\\_b4/064\\_069\\_b1\\_06\\_13\\_silicon\\_valley.pdf](http://www.brandeins.de/uploads/tx_b4/064_069_b1_06_13_silicon_valley.pdf). (zuletzt abgerufen am 24.10.2015).
- Hoffman, B. J./Woehr, D. J.* (2006): A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68/No. 3, 389–399.
- Humphrey, S. E./Nabrgang, J. D./Morgeson, F. P.* (2007): Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 92/No. 5, 1332–1356.
- Inglehart, R./Welzel, C.* (2010): Changing Mass Priorities: The Link between Modernization and Democracy, in: *Perspectives on Politics*, Vol. 8/No. 2, 551–567.

- Jaworski, B. J./Stathakopoulos, V./Krishnan, H. Shanker* (1993): Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57/No. 1, 57–69.
- Jin, S.* (2015): The Relationship between Person-organization Fit and Employee Creativity: The Mediating Role of Creative Capital, in: *Business and Management Research*, Vol. 4/No. 3, 24–31.
- Kirsch, L. J.* (1996): The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process, in: *Organization Science*, Vol. 7/No. 1, 1–21.
- Kirsch, L. J./Sambamurthy, V./Ko, D.-G./Purvis, R. L.* (2002): Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client, in: *Management Science*, Vol. 48/No. 4, 484–498.
- Kreutzer, M./Walter, J./Cardinal, L. B.* (2014): Organizational Control as Antidote to Politics in the Pursuit of Strategic Initiatives, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 36/No. 9, 1317–1337.
- Kristof, A. L.* (1996): Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications, in: *Personnel Psychology*, Vol. 49/No. 1, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L./Seong, J. Y./Degeest, D. S./Park, W.-W./Hong, D.-S.* (2014): Collective Fit Perceptions: A Multilevel Investigation of Person-Group Fit with Individual-Level and Team-Level Outcomes, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35/No. 7, 969–989.
- Kristof-Brown, A. L./Zimmerman, R. D./Johnson, E. C.* (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit, in: *Personnel Psychology*, Vol. 58/No. 2, 281–342.
- Mitchell, R./Parke, V./Giles, M./Joyce, P./Chiang, V.* (2012): Perceived Value Congruence and Team Innovation, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 85/No. 4, 626–648.
- O'Brien, R. M.* (2007): A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors, in: *Quality & Quantity*, Vol. 41/No. 5, 673–690.
- Osterloh, M./Frey, B. S.* (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, in: *Organization Science*, Vol. 11/No. 5, 538–550.
- Ouchi, W. G.* (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, Vol. 25/No. 9, 833–848.
- Ouchi, W. G.* (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25/No. 1, 129–141.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J.-Y./Podsakoff, N. P.* (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 88/No. 5, 879–903.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Podsakoff, N. P.* (2012): Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 63, 539–569.
- Quinn, R. E./Rohrbaugh, J.* (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, in: *Management Science*, Vol. 29/No. 3, 363–377.

- Rijsdijk, S. A./van den Ende, Jan* (2011): Control Combinations in New Product Development Projects, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28/No. 6, 868–880.
- Ryan, R. M./Deci, E. L.* (2000a): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, in: *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25/No. 1, 54–67.
- Ryan, R. M./Deci, E. L.* (2000b): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, in: *American Psychologist*, Vol. 55/No. 1, 68–78.
- Schein, E. H.* (1990): Organizational Culture, in: *American Psychologist*, Vol. 45/No. 2, 109–119.
- Schein, E. H.* (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41/No. 2, 229–240.
- Schneider, B./Goldstein, H.W./Smith, D.B.* (1995): The ASA Framework: An Update, in: *Personnel Psychology*, Vol. 48, 747–779.
- Schreurs, B./Van Emmerik, Ij. H./Van den Broeck, A./Guenter, H.* (2014): Work Values and Work Engagement within Teams: The Mediating Role of Need Satisfaction, in: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 18/No. 4, 267–281.
- Schwartz, S. H.* (1994): Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, in: *Journal of Social Issues*, Vol. 50/No. 4, 19–45.
- Schwartz, S. H.* (2012): An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, in: *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol. 2/No. 1.
- Seo, M./Barrett, L. F./Bartunek, J. M.* (2004): The Role of Affective Experience in Work Motivation, in: *Academy of Management Review*, Vol. 29/No. 3, 423–439.
- Sitkin, S. B./Cardinal, L. B./Bijlsma-Frankema, K.* (2010): *Organizational Control*, Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Spreitzer, G. M.* (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38/No. 5, 1442–1465.
- Spreitzer, G. M./Mishra, A. K.* (1999): Giving Up Control without Losing Control: Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making, in: *Group & Organization Management*, Vol. 24/No. 2, 155–187.
- Strack, M.* (2012): Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI, in: *Journal of Business and Media Psychology*, Jg. 3/Heft 1, 30–41.
- Turner, K. L./Makhija, M. V.* (2006): The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge, in: *Academy of Management Review*, Vol. 31/No. 1, 197–217.
- Verquer, M. L./Beehr, T. A./Wagner, S. H.* (2003): A Meta-Analysis of Relations Between Person–Organization Fit and Work Attitudes, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63/No. 3, 473–489.
- Wanberg, C.* (Ed.). (2012): *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Weibel, A.* (2007): Formal Control and Trustworthiness: Shall the Twain Never Meet?, in: *Group & Organization Management*, Vol. 32/No. 4, 500–517.
- Zhang, X./Bartol, K. M.* (2010): Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 53/No. 1, 107–128.