

Hammer, Stella

**Research Report**

Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren

ifpm Schriftenreihe der FOM, No. 3

**Provided in Cooperation with:**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, ifpm Institut für Public Management

*Suggested Citation:* Hammer, Stella (2023) : Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren, ifpm Schriftenreihe der FOM, No. 3, ISBN 978-3-89275-323-0, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/278824>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Band*  
*3*

Gottfried Richenhagen / Anja Seng (Hrsg.)

*Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren*

~  
Stella Hammer

ifpm Schriftenreihe

**FOM**  
Hochschule

**ifpm**

**Institut für Public Management**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Stella Hammer**

*Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren*

ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 3

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-322-3    ISSN (Print) 2702-0576  
ISBN (eBook) 978-3-89275-323-0    ISSN (eBook) 2702-0584

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Gottfried Richenhagen / Anja Seng (Hrsg.)

***Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren***

Stella Hammer

**Autorinnenkontakt**

Stella Hammer M.Sc.

E-Mail: [stellahammer@yahoo.de](mailto:stellahammer@yahoo.de)

## **Vorwort der Herausgebenden**

Der Begriff der *transformationalen Führung* geht auf den Politologen und Pulitzer-Preisträger James MacGregor Burns zurück. Er unterschied in seinem Standardwerk *Leadership* (Burns 1978) im Hinblick auf die politische Führung erstmals zwischen einem *transaktionalen* und einem *transformationalen* Führungsstil. Er trennte damit in Führende, „die Gefolgschaft dadurch erreichen, dass sie Belohnungen (Vorteile aller Art) gegen Leistungen der Geführten tauschen“, und solche, „denen es durch die Entwicklung einer wechselseitigen Pflichtgemeinschaft mit den Geführten gelingt, Motivation und Zusammenhalt beständig zu steigern“ (Weibler 2016, S. 339).

Dieses Konzept wurde dann von Bass (1985) aufgegriffen und auf Führung in Organisationen ausgedehnt. Seitdem hat sich eine umfangreiche Führungsforschung mit diesem Begriffspaar auseinandergesetzt, die vorliegende Arbeit gibt hierzu im Theorieteil einen ausführlichen Überblick. Sie geht dann im empirischen Teil der Frage nach, wie diese Konzeption im Kontext öffentlicher Verwaltungen wirkt: Gibt es einen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit und inwiefern wird dieser durch psychologisches Empowerment und affektives Commitment vermittelt?, lautet die Forschungsfrage.

Die vorliegende Veröffentlichung liefert somit eine wertvolle Ergänzung zur Führungsforschung im öffentlichen Sektor und bestätigt frühere Studien, die ebenfalls einen positiven Einfluss der untersuchten Konstrukte auf die Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Sektor nachweisen konnten. Die Autorin leitet aus den Ergebnissen auch Gestaltungsempfehlungen für die Praxis ab. Dies ist umso wichtiger, als dem Konzept der transformationalen Führung im Zusammenhang mit agilen Führungsstilen weiter eine herausragende Bedeutung zukommt.

Essen im März 2023

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

Wissenschaftlicher Direktor des ifpm Institut für Public Management

## Abstract

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit im Kontext des öffentlichen Dienstes besteht und inwiefern dieser durch psychologisches Empowerment und affektives Commitment vermittelt wird. Dazu wurde eine explanative Studie mit hypothesen- und theorieüberprüfendem Vorgehen durchgeführt, bei der 196 Datensätze von Teilnehmenden mehrerer Verwaltungslehrgänge I und II eines Studieninstituts in Nordrhein-Westfalen (NRW) einbezogen wurden. Die Stichprobe wurde im Rahmen der Querschnittsstudie zu einem Messzeitpunkt untersucht. Zur Messung der Konstrukte wurden der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) von Felfe (2006), die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1972), die deutsche Version des Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) von Adolf et al. (2009) und Schermuly (2021) sowie der Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G) von Maier und Woscheé (2002) eingesetzt. Im Ergebnis wurde insbesondere festgestellt, dass ein großer Effekt für die transformationale Führung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit bestand ( $\beta = .67, p < .001$ ). Nach den Ergebnissen der Mediationsanalysen konnte zudem ein signifikanter totaler indirekter Effekt ( $B = .15, KI_{95\%} [.097, .208]$ ) festgestellt werden, welcher die parallele Mediation bestätigte. Ferner konnten die partiellen indirekten Effekte für beide Mediatoren bestätigt werden, wobei der Wert für psychologisches Empowerment bei  $B = .026$  ( $KI_{95\%} [.007, .052]$ ) und der Wert für affektives Commitment bei  $B = .124$  ( $KI_{95\%} [.080, .173]$ ) lag. Die Ergebnisse deuten auf eine gemeinsame Vermittlung hin, d.h. das psychologische Empowerment und das affektive Commitment erklären teilweise die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit.

## Inhalt

Vorwort der Herausgebenden .....	III
Abstract.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
Über die Herausgebenden .....	XI
Über die Autorin.....	XII
1. Einleitung.....	1
2. Theorie und Forschungsstand.....	4
2.1 Führung.....	4
2.1.1 Führungsbegriff und Führungserfolg .....	4
2.1.2 Führungstheoretische Ansätze .....	7
2.1.3 Führung und Zukunftstrends.....	15
2.2 Transformationale und charismatische Führung .....	17
2.2.1. Begriffsbestimmung und -abgrenzung charismatischer und transformationaler Führung .....	18
2.2.2 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung .....	20
2.2.3 Die Attributionstheorie charismatischer Führung.....	21
2.2.4 Das Konzept des „Full Range of Leadership“ .....	25
2.2.5 Schwerpunkte der Forschung zu den Konsequenzen transformationaler Führung .....	31
2.3 Arbeitszufriedenheit .....	34
2.3.1 Eingrenzung des Begriffs „Arbeitszufriedenheit“ .....	34
2.3.2 Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit.....	38
2.3.3 Das hierarchische Modell der Motivation von Maslow.....	38
2.3.4 Schwerpunkte der Forschung zu Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung .....	46

2.4	Psychologisches Empowerment als Mediator .....	48
2.4.1	Begriffsdefinition psychologisches Empowerment.....	48
2.4.2	Die vier Facetten von psychologischem Empowerment nach Spreitzer .....	49
2.4.3	Schwerpunkte der Forschung zu psychologischem Empowerment, Führung und Arbeitszufriedenheit .....	51
2.5	Affektives Commitment als Mediator.....	53
2.5.1	Grundlagen und Begriffsdefinition .....	53
2.5.2	Das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments .....	54
2.5.3	Schwerpunkte der Forschung zu affektivem Commitment, Führung und Arbeitszufriedenheit.....	55
2.6	Forschungsfrage und Hypothesen .....	56
3.	Methoden.....	58
3.1	Forschungsdesign .....	58
3.2	Stichprobe .....	60
3.3	Erhebungsinstrumente und -material .....	62
3.3.1	Messung der transformationalen Führung.....	62
3.3.2	Messung der Arbeitszufriedenheit .....	63
3.3.3	Messung des psychologischen Empowerments.....	64
3.3.4	Messung des affektiven Commitments.....	65
3.3.5	Übersicht über die Reliabilitäten der verwendeten Skalen .....	66
3.4	Durchführung.....	67
3.5	Analysemethoden zur Hypothesentestung .....	69
4.	Ergebnisse.....	70
4.1	Vorbereitende Datenanalyse.....	70
4.2	Deskriptive Befunde .....	70
4.3	Hypothesentestung .....	74
4.3.1	Zusammenhangshypothesen.....	74
4.3.2	Mediationsanalyse .....	78

4.4	Weiterführende Analysen.....	83
5.	Diskussion .....	86
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	86
5.2	Implikationen für die Praxis .....	90
5.3	Limitationen und Forschungsempfehlungen .....	93
5.4	Schlussfolgerung.....	94
	Literatur.....	96

## Abkürzungsverzeichnis

AC	Affektives Commitment
AV	Abhängige Variable
AZ	Arbeitszufriedenheit
<i>B</i>	nicht-standardisierter Regressionskoeffizient
H	Hypothese
KI	Konfidenzintervall
LF	Laissez-faire-Führung
M	Mediatorvariable
<i>M</i>	Mittelwert
<i>N</i>	Stichprobengröße
p	Signifikanzwert
<i>r</i>	Pearsons Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient
$R^2$	quadrierter Korrelationskoeffizient (Betrag der gemeinsamen Varianz)
<i>SD</i>	Standardabweichung
<i>SE</i>	Standardfehler
$\beta$	standardisierter Regressionskoeffizient
TF	Transformationale Führung
X	Prädiktor
Y	Kriterium

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Ein Stufenmodell der charismatischen Führung.....	23
Abbildung 2:	Ein optimales Profil des Full Range of Leadership-Modells ....	30
Abbildung 3:	Das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit .....	45
Abbildung 4:	Vollständiges Forschungsmodell .....	59
Abbildung 5:	Ein paralleles multiples Mediatormodell .....	79
Abbildung 6:	Pfadmodell über die Ergebnisse der Mediationsanalyse in Form der standardisierten Beta-Koeffizienten ( $\beta$ ) .....	83
Abbildung 7:	Transformationales Führungskräfteentwicklungskonzept .....	92

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Führungskomponenten .....	26
Tabelle 2:	Zusammenhänge zwischen den Konstrukten.....	61
Tabelle 3:	Reliabilitätsmaße der eingesetzten Messinstrumente .....	67
Tabelle 4:	Deskriptive Analyse für den demographischen Hintergrund ...	71
Tabelle 5:	Mittelwerte und Standardabweichungen in der Stichprobe nach Geschlecht .....	72
Tabelle 6:	Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen.....	73
Tabelle 7:	Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Charisma für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium .....	75
Tabelle 8:	Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Idealized Influence für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium .....	75
Tabelle 9:	Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Inspirational Motivation für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium .....	76
Tabelle 10:	Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Intellectual Stimulation für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium .....	76
Tabelle 11:	Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Individualized Consideration für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium .....	77
Tabelle 12:	Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Transformationale Führung für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium .....	77
Tabelle 13:	Mediationsanalyse: Koeffizienten und ihre Konfidenzintervalle.....	80
Tabelle 14:	Mediationsanalyse: Ergebnisse Pfadmodell .....	81
Tabelle 15:	Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen weiterer Variablen .....	84

## **Über die Herausgebenden**

### **Prof. Dr. Gottfried Richenhagen**

ist wissenschaftlicher Direktor des ifpm Institut für Public Management und lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der FOM Hochschule in Wesel. Er hat zahlreiche Veröffentlichungen verfasst, erhält regelmäßig Vortragseinladungen und führt zahlreiche Seminare und Beratungen zu verschiedenen Themen des Personalmanagements und des strategischen Managements durch. Mit r|c – richenhagen|consult berät er Unternehmen und Verwaltungen in diesen Themen.

### **Prof. Dr. Anja Seng**

ist stellvertretende wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management, lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und ist zudem seit 2012 Rektoratsbeauftragte für Diversity Management an der FOM Hochschule. Sie forscht zu Führungs- und Digitalisierungsthemen in der öffentlichen Verwaltung. Ergänzend ist sie beratend tätig mit den Schwerpunkten Personalmarketing, Employer Branding und Diversity Management. Sie ist ehrenamtlich als Gründungsmitglied und Mentorin bei der Initiative Women into Leadership e. V. (IWIL) aktiv und setzt sich als Regionalvorstand West bei FidAR e. V. für mehr gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen in Führungspositionen ein.

## **Über die Autorin**

### **Stella Hammer M.Sc.**

schloss ihr Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Gelsenkirchen 2005 erfolgreich als Diplom-Verwaltungswirtin (FH) ab und arbeitete seitdem in der öffentlichen Verwaltung in den Bereichen Soziales, Rechnungsprüfung und Personal. Seit 2020 ist sie hauptamtliche Dozentin am Studieninstitut Emscher-Lippe für kommunale Verwaltung, lehrt allgemeines Verwaltungsrecht, juristische Methodik, Verwaltungsmanagement sowie Handlungs- und Sozialkompetenzen. Ihren Masterabschluss im Studiengang der Wirtschaftspsychologie erwarb sie 2022 an der FOM Hochschule in Düsseldorf.

## 1. Einleitung

Als Teil der exekutiven Gewalt und vor dem Hintergrund des sich aus Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz (GG) ergebenden Prinzips der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung, ist der öffentliche Dienst bis heute noch geprägt durch Hierarchie und Bürokratie (vgl. Weber, 2005, S. 160 ff.). Auf die Mitarbeitenden kommen jedoch immer komplexere und dynamischere Aufgaben zu, so dass sich die öffentlichen Verwaltungen zukunftsgerichtet aufstellen müssen (vgl. Germer, 2020, S. 6 f.). In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die wichtigste Ressource der Verwaltung als soziales System die Mitarbeitenden sind (vgl. Vahs, 2019, S. 12 f.). Daher ist es problematisch, dass im Jahre 2022 nach einem Bericht der Landesregierung Nordrhein-Westfalen (NRW) rund 18.000 Stellen im öffentlichen Dienst des Landes NRW unbesetzt sind („Personalmangel im öffentlichen Dienst,“ 2022). Um diese Lücken zu schließen, möchte die Landesregierung den öffentlichen Dienst zukünftig attraktiver gestalten. Darüber hinaus wurde im Januar 2022 eine Studie veröffentlicht, die sich mit Bindungsfaktoren im öffentlichen Sektor befasst und deren Ergebnisse auf eine hohe Wechselbereitschaft der Beschäftigten hinwies. Personalbindung und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit werden noch zu oft in den Verwaltungen vernachlässigt (vgl. Next:Public, 2022, S. 41 ff.). Dabei nimmt Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle in Organisationen ein, da diese neben der Gesundheit (vgl. Schermuly et al., 2011, S. 259) auch Absentismus und Fluktuation beeinflusst (vgl. Swider et al., 2011, S. 436). Vor diesem Hintergrund erscheint es förderlich, sich mit dem Thema Führung zu befassen und Führungskonzepte zu untersuchen, die die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen. Zudem erlangt das Thema Führung in der Verwaltungsforschung und Verwaltungspraxis zunehmende Bedeutung (vgl. Vogel, 2016, S. 8). Das Konzept der transformationalen Führung erweist sich in Zeiten hoher Anforderungen und Veränderungen als besonders wirksam und beeinflusst die Arbeitszufriedenheit positiv (vgl. Shamir & Howell, 1999, S. 278 f.). Ein weiterer wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit ist das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden (vgl. Seibert et al., 2011, S. 991). Ferner besteht ein positiver Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Arbeitszufriedenheit (vgl. Meyer et al., 2002, S. 32). Zielsetzung dieses Beitrags ist es, die vermittelnde Rolle von psychologischem Empowerment und affektivem Commitment zwischen der transformationalen Führung und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst zu untersuchen.

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in fünf Kapitel und folgt dem allgemeinen Aufbau einer empirischen Arbeit. Das zweite Kapitel widmet sich der Dar-

stellung des theoretischen Hintergrunds und des Forschungsstands zu den untersuchten Konstrukten sowie der Aufstellung der Forschungsfrage und der Hypothesen. Da transformationale Führung im Rahmen dieser Studie als Prädiktor verwendet wurde, widmet sich das Kapitel zunächst dem Thema Führung. Zu Beginn werden die Begriffe Führung und Führungserfolg näher erläutert. Anschließend werden ausgewählte führungstheoretische Ansätze vorgestellt und die Zusammenhänge von Führung und Zukunftstrends herausgearbeitet. Als Nächstes werden transformationale Führung und charismatische Führung näher erläutert und es wird dargestellt, inwiefern sich beide Führungsansätze unterscheiden. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche charismatische Führungstheorien angeführt und das Konzept des „Full Range of Leadership“ erläutert. Darauf folgend werden Schwerpunkte der Forschung zu den Konsequenzen transformationaler Führung dargelegt und das Konstrukt kritisch beleuchtet. Danach steht das Konstrukt Arbeitszufriedenheit im Fokus, welches im Rahmen dieser Untersuchung als Kriterium gewählt wurde. Nach einer begrifflichen Erläuterung und Definition folgt eine Darstellung ausgewählter Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit. Zuletzt werden Schwerpunkte der Forschung zu Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung herausgearbeitet.

Danach werden das psychologische Empowerment und im Anschluss das affektive Commitment als Mediatorvariablen im Rahmen dieser Studie vorgestellt. Beide Konstrukte werden zunächst begrifflich näher erläutert und definiert. Nachdem die theoretischen Grundlagen herausgearbeitet wurden, enden beide Abschnitte mit der Vorstellung der Forschungsschwerpunkte zu dem jeweiligen Mediator, Führung und Arbeitszufriedenheit. Auf die Darstellung der theoretischen Grundlagen und des Forschungsstandes aufbauend, wird im letzten Abschnitt des Kapitels die zentrale Forschungsfrage formuliert und die Hypothesen werden aufgestellt. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen bei der Untersuchung beschrieben. Dabei wird zunächst das Forschungsdesign erläutert und im Anschluss die Stichprobe vorgestellt. Die eingesetzten Messinstrumente werden dann im Folgenden beschrieben und deren Auswahl begründet. Anschließend werden die Durchführung der Studie sowie die Analysemethoden zur Prüfung der Hypothesen erläutert. Daran schließt sich das vierte Kapitel an, welches sich der Ergebnisdarstellung widmet. Nachdem die vorbereitende Datenanalyse erläutert wurde, werden im Rahmen des Ergebniskapitels alle zu den Konstrukten erhobenen Daten zusammengefasst dargestellt und die Hypothesentestung durchgeführt. Darüber hinaus werden weiterführende Analysen berichtet. Darauf aufbauend werden im letzten Kapitel zunächst die Ergebnisse zusammengefasst und

interpretiert. Danach werden Implikationen für die Praxis vorgestellt und auf Limitationen und Forschungsempfehlungen hingewiesen. Zuletzt wird im Rahmen der Schlussfolgerung die Forschungsfrage beantwortet.

## 2. Theorie und Forschungsstand

Im Rahmen dieses Kapitels wird zunächst ein Überblick zu den unterschiedlichen theoretischen Führungsansätzen gegeben. Danach werden die Konstrukte transformationale Führung, Arbeitszufriedenheit sowie psychologisches Empowerment und affektives Commitment näher erläutert. Dabei werden auch die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten dargelegt. Zuletzt werden die Forschungsfragestellung und die Hypothesen formuliert.

### 2.1 Führung

Das vorliegende Kapitel widmet sich dem Thema Führung. Dazu werden zunächst die Begriffe Führung und Führungserfolg näher erläutert. Im Anschluss werden ausgewählte führungstheoretische Ansätze erörtert und kritisch beleuchtet. Zuletzt wird der Zusammenhang von Führung und Zukunftstrends herausgearbeitet.

#### 2.1.1 Führungsbegriff und Führungserfolg

So mannigfaltig wie die aktuelle Führungsforschung ist auch das Verständnis des Führungsbegriffs in der Literatur. Es gibt somit keine einheitliche allgemeingültige Führungsdefinition. Neuberger führt dazu aus: „Führung ist ein soziales Phänomen, das nicht „da draußen“ unabhängig existiert und auf seine endgültige und vollständige Entdeckung wartet, sondern fortwährend, den sich ändernden Umständen folgend, neu geschaffen wird“ (2002, S. 6). Vergleicht man die Führungsdefinitionen in der Literatur, können fünf Definitions-Strategien unterschieden werden: Die *operationalen Führungsdefinitionen* bestehen aus einem abgeschlossenen Handlungskatalog. Es werden konkrete Handlungen bzw. Vorgehensweisen beschrieben, die Führung kennzeichnen. Demgegenüber setzen *hierarchisierend differenzierende* Definitionen Begriffe in hierarchische Beziehungen. *Vernetzend konstellierende Definitionen* bringen den Führungsbegriff mit Bezugsbegriffen in Beziehung. Zu den *typisierenden Definitionen* von Führung zählen beispielsweise die Führungs-Archetypen, bei denen bestimmte Merkmalsausprägungen als Archetypen zusammengefasst werden. *Theoretisch akzentuierte Führungsdefinitionen* betten den Führungsbegriff in Führungstheorien ein und stellen so Zusammenhangsbehauptungen auf (vgl. Neuberger, 2002, S. 11-30). Nach Neuberger vertritt das vorherrschende Führungsverständnis eine handlungstheoretische Führungsdefinition. Ebendieser fasst zusammen:

„Personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen“ (2002, S. 46 f.). Northouse definiert Führung als einen „Prozess, bei dem eine Person eine Gruppe von Personen beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen“ (2021, S. 6). Staehle definiert Führung in ähnlicher Weise (1999, S. 328). Er versteht unter Führung, dass Einstellungen und Verhalten von Einzelpersonen und auch Interaktionen in und zwischen Gruppen beeinflusst werden. Mit der Beeinflussung wird bezweckt, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion sieht er als eine Rolle, die die Mitglieder der Organisation in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrnehmen. Nach Burns wiederum wird Führung ausgeübt, „wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen mobilisieren, um die Motive von Geführten zu wecken, zu aktivieren und zu befriedigen“ (1978, S. 18).

Im Rahmen dieses Beitrags wird Führung als dynamische Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten angesehen und der Führungsbegriff im Sinne der Definition von Bass verstanden: „Führung ist eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Mitgliedern einer Gruppe, die oft eine Strukturierung oder Umstrukturierung der Situation und der Wahrnehmungen und Erwartungen der Mitglieder beinhaltet“ (1990a, S. 19).

Abzugrenzen sind die Begriffe *Führung* und *Management*. Führung umfasst die interaktionale Personalführung, bei der Menschen bzw. Gruppen geführt werden. Der Begriff Management steht für die Unternehmensführung, bei der strukturelle und institutionelle Faktoren im Fokus stehen (vgl. Neuberger, 2002, S. 48 f.). Management und Führung haben unterschiedliche Funktionen in der Organisation. Management soll für Ordnung und Konsistenz in der Organisation sorgen, was mit den Aktivitäten Planen und Budgetieren, Organisieren und Personalausstattung sowie Controlling und Problemlösung verbunden ist. Führung soll Veränderungen und Bewegung erzeugen, durch Vorgeben einer Richtung, Zusammenbringen von Menschen sowie Motivieren und Inspirieren. Management strebt nach Ordnung und Stabilität, während Führung einen anpassungsfähigen und konstruktiven Wandel bezweckt. Eine Organisation benötigt sowohl ein kompetentes Management, als auch qualifizierte Führung, um effektiv zu sein (vgl. Kotter, 1990, zitiert nach Northouse, 2021, S. 16 f.).

Zudem unterscheidet Wunderer die *direkte und indirekte Führung* (vgl. 2011, S. 5-12). Bei der *indirekten (strukturell-systemischen) Führung* erfolgt die Einflussnahme durch Kontextgestaltung. Dabei werden die Rahmenbedingungen durch Unternehmensleitung und Führungskräfte gestaltet. Ziel ist es, „ein optimales,

motivations- und effizienzförderndes Umfeld für Vorgesetzte und Mitarbeiter“ (Wunderer, 2011, S. 6) zu schaffen. Zu den Ansatzpunkten indirekter Führung zählen kulturelle Faktoren, strategiebezogene Faktoren, organisatorische Faktoren sowie eine qualitative Personalstruktur. Die *direkte (personal-interaktive) Führung* übt Einfluss über direkte, situative und oftmals auch individualisierte Kommunikation aus. Ihr Zweck ist es, die vorher beschriebene indirekte Führung umzusetzen sowie Verhaltensweisen im Kontext zu steuern. Personal-interaktive Führung ist eine wechselseitige Einflussnahme. Dabei führt Wunderer unterschiedliche zentrale Führungsaufgaben an, von denen nachfolgend einige beispielhaft aufgeführt werden (vgl. 2011, S. 10 f.): Führungskräfte sollen die strukturellen Vorgaben in ihren jeweiligen Bereichen situationsgerecht umsetzen und ggf. modifizieren. Zudem ist eine zentrale Aufgabe das Wissensmanagement der Organisation. Mitarbeitende sollen situativ und individuell motiviert werden. Ferner muss die Führungskraft verbindliche Entscheidungen treffen und mit anderen Organisationsmitgliedern bzw. -einheiten kooperieren. Als besonders wichtige Führungsaufgabe wird die teamorientierte, individuelle Entwicklung angesehen.

*Führungserfolg* äußert sich in hoher ökonomischer und sozialer Effizienz (vgl. Wunderer, 2011, S. 13). Zu der ökonomischen Effizienz zählen beispielsweise die Kriterien Gewinn und Umsatz. Innerhalb der sozialen Effizienz lassen sich z.B. die Kriterien Zufriedenheit und Organisationsklima unterscheiden (vgl. Gebert, 2002, S. 31). Führungserfolg umfasst die faktischen Folgen und damit alle Wirkungen, die der Führung zugerechnet werden können. Zudem zählen zum Führungserfolg die normativ gesetzten Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit von Erfolg gesprochen werden kann. Es wird folglich nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Weg zum Ergebnis bewertet: Wurden die Ziele erreicht („Ob“)? Wurden die Ziele auf die richtige Weise erreicht („Wie“)? Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Erfolge nicht immer allein auf die Führung zurückzuführen sind, sondern weitere Faktoren, wie Bezahlung, Qualifikation der Mitarbeitenden oder die Attraktivität der Aufgabe, Einfluss auf den Erfolg haben können (vgl. Neuberger, 2002, S. 44 f.). Im Rahmen empirischer Untersuchungen werden unterschiedliche Erfolgskriterien operationalisiert, welche im Kapitel 2.2.5 näher beleuchtet werden.

## **2.1.2 Führungstheoretische Ansätze**

In der Führungsforschung werden unterschiedliche theoretische Ansätze vertreten, die der Frage nachgehen, welche Faktoren Führungserfolg ausmachen. Anhand empirisch überprüfter Kernaussagen erklären diese Theorien beispielsweise Handlungen, Bedingungen und Wirkungen der Führung (vgl. Becker, 2013, S. 347). Diese Theorien sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stellen oftmals Weiterentwicklungen oder „Gegenpole“ zu vorangegangenen Theorien dar (Weinert, 2015, S. 462). Die klassischen Führungsansätze, zu denen die eigenschafts-, verhaltens- und situationstheoretischen Ansätze zählen, sind eng mit Verhalten und Eigenschaften der Führungskraft verbunden. Diese einseitige Sicht auf Führung wurde kritisiert und führte dazu, dass alternative neuere Führungsansätze entwickelt wurden, welche eine breite Perspektive auf die Führungsrealität zulassen. Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen neben dem Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden die Bedeutung der Mitarbeitenden sowie der organisationale Kontext (vgl. Lang & Rybnikova, 2021, S. 6 f.). Einige der bekanntesten führungsstheoretischen Ansätze werden im Folgenden diskutiert, darunter auch die neueren interaktionstheoretischen Ansätze, zu denen die transformationale Führung zählt.

### **Die eigenschaftstheoretischen Ansätze**

Die eigenschaftstheoretischen Ansätze der Führung umfassen alle Ansätze, die der Persönlichkeit der Führungskraft einen besonderen Stellenwert geben. Somit liegt hier der Fokus auf der Person der Führungskraft. Persönlichkeitsmerkmale gelten als zeitlich stabile Dispositionen und sind bei allen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden (vgl. Neuberger, 2002, S. 223-228). Diese Ansätze basieren auf der Great-Man-Theorie von Carlyle (1907) und zielen darauf ab, Persönlichkeitsmerkmale zu identifizieren, die besonders stark mit Führungserfolg zusammenhängen. Ursprünge dieser Theorie gehen auf die charismatische Herrschaft nach Weber zurück, die im Kapitel 2.2 näher erläutert wird. Erkenntnisse der Führungsforschung zu den wichtigsten Persönlichkeitsmerkmalen für effektive Führung fasst Yukl zusammen (vgl. 2013, S. 139). Darunter fallen ein hoher Energiepegel und eine hohe Stresstoleranz, internale Kontrollüberzeugung sowie persönliche Integrität und Selbstvertrauen. Darüber hinaus konnte bei Führungskräften ein hohes sozialisierendes Machtmotiv, gering ausgeprägtes Anschlussmotiv und mittelhoch ausgeprägtes Leistungsmotiv beobachtet werden. Zudem bestehen Zusammenhänge zwischen dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (vgl. Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987) und Führungsverhalten. Zu den fünf Faktoren des Modells gehören (vgl. Northouse, 2021, S. 35):

- *Neurotizismus*: Tendenz, depressiv, ängstlich, unsicher, verletzlich und feindselig zu sein;
- *Extraversion*: Tendenz, gesellig und durchsetzungsfähig zu sein und positive Energie zu haben;
- *Offenheit*: Neigung, informiert, kreativ, einfühlsam und neugierig zu sein;
- *Verträglichkeit*: Tendenz, zu akzeptieren, sich anzupassen, zu vertrauen und zu pflegen;
- *Gewissenhaftigkeit*: Neigung, gründlich, organisiert, kontrolliert, zuverlässig und entschlossen zu sein.

Die Zusammenhänge zwischen Führung und dem Fünf-Faktoren-Modell wurden durch Metaanalysen (vgl. Bono & Judge, 2004, S. 904 f.; T. A. Judge et al., 2002, S. 770-773) bestätigt. Demnach korreliert Extraversion am stärksten mit Führungserfolg und wird als wichtigste Führungseigenschaft angesehen. Darauf folgen Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrung und ein gering ausgeprägter Neurotizismus. Zwischen Verträglichkeit und Führungserfolg besteht nur ein schwacher Zusammenhang.

Die eigenschaftsorientierten Ansätze werden seit einem Jahrhundert intensiv beforscht, was diesen Ansätzen eine Glaubwürdigkeit verleiht, die anderen Ansätzen nicht zukommt. Zudem bieten die Ansätze eine Orientierung für Personen, die Führungskräfte sein möchten, indem aufgezeigt wird, welche Eigenschaften eine Führungskraft haben sollte. Neben diesen Stärken werden die eigenschaftstheoretischen Ansätze jedoch vielfach kritisiert. Zum einen berücksichtigen sie nur die Persönlichkeit der Führungskraft und lassen situative Faktoren und Führungsstil außer acht (vgl. Neuburger, 2002, S. 51). Zum anderen gibt es bisher keine endgültige Liste von Führungseigenschaften. Darüber hinaus haben eigenschaftsorientierte Ansätze zu sehr subjektiven Festlegungen der wichtigsten Eigenschaften geführt und die Bedeutung von Daten wurde oftmals subjektiv interpretiert, welches sich in der Literatur widerspiegelt. Zudem wurde im Rahmen der Eigenschaftsforschung der Zusammenhang von Führungseigenschaften und Führungsergebnissen nicht ausreichend untersucht. Daher beschreiben eigenschaftsorientierte Ansätze nur unzureichend, wie sich die Eigenschaften von Führungskräften auf die Ergebnisse von Teams im organisatorischen Umfeld auswirken. Weiterhin sind die Ansätze nicht nützlich für die Führungskräfteausbildung und -entwicklung, da Eigenschaften weitgehend feste psychologische Strukturen sind und daher als stabil gelten (vgl. Northouse, 2021, S. 42 ff.).

## Die verhaltenstheoretischen Ansätze

Als Folge der Kritik an den eigenschaftstheoretischen Ansätzen wurden die verhaltensorientierten Führungsansätze entwickelt. Zwar liegt der Fokus weiterhin auf der Person der Führungskraft, jedoch stehen hier erlernbare und entwickelbare Fähigkeiten und Fertigkeiten im Mittelpunkt (vgl. Northouse, 2021, S. 56). Hier wird die Annahme vertreten, dass Führungserfolg vom Führungshandeln abhängt. Die zum Erfolg führenden Verhaltensweisen können im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erlernt werden (vgl. Weibler, 2016, S. 309,320). Verhaltenstheoretische Studien haben zahlreiche Verhaltensweisen beobachtet, welche im Zusammenhang mit Führungserfolg stehen. Dabei haben sich drei Kompetenzkategorien herausgebildet (vgl. Katz, 1955, S. 34; Yukl, 2013, S. 148): Technische Fähigkeiten, konzeptionelle Fähigkeiten und soziale Fähigkeiten. *Technische Fähigkeiten* beinhalten Kenntnisse über Methoden, Prozesse, Verfahren und Geräte, die man zur Ausführung spezieller Tätigkeiten benötigt sowie Wissen über die Organisation sowie die Produkte bzw. Dienstleistungen der Organisation. Ein gutes Urteilsvermögen, Voraussicht, Intuition, Kreativität und die Fähigkeit zur Erfassung komplexer und mehrdeutiger Zusammenhänge gehören zu den *konzeptionellen Fähigkeiten*. Die *sozialen Fähigkeiten* beinhalten das Wissen über menschliches Verhalten und Gruppenprozesse sowie die Fähigkeit, die Gefühle, Einstellungen und Motive anderer Menschen zu verstehen. Darüber hinaus fallen die Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, kooperative Beziehungen aufzubauen und zu erhalten unter soziale Fähigkeiten (vgl. Yukl, 2013, S. 148 ff.). Neben dem Führungsverhalten wurden auch unterschiedliche Führungsstile erforscht. Unter Führungsstil versteht man „ein bestimmtes Muster zeit- und situationsstabiler Verhaltensweisen“ (Neuberger, 1974, S. 497). Im Rahmen der verhaltenstheoretischen Ansätze werden eindimensionale und zweidimensionale Führungskonzepte unterschieden. Eindimensionale Führungskonzepte konzentrieren sich auf einen Verhaltensaspekt der Führungskraft (vgl. Weibler, 2016, S. 311). Im Rahmen der Studie von Lewin et al. (1939) an der University of Iowa konnten autoritärer Führungsstil, demokratischer Führungsstil und Laissez-faire-Stil unterschieden werden. Daraus entstanden eindimensionale bipolare Konzepte, die erklären, „unter welchen Bedingungen eine Führungskraft als autoritär, weniger autoritär oder demokratisch einzustufen ist“ (Becker, 2013, S. 347). Als zentrale Variable kann hier das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung, das den Geführten zugestanden wird, herangezogen werden (vgl. Neuberger, 2002, S. 493). Wird das Führungsverhalten hingegen über zwei Variablen erklärt, handelt es sich um zweidimensionale Führungskonzepte (vgl. Weibler, 2016, S. 311). Im Rahmen der Ohio-State-Studien wurde die Zwei-Fak-

toren-Theorie entwickelt, die zwei Faktoren, welche Führungsverhalten beschreiben, belegte (vgl. Halpin & Winer, 1957): *Consideration* (Beziehungsorientierung) und *Initiation of Structure* (Aufgabenorientierung). Im Gegensatz zu den eindimensionalen Führungskonzepten wird hier die Annahme vertreten, dass beide Dimensionen unabhängig voneinander sind und bei Führungskräften unterschiedliche Ausprägungen dieser Dimensionen vorliegen können (vgl. Staehle, 1999, S. 342 f.).

Die verhaltenstheoretischen Ansätze sind intuitiv ansprechend und im Gegensatz zu den eigenschaftstheoretischen Ansätzen werden hier Fähigkeiten betrachtet, die die Personen erlernen bzw. entwickeln können. Jedoch werden auch die verhaltenstheoretischen Ansätze kritisiert. Es wird beanstandet, dass die Breite der verhaltenstheoretischen Ansätze über die Grenzen der Führung hinausgeht. Zudem wird nicht erklärt, wie Führungsverhalten zu Führungserfolg führt; der Vorhersagewert ist schwach (vgl. Northouse, 2021, S. 70 ff.).

### **Die situationstheoretischen Ansätze**

Die situationstheoretischen Ansätze erforschen die Situation als Einflussgröße. Hier wird die Annahme vertreten, dass die erforderlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen variieren. Es wurden unterschiedliche Kontingenztheorien entwickelt, die sich von universellen Führungstheorien unterscheiden. Sie beschreiben, wie unterschiedliche Aspekte einer Führungssituation sowohl den Einfluss als auch die Effektivität einer Führungskraft verändern können (vgl. Yukl, 2013, S. 162 f.). Die meisten Modelle situativer Führung basieren auf der bereits genannten Zwei-Faktoren-Theorie aus den Ohio-State-Studien (vgl. Neuberger, 2002, S. 531). Hier wurden dreidimensionale Führungskonzepte entwickelt, die eine dritte Variable, beispielsweise die Situationsorientierung der Führungskraft, miteinschließen. Es wird die Annahme vertreten, dass es nicht einen richtigen Führungsstil gibt, sondern die Beachtung der Führungssituation im Fokus der Führung steht (vgl. Becker, 2013, S. 347). Besonders hervorzuheben sind in der Situationsforschung Fiedlers Kontingenz-Modell der Führung (Fiedler, 1967), Hersey und Blanchards Modell der situativen Führung (Hersey & Blanchard, 1993) sowie die Entscheidungstheorie nach Vroom und Yetton (1973). Die situationstheoretischen Ansätze werden anhand des populären situativen Ansatzes von Hersey und Blanchard (1993) näher erläutert. Ebendiese postulieren, dass man erfolgreiche Führung erreicht, indem der richtige Führungsstil ausgewählt wird. Dieser ist wiederum abhängig vom Entwicklungsstand der Geführten. Es werden zunächst zwei grundlegende Führungsstile differenziert: der aufgabenbezogene Stil und der mitarbeiterbezogene Stil. Als Situationsvariable wird der *Entwicklungsgrad* des Mitarbeitenden integriert (vgl.

Weinert, 2015, S. 503 f.). Dabei wird unterschieden zwischen *arbeitsbezogenem* (z.B. Erfahrung, Fachwissen, Wissen über Arbeitsanforderung) und *psychologischem* (z.B. Verantwortungsbereitschaft, Motivation, Engagement, Selbstsicherheit) Entwicklungsgrad (vgl. Neuberger, 2002, S. 519). Je nach Ausprägung des Entwicklungsgrads lassen sich vier Entwicklungsstufen unterscheiden, für die unterschiedliche Führungsstile als angebracht erscheinen. Zu den vier Führungsstilen zählen (vgl. Hersey & Blanchard, 1993, S. 306):

- *Telling (Dirigieren)*: Spezifische Anweisungen erteilen und die Ausführung genau überwachen;
- *Selling (Überzeugen)*: Entscheidungen erläutern und Gelegenheit zur Klärung geben;
- *Participating (Partizipieren)*: Ideen austauschen und bei der Entscheidungsfindung helfen;
- *Delegating (Delegieren)*: Übergabe der Verantwortung für Entscheidungen und deren Umsetzung.

Kritisiert wird das Modell, weil sich die Situationsvariable lediglich auf die Mitarbeitenden bezieht und weitere situative Faktoren außer Acht gelassen werden. Zudem wird von der Führungskraft eine Flexibilität im Führungsverhalten verlangt, die in der Praxis nicht immer gegeben ist. Es fehlen auch Hinweise dazu, wie die Führungsstile im Rahmen der Praxis umgesetzt werden können. Letztlich werden starke theoretische Mängel angeführt sowie fehlende empirische Nachweise über die Gültigkeit des Modells (vgl. Weibler, 2016, S. 331) Trotz zahlreicher Limitationen werden die situationstheoretischen Ansätze häufig für die Ausbildung von Führungskräften in Organisationen eingesetzt, da sie verständlich, intuitiv sinnvoll und in vielen Situationen leicht anwendbar sind (vgl. Northouse, 2021, S. 114 f.).

### **Die interaktionstheoretischen Ansätze**

Die interaktionstheoretischen Führungsansätze entstanden aufgrund der Kritik an den traditionellen Führungsansätzen. Führung wird nicht mehr auf ein Verhaltensprogramm oder Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften beschränkt, sondern als Interaktionsprozess angesehen. Die wechselseitige Einflussnahme von Führenden und Geführten steht im Mittelpunkt der interaktionstheoretischen Ansätze (vgl. Weibler, 2016, S. 40). Neben den transaktionalen und transformationalen Führungskonzepten (vgl. Bass, 1985), die im Rahmen des Kapitels 2.2 näher beleuchtet werden, gehört die Theorie des Leader-Member-Exchange

(LMX) nach Graen und Uhl-Bien (1995) zu den interaktionstheoretischen Ansätzen. Im Mittelpunkt des LMX steht die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die als Austauschbeziehung angesehen wird. Die Theorie vertritt die Annahme, dass zwischen Führungskräften und Geführten unterschiedliche Führungsbeziehungen bestehen. Der Unterschied liegt in dem Ausmaß des Austausches zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Es können zwei Arten von Beziehungen unterschieden werden: Die *In-group*, in der sich Mitarbeitende befinden, die einen regen Austausch mit der Führungskraft haben und die *Out-group*, der Mitarbeitende angehören, die wenig Aufmerksamkeit von ihrer Führungskraft erhalten (vgl. Kauffeld, 2019, S. 114). Graen und Scandura haben verschiedene Indikatoren für die Beziehungsqualität aus der Sicht der Führungskraft und der Mitarbeitenden benannt, z.B. Loyalität, Unterstützung, Respekt und Vertrauen (vgl. 1987, S. 191 f.). Zu welcher Gruppe Mitarbeitende gehören, hängt damit zusammen, wie gut die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ist. Mitarbeitende der In-group erhalten von ihrer Führungskraft mehr Informationen, Einfluss, Vertrauen und Fürsorge als Mitarbeitende in der Out-group. Darüber hinaus sind sie zuverlässiger, engagierter und kommunikativer als die Mitarbeitenden der Out-Group. Der Theorie folgend ist es wichtig, In-groups und Out-groups in einer Gruppe bzw. Organisation zu identifizieren (vgl. Northouse, 2021, S. 157-166). Entsprechend des im Rahmen der Theorie entwickelten Leadership-Making-Modells sollten Führungskräfte versuchen, High-Quality-Beziehungen zu allen Mitarbeitenden aufzubauen (vgl. Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 229 f.). Wenn Beziehungen von hoher Qualität sind, werden die Ziele der Führungskraft, der Gefolgschaft und der Organisation gefördert (vgl. Northouse, 2021, S. 166 f.). Die Kernaussagen der Theorie konnten empirisch bestätigt werden, jedoch werden methodische Probleme bei der Konzeption des LMX als Kritikpunkt angeführt. So wurde in Studien belegt, dass Führende und Geführte selten eine übereinstimmende Einschätzung ihrer Beziehungsqualität hatten. Darüber hinaus gibt es weiteren Forschungsbedarf hinsichtlich der Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis (vgl. Weibler, 2016, S. 155-159).

### **Die impliziten Ansätze**

Implizite Ansätze der Führungsforschung fokussieren sich auf die indirekte Wirkung von Führungshandeln. Inwieweit Führungskräfte die Geführten beeinflussen können, hängt auch damit zusammen, ob die Mitarbeitenden sich lenken lassen. Jeder Mitarbeitende hat individuelle implizite Vorstellungen davon, welche Eigenschaften und Fertigkeiten eine ideale Führungskraft mitbringen sollte. Aus diesen Vorstellungen erwachsen Führungsprototypen, die auf implizite Annah-

men über Führungskräfte basieren. Diese Prototypen wiederum bilden die kognitive Grundlage für die Verarbeitung und Bewertung von Führungsverhalten. Führungsprototypen unterscheiden sich in sozialer und kultureller Hinsicht (vgl. Kauffeld, 2019, S. 118 f.). Dieser Ansatz wird von dem Konzept der authentischen Führung aufgegriffen. Nach Avolio et al. handeln authentische Führungspersönlichkeiten in Übereinstimmung mit persönlichen Werten und Überzeugungen (vgl. 2004, S. 805 f.). Sie möchten Glaubwürdigkeit schaffen und Respekt sowie Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen. Dazu fördern sie unterschiedliche Standpunkte und bauen Netzwerke von Kooperationsbeziehungen mit den Mitarbeitenden auf. Das Konzept authentischer Führung umfasst vier grundlegende Komponenten bzw. Verhaltensweisen: *Selbsterkenntnis* bedeutet, die Führungskraft ist sich darüber bewusst, welche Stärken und Schwächen, Werte und Ziele sie hat und wie sie auf andere Personen wirkt; eine *ausgeglichene Informationsverarbeitung* zeigt sich darin, dass die Führungskraft Informationen aus unterschiedlichen Quellen einbezieht, Informationen ausgewogen interpretiert und auch solche Informationen berücksichtigt, die nicht ihrer eigenen Haltung entsprechen; *transparente Beziehungsgestaltung* bedeutet, dass die Führungskraft im Austausch mit anderen Personen offen und ehrlich agiert und ihre wahren Emotionen und Gedanken ausdrückt; die *moralische Werthaltung* der Führungskraft äußert sich dadurch, dass sie verinnerlichte moralische Prinzipien kommuniziert und danach handelt, obwohl ihr Verhalten auf Widerstände stoßen könnte. Hinsichtlich der Wirkung authentischer Führung wird die Annahme vertreten, dass Mitarbeitende sich mit ihrer Führungskraft identifizieren und dadurch Vertrauen und positive Emotionen entwickeln. Dies wiederum hat einen positiven Einfluss auf Arbeitseinstellungen wie beispielsweise Commitment, Arbeitszufriedenheit und Engagement sowie das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden (vgl. Avolio et al., 2004, S. 803; Felfe, 2015, S. 15 f.).

Der intuitiv ansprechende Ansatz erfüllt das gesellschaftliche Bedürfnis nach vertrauensvoller Führung und bietet umfangreiche Leitlinien für Personen, die authentisch führen möchten. Kritisiert wird das Konzept, weil die moralische Komponente der Führung im Rahmen der Theorie nicht vollständig erklärt wird. Zudem ist nicht klar, wie authentische Führung zu positiven organisatorischen Ergebnissen führt. Es stellt sich die Frage, ob und in welchen Kontexten authentische Führung effektiv ist und ob diese zu produktiven Ergebnissen führt (vgl. Northouse, 2021, S. 232-235).

### **Die machttheoretischen Ansätze**

Macht- und Einflussansätze sehen Führung als wechselseitigen Einwirkungsprozess von Führungskraft und Mitarbeitenden an. In einer Organisation verfolgen

Personen individuelle Ziele und nutzen unterschiedliche Einflusstaktiken zur Zielerreichung (vgl. Kauffeld, 2019, S. 120). Yukl beschreibt die Einflussnahme als „Essenz der Führung“ (2013, S. 185). Effektive Führung erfordert die Beeinflussung von Personen, damit diese den Aufforderungen der Führungskraft nachkommen, Vorschläge unterstützen und zudem Entscheidungen umsetzen.

Yukl definiert Macht als „die absolute Fähigkeit eines einzelnen Akteurs [...], das Verhalten oder die Einstellungen einer oder mehrerer bestimmter Zielpersonen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu beeinflussen“ (2013, S. 186). In der Literatur wird zwischen den *formalen Machtgrundlagen* (position-based influence) und den *personalen Machtgrundlagen* (person-based influence) unterschieden (vgl. Staehle, 1999, S. 399). Formale Machtgrundlagen sind solche, bei denen die Befehlsgewalt an die Position der Person in der Organisation gebunden ist. Im Falle der personalen Machtgrundlagen ermöglichen persönliche Eigenschaften, wie Fähigkeiten oder Charisma auf andere Personen Einfluss zu nehmen.

Die Wirksamkeit der Einwirkungsversuche der Führungskraft hängt von den subjektiven Einschätzungen der Mitarbeitenden ab. Es können drei Reaktionen der Mitarbeitenden auf die Einwirkungsmacht der Führungskräfte unterschieden werden (vgl. Yukl, 2013, S. 187 ff.):

- *Commitment (Hingabe)*: Die Mitarbeitenden sind überzeugt und zeigen großen Einsatz bei der Umsetzung der Entscheidung. Bei der Bewältigung komplexer, schwieriger Aufgaben führt Commitment zum größten Führungserfolg.
- *Compliance (Regelkonformität)*: Dies trifft zu, wenn die Mitarbeitenden bereit sind, eine Anweisung auszuführen, aber nicht überzeugt von der Entscheidung sind und daher nur minimale Anstrengungen unternehmen. Bei einfachen routinemäßigen Aufgaben genügt Compliance jedoch zur Zielerreichung.
- *Resistance (Widerstand)*: Widerstand bedeutet, dass die Mitarbeitenden den Vorschlag der Führungskraft ablehnen. Widerstand kann auch vorteilhaft sein, wenn die Mitarbeitenden der Führungskraft helfen, einen Fehler zu vermeiden.

Erfolgreiche Führung hängt besonders von der Art und Weise ab, wie Macht ausgeübt wird. Effektive Führungskräfte verlassen sich mehr auf persönliche Macht als auf Positionsmacht. Sie setzen Macht in einer subtilen, vorsichtigen Art und Weise ein, die Statusunterschiede minimiert und vermeidet, dass sich Mitarbeitende in ihrem Selbstwertgefühl bedroht fühlen. Führungskräfte, die ihre Macht

auf arrogante, manipulative und herrschsüchtige Weise ausüben, werden vermutlich mit Unmut und Widerstand bei den Mitarbeitenden rechnen müssen (vgl. Yukl, 2013, S. 216 f.).

### 2.1.3 Führung und Zukunftstrends

Schermuly (2021, S. 29 ff.) beschreibt vier Megatrends, die die Arbeitswelt stark beeinflussen: Wissenszuwachs, Digitalisierung, Globalisierung und demographischer Wandel. Im Folgenden werden angesichts des Umfangs dieses Beitrags nur zentrale Aspekte der Megatrends erläutert:

*Wissenszuwachs* führt dazu, dass es immer herausfordernder für Organisationen wird, relevantes Wissen zu finden und zu filtern. Daher werden Spezialisierungen und regelmäßige Weiterbildungen von Mitarbeitenden notwendig. Darüber hinaus sollten transaktive Wissenssysteme gegründet werden, in denen das Wissen geteilt wird. Steile Hierarchien mit autoritärem Führungsverständnis verhindern hingegen den Wissensaustausch in Organisationen. Die *Digitalisierung* spiegelt sich in einem rasanten technologischen Wandel in der Informations- und Kommunikationstechnologie wider. Damit verbunden sind die Trends: Mobile Devices, Cloud-Computing, Big Data, Social Media und Künstliche Intelligenz. Im Ergebnis vermischen sich die Grenzen von Arbeit und Freizeit zunehmend. Arbeit kann zeit- und ortsunabhängig stattfinden. Innerhalb virtueller Teams kann immer und überall mit Kolleginnen und Kollegen zusammengearbeitet werden. Diese Netzwerke sind schwer zu kontrollieren, ermöglichen jedoch eine schnelle Reaktion auf Veränderungen und die Lösung komplexer Problemstellungen. Eine ständige Erreichbarkeit ist möglich. Die Digitalisierung birgt jedoch auch Risiken für das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitenden. Die *Globalisierung* führt dazu, dass sich die Weltwirtschaft – auch dank der Digitalisierung – noch weiter vernetzt hat. Daraus ergibt sich eine hochkomplexe, hochdynamische Außenwelt für Organisationen. Innerhalb der Unternehmen arbeiten Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Zeit- und Kulturzonen zusammen, wodurch sich heterogene Teams bilden, die wiederum mit Chancen und Risiken verbunden sind. Umso mehr werden Führungskräfte mit sozialen Kompetenzen benötigt, die die Potenziale solcher Teams nutzen und die Risiken verringern. Der *Demographische Wandel* führt u.a. zu einem Mangel an Fachkräften und verleiht hochqualifizierten Arbeitskräften mehr Macht gegenüber Arbeitgebern. Zudem finden sich in Organisationen altersgemischte Teams. Organisationen müssen Abwerbeversuchen anderer Arbeitgeber standhalten und ein attraktives Arbeitgeberimage aufbauen.

Durch diese Einflussfaktoren müssen sich auch die Kommunalverwaltungen, als Organisationen des öffentlichen Sektors, „in einem komplexen und dynamischen Spannungsfeld zurechtfinden“ (Gourmelon et al., 2018, S. 2). Dabei kann die Digitalisierung sowohl treibende Kraft hinsichtlich der veränderten Ansprüche als auch als Lösungsansatz für diese neuen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung angesehen werden. Traditionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe erscheinen zunehmend nicht mehr als angemessen, um den neuen Anforderungen zu begegnen. Die Digitalisierung ermöglicht die Einführung neuer Formen von Arbeitsabläufen und -prozessen (vgl. Gourmelon et al., 2018, S. 3). Das in den Verwaltungen gängige Dienstwegprinzip erscheint überholt und Hierarchien erschweren zusehends Informations- und Kommunikationsprozesse sowie Führung. Informationen können durch die Informationstechnologien den Mitarbeitenden auf breiter Ebene zur Verfügung gestellt werden, sodass es oftmals unnötig erscheint, Informationen über den Dienstweg „Top-down“ weiterzuleiten. Zuständigkeiten können nach unten delegiert werden, was wiederum zum Abbau der hierarchischen Zuständigkeiten führt (Schedler & Proeller, 2011, S. 28 f.). Schedler und Proeller schlussfolgern: „Das bürokratische Verwaltungsmodell, das lange Zeit den staatlichen und gesellschaftlichen Erfordernissen entsprach, zeigt in der veränderten Umwelt zunehmend Schwächen und Dysfunktionalitäten“ (2011, S. 33).

Vor dem Hintergrund der dargestellten Zukunftstrends wird in der Literatur und organisationspsychologischen Forschung vermehrt *Führung in Veränderungsprozessen* näher beleuchtet. Felfe nennt drei Perspektiven zu Führung und Veränderung in der aktuellen Forschung (vgl. 2015, S. 493 ff.):

- Theorien, die das Führungsverhalten der Führungskräfte betrachten,
- Theorien, die die Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten analysieren,
- Theorien, die die Führung von Veränderung als systemischen Prozess ansehen.

Bei den Theorien, die *Führungsverhalten* in Zeiten von Veränderung untersuchen, nimmt die transformationale Führung eine zentrale Position ein, welche im nachfolgenden Kapitel näher erläutert wird. Der Fokus liegt bei dieser verhaltensorientierten Perspektive darauf, trainierbares Führungsverhalten zu entwickeln und Kommunikationstechniken zu identifizieren, die Führungskräfte im Rahmen von Veränderungsprozessen einsetzen können. Mitarbeitende können für Veränderung gewonnen werden, wenn sie überzeugt sind, dass die Veränderung für sie oder für die Organisation von Nutzen ist. Die zweite Perspektive sieht die

Quelle des Widerstandes in der *Interaktion* zwischen Führungskraft und Geführten. Das lokale Wissen der Mitarbeitenden über die Folgen der Veränderung auf lokaler Ebene führt zum Widerstand. Bedeutsam ist hier insbesondere das Prinzip organisationaler Gerechtigkeit in Form von Mitsprache, Transparenz und Gleichbehandlung. Der Widerstand dient den Führungskräften als hilfreiche Ressource, da die Mitarbeitenden wertvolle Hinweise für die Implementierung von Veränderung geben können. Die dritte Perspektive untersucht *systemische Aspekte* und bezieht die Organisation in ihrer Gesamtheit in die Betrachtung ein. Neben Führungsverhalten und Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten werden auch die Mitarbeitenden selbst, ihre Beziehungen untereinander und die Regeln und Normen der Organisation betrachtet. Führungskräfte müssen Stakeholder innerhalb der Organisation und außerhalb der Organisation berücksichtigen, verschiedene Gruppen und Sichtweisen innerhalb der Organisation verstehen und integrieren lernen.

Zusammenfassend ergeben sich anspruchsvolle Aufgaben und Herausforderungen für die Führung in Zeiten des Wandels. Felfe empfiehlt, dass Organisationen sehr zurückhaltend sein sollten, Wandel zu initiieren (vgl. 2015, S. 497). Organisationen sollten sich zunächst die Frage stellen, ob der potenzielle Nutzen die auftretenden finanziellen und motivationalen Kosten rechtfertigt. Darüber hinaus ist zu bedenken, ob die Führungskräfte den Wandel wirklich voll unterstützen und mittragen können. Daher schlussfolgert er: „Häufig ist der Wandel im Kleinen eine Alternative zum großen Wurf“ (Felfe, 2015, S. 497).

## **2.2 Transformationale und charismatische Führung**

In diesem Kapitel werden die Konstrukte transformationale und charismatische Führung vorgestellt. Zunächst werden beide Konstrukte begrifflich definiert und danach Gemeinsamkeiten und Unterschiede dargelegt. Anschließend wird die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung erläutert, worauf die Vorstellung der Attributionstheorie charismatischer Führung folgt. Das Konzept des „Full Range of Leadership“ wird im Anschluss dargelegt. Darauf aufbauend werden im letzten Abschnitt die Schwerpunkte der Forschung zu den Konsequenzen transformationaler Führung herausgearbeitet.

### 2.2.1. Begriffsbestimmung und -abgrenzung charismatischer und transformationaler Führung

Seit den 1980er Jahren befasst sich die Führungsforschung verstärkt mit charismatischer und transformationaler Führung (vgl. Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1976). Zur damaligen Zeit fokussierte sich das Forschungsinteresse auf Ansätze, die emotionale und symbolische Aspekte der Führung einbezogen.

Der Begriff *Charisma* kommt aus dem Griechischen und bedeutet „göttlich inspirierte Gabe“ bzw. „Gnadengeschenk“. Charismatische Führung kann also als begradete Führung angesehen werden (vgl. Neuberger, 2002, S. 143; Yukl, 2013, S. 309). Burns verweist auf die überlappenden Bedeutungen des Charisma-Begriffs und gibt zu bedenken: „Das Wort ist so überladen worden, dass es bei näherer Analyse zusammenbricht“ (1978, S. 243).

Weber hat den Begriff Charisma in seinem „Bürokratiemodell“ als eine von drei Typen legitimer Herrschaft eingeführt. Er unterscheidet legale Herrschaft, traditionale Herrschaft und charismatische Herrschaft (2005, S. 159). Weber beschreibt Charisma als Qualität einer Persönlichkeit, die übernatürlich, übermenschlich oder zumindest außeralltäglich ist. Personen, die über Charisma verfügen, werden von den Geführten als gottgesandt oder vorbildlich angesehen und gelten daher als „Führer“ (2005, S. 179). Neuere Versionen der Theorie charismatischer Führung greifen Webers Ideen auf und versuchen charismatische Führung in Organisationen zu beschreiben. Zwei der wichtigsten Theorien charismatischer Führung werden in den Kapiteln 2.2.2 und 2.2.3 erläutert.

Dem Begriff folgend bezeichnet *transformationale Führung* einen Prozess, der Menschen verändert und „transformiert“, also umgestaltet (Northouse, 2021, S. 185). Transformationale Führung wurde vor allem von Burns (1978) geprägt, der in seinem Buch über politische Führung transformationale und transaktionale Führung gegenüberstellte. Transformationale Führung sieht er als Prozess an, bei dem sich Führungskraft und Geführte aufeinander einlassen und sich so miteinander verbinden, dass Motivation und Moral von Führungskraft und Geführten gesteigert werden. Zwecke fusionieren und Machtgrundlagen werden zur gegenseitigen Unterstützung des gemeinsamen Zwecks vernetzt. Damit wirkt sich transformationale Führung auf Führungskraft und Geführte aus. Transformational Führende berücksichtigen folglich individuelle Bedürfnisse und Motive der Geführten, ermutigen diese, selbst aktiver zu werden und helfen ihnen dabei, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Als Beispiel für eine transformationale Führungs-

kraft verweist Burns auf Gandhi, der die Hoffnungen und Forderungen von Millionen von Menschen in seinem Volk weckte und dessen Leben und Persönlichkeit dabei selbst verändert wurden (vgl. Burns, 1978, S. 19-20; Northouse, 2021, S. 186). Bass (1985) hat das aus der Politik stammende Konzept von Burns aufgegriffen und erweitert. Für ihn motivieren transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dazu, mehr zu tun, als sie ursprünglich vorhatten bzw. für möglich hielten, indem diese Führungskräfte (1) das Bewusstsein der Geführten über die Bedeutung und den Wert bestimmter angestrebter Ziele steigern, (2) die Geführten dazu bringt, die eigenen Interessen zum Wohle des Teams bzw. der Organisation zurückzustellen und (3) sie dazu bewegt, sich mit höheren Bedürfnissen zu befassen (vgl. Bass, 1985, S. 20-22).

Charismatische Führung wird oftmals sehr ähnlich beschrieben wie transformationale Führung. Aufgrund der großen Überschneidungen zwischen den beiden Führungstheorien werden beide Begriffe teilweise sogar synonym verwendet (vgl. House & Shamir, 1993). Yukl spricht im Rahmen seiner Evaluation der konzeptionellen Schwächen der Theorien über transformationale und charismatische Führung von plausiblen Unterschieden zwischen beiden Führungskonzepten und plädiert dafür, beide Führungsarten als unterschiedliche, sich teilweise überschneidende Prozesse anzusehen (vgl. 1999, S. 301 f.). Im Rahmen ihrer Metaanalyse haben Judge und Piccolo die Diskussion über charismatische und transformationale Führung aufgegriffen und konnten belegen, dass transformationale und charismatische Führung eine ähnliche Gesamtvalidität aufweisen (vgl. 2004, S. 760).

Werden transformationale Führung und charismatische Führung in der Literatur unterschieden, können insbesondere folgende Abgrenzungen vorgenommen werden (vgl. Neuberger, 2002, S. 201 f.; Yukl, 2013, S. 328 ff.): Charismatische Führung betont das der Führungskraft zugeschriebene Charisma und die damit verbundene persönliche Identifikation der Mitarbeitenden mit der Führungskraft. Die Theorie konzentriert sich auf die Führungskraft, die ihre eigenen Ziele und Interessen verwirklichen möchte. Es geht um die Bewunderung einer außergewöhnlichen Führungspersönlichkeit, deren Geführte in Bezug auf Führung und Inspiration von der Führungskraft abhängig sind. Charismatische Führung findet sich eher selten in Wirtschaftsunternehmen. Die transformationale Führung bezieht sich hingegen darauf, die Geführten zu befähigen, zu entwickeln und zu inspirieren. Dadurch sind die Geführten fähig und motiviert, Leistungen und Anstrengungen über die Erwartungen hinaus zu erbringen. Im Gegensatz zu charismatischen Führungskräften unternehmen transformationale Führungskräfte

somit mehr, um ihre Mitarbeitenden weniger abhängig von ihnen zu machen. Dabei verfolgt transformationale Führung die Verwirklichung kollektiver Ziele. Im Mittelpunkt steht die soziale Identifikation in Form der Identifizierung der Geführten mit ihrer Organisation. Transformationale Führung tritt häufiger in Wirtschaftsorganisationen auf. Der Hauptunterschied der Theorien charismatischer und transformationaler Führung betrifft Aspekte der Beziehungen und Einflussprozesse. In der empirischen Führungsforschung zu transformationaler und charismatischer Führung haben nur wenige Studien die Vergleichbarkeit der Theorien untersucht, sodass zur Klärung zusätzliche Forschung erforderlich ist.

Dieser Beitrag basiert auf dem Konzept transformationaler Führung nach Bass (1985; Bass & Avolio, 1994), daher wird seiner Auffassung hinsichtlich transformationaler und charismatischer Führung gefolgt. Er vertritt die Annahme, dass Charisma eine notwendige Komponente der transformationalen Führung ist, aber er stellt auch fest, dass eine Führungskraft charismatisch, aber nicht transformational sein kann (vgl. Bass, 1985, S. 31, 52).

### **2.2.2 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung**

Die von House (1976) veröffentlichte Theorie zur Erklärung charismatischer Führungsqualitäten wurde mehrfach überarbeitet und erweitert. Sie umfasst acht überprüfbare Hypothesen zu Verhaltensweisen und Eigenschaften charismatischer Führungskräfte. Eine wesentliche Überarbeitung erfolgte durch Shamir et al. (1993). Im Mittelpunkt ihrer Selbstkonzepttheorie stehen die Auswirkungen charismatischer Führung auf die Geführten. Sie ergänzen die bisherigen Theorien durch eine Motivationstheorie, die die Einflussprozesse der Führungskraft auf die Geführten erklären kann. Sie vertreten die Annahme, dass charismatische Führungskräfte transformationale Wirkungen erzielen, indem sie Motivationen, die im Zusammenhang mit dem Selbstkonzept der Geführten stehen, aktivieren (vgl. Shamir et al., 1993, S. 579). Zudem wird eine Reihe von Verhaltensweisen und Eigenschaften charismatischer Führungskräfte spezifiziert, die eine Erklärung dafür bieten, wie charismatische Führung Einstellungen und Verhalten der Geführten beeinflusst (vgl. Yukl, 2013, S. 312). Das Selbstkonzept besteht aus unterschiedlichen motivationalen Faktoren. Es wird postuliert, dass Menschen danach streben, das Bild, das sie von sich selbst haben, zu verwirklichen, ihr Selbstbild zu verteidigen und ihre Selbstwertschätzung zu erhöhen (vgl. Neuberger, 1974, S. 165; Shamir et al., 1993, S. 579 f.). Aktiviert die Führungskraft das Selbstkonzept der Geführten, werden die damit verbundenen Motivationen für

Selbstdarstellung, Selbstwertgefühl, Selbstwert und Selbstkonsistenz angesprochen. Diese aktivierten Selbstkonzepte beeinflussen weitere Motivationsmechanismen, die wiederum das Verhalten und den psychologischen Zustand der Geführten stark positiv beeinflussen (vgl. Shamir et al., 1993, S. 590).

Die Theorie besteht aus den Hauptfaktoren: Verhaltensweisen der Führungskraft, Auswirkungen auf das Selbstkonzept der Geführten, weitere Auswirkungen auf die Geführten und motivationale Prozesse, durch die die Verhaltensweisen der Führungskraft charismatische Wirkungen hervorrufen (vgl. Shamir et al., 1993, S. 581). Als motivationale Prozesse werden angeführt:

- die Anerkennung gemeinsamer Grundwerte, die das Verhalten der Geführten steuern;
- das Erkennen und Aktivieren unbewusster Motive der Geführten;
- die Steigerung des Selbstkonzepts der Geführten, indem ihr Selbstwert, ihr Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und ihr Durchhaltevermögen gesteigert werden.

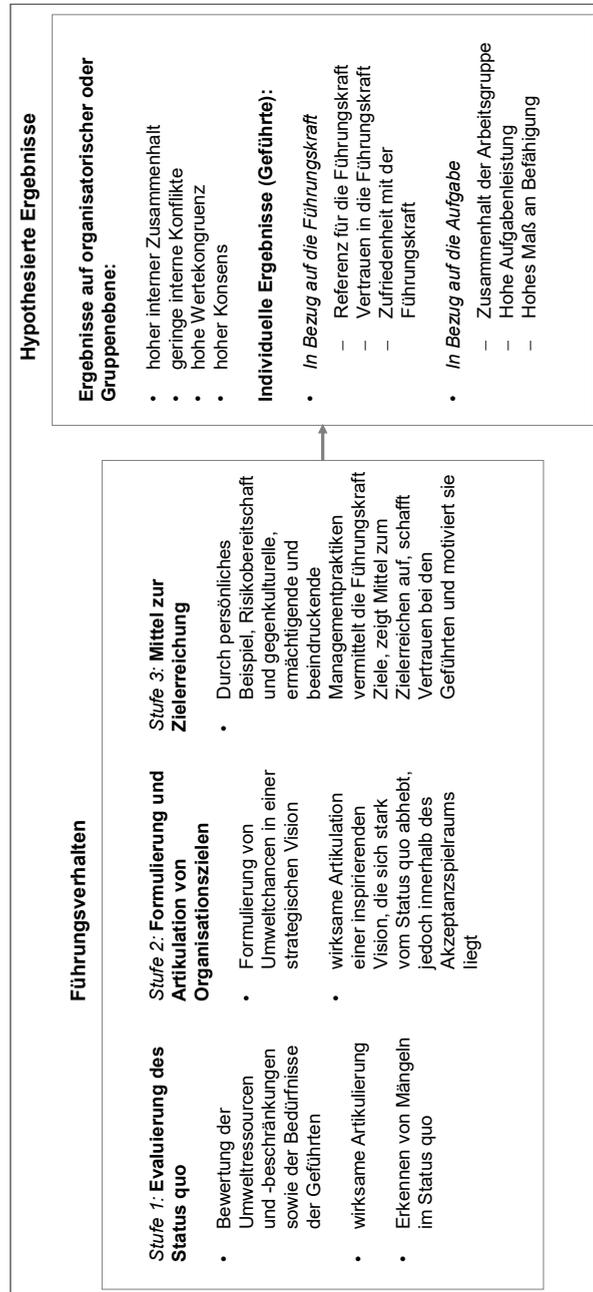
Folglich zielt charismatische Führung auf die intrinsische Motivation der Geführten ab und vernachlässigt extrinsische Belohnungen mit dem Ziel der Identitätsveränderung. Werte, Motive und Selbstbild der Geführten werden transformiert. Im Ergebnis führt dies zu einem starken positiven Einfluss auf Verhalten und psychologischen Zustand der Geführten: Sie fühlen sich gegenüber der Führungskraft und der Mission verpflichtet, zeigen aufopferungsvollen und selbstlosen Einsatz im Interesse des Teams bzw. der Organisation, sind überzeugt von Sinn und Bedeutung der Aufgabe (vgl. Neuberger, 2002, S. 166-167; Shamir et al., 1993, S. 587).

### **2.2.3 Die Attributionstheorie charismatischer Führung**

Conger und Kanungo entwickelten eine Theorie charismatischer Führung, die Charisma als attributives Phänomen ansieht (vgl. 1987, S. 639 f.). Die Attribution charismatischer Eigenschaften an eine Führungskraft erfolgt durch die Geführten. Die Mitarbeitenden beobachten das Verhalten ihrer Führungskraft im organisatorischen Kontext und können dieses als Ausdruck charismatischer Führungseigenschaften interpretieren. Diese dispositionalen Attribute werden der Führungskraft somit aufgrund des von ihr gezeigten Verhaltens zugeschrieben. Conger und Kanungo führen hierzu unterschiedliche Verhaltenskomponenten

auf, die verantwortlich für die Attribution charismatischer Eigenschaften sein sollen (vgl. 1987, S. 640 ff.). Ihr Modell haben sie weiterentwickelt (vgl. Conger & Kanungo, 1998, S. 49) und ein Stufenmodell konzeptioniert, das Führung als Prozess ansieht, bei dem es darum geht, dass die Mitarbeitenden einer Organisation sich von einem aktuellen Zustand weg und zu einem künftigen Zustand hin bewegen, damit gewünschte langfristige Ziele erreicht werden können. Das Stufenmodell wird in Abbildung 1 dargestellt. In der ersten Stufe des Modells bewerten die charismatischen Führungskräfte den Status quo der Organisation kritisch auf zu bewältigende Einschränkungen und zu nutzende Chancen und agieren so als Statusbewerter (vgl. Conger & Kanungo, 1998, S. 63 f.). In der zweiten Stufe werden auf Basis der Umweltbeurteilung die eigentlichen Ziele für die Organisation von den Führungskräften formuliert. In der dritten Stufe verdeutlichen die Führungskräfte, wie diese Ziele erreicht werden können. Sie agieren als Visionäre und beeinflussen Überzeugungen, Werte, Einstellungen sowie Verhaltensweisen der Geführten. Die Ergebnisse des charismatischen Führungsverhaltens lassen sich der Abbildung 1 entnehmen und spiegeln sich in Einstellungen und Verhaltensweisen der Geführten wider. Die drei Phasen des Modells laufen nicht linear ab; Führungskräfte werden sich in der Praxis zwischen den Phasen vor und zurückbewegen oder diese gleichzeitig durchlaufen. Das Modell postuliert zudem, dass anhand der drei vorgestellten Phasen eine Reihe von Verhaltenskomponenten charismatischer Führungskräfte identifiziert werden können.

**Abbildung 1:** Ein Stufenmodell der charismatischen Führung



Quelle: eigene Darstellung nach Conger und Kanungo, 1998, S. 50

Zur Validierung ihres Modells haben Conger und Kanungo eine Reihe überprüfbarer Hypothesen aufgestellt (vgl. 1998, S. 66 f.). Kontextfaktoren können die Entstehung charismatischer Verhaltensweisen begünstigen, jedoch wird eine Krisensituation nicht als notwendige Bedingung für charismatische Führung angesehen (vgl. 1998, S. 52 f.).

Yukl gibt zu bedenken, dass die wichtigsten Theorien charismatischer Führung vor allem die positiven Konsequenzen betonen, jedoch auch einige negative Folgen zu berücksichtigen sind (vgl. 2013, S. 318-321). Es ist zu bedenken, dass charismatische Führung riskant ist, weil es nicht möglich ist, vorherzusagen, welche Konsequenzen damit verbunden sind, einer Führungskraft zu viel Macht zu geben, in der Hoffnung, dass diese dazu fähig ist, eine attraktive Zukunftsvision zu verwirklichen. Macht wird oftmals missbraucht und die Vision erfüllt sich hingegen nicht. „Die Geschichte ist voll von charismatischen Führern, die unsägliches Leid, Zerstörung und Elend verursachten, als sie ein Reich errichteten, eine Revolution anführten oder eine neue Religion gründeten“ (Yukl, 2013, S. 320). Folglich können charismatisch Führende einen erheblichen Einfluss auf Organisationen haben, der nicht immer positiv sein muss. Die folgende Aufzählung fasst negative Folgen, die in von charismatischen Führungspersönlichkeiten geführten Organisationen auftreten können, zusammen:

- „Die Ehrfurcht vor der Führungskraft vermindert gute Vorschläge der Geführten.
- Der Wunsch nach der Akzeptanz der Führungskraft hemmt die Kritik der Geführten.
- Die Anbetung durch die Geführten führt zu einer Illusion der Unfehlbarkeit der Führungskraft.
- Übermäßiges Vertrauen und Optimismus machen die Führungskraft blind für reale Gefahren.
- Die Verleugnung von Problemen und Misserfolgen verringert den Lernprozess in der Organisation.
- Riskante, grandiose Projekte scheitern mit größerer Wahrscheinlichkeit.
- Die vollständige Anerkennung von Erfolgen entfremdet einige wichtige Geführte.
- Impulsives, unkonventionelles Verhalten schafft sowohl Feinde als auch Gläubige.

- Die Abhängigkeit von der Führungskraft hemmt die Entwicklung kompetenter Nachfolger.
- Das Versäumnis, Nachfolger zu entwickeln, führt schließlich zu einer Führungskrise“ (Yukl, 1999, S. 319).

Im Rahmen seiner Bewertung der konzeptionellen Schwächen charismatischer Führungstheorien bemängelt Yukl, dass es nur wenige empirische Studien zu den Einflussprozessen charismatischer Führung gibt und eine bessere Erklärung der zugrunde liegenden Einflussmechanismen eine Verbesserung charismatischer Führungstheorien zur Folge hätte (vgl. 1999, S. 294 f.). Zudem werden Gruppenprozesse nur unzureichend erläutert. Einen weiteren Kritikpunkt stellt die unzureichende Spezifizierung der notwendigen Bedingungen für die Zuschreibung von Charisma dar (vgl. Yukl, 1999, S. 296 f.). Wünschenswert ist weitere Forschung zu relevanten Merkmalen der Geführten sowie zu Kontextvariablen. Darüber hinaus besteht Forschungsbedarf in Form von Längsschnittstudien, um die Wirksamkeit bzw. Auswirkungen charismatischer Führung in Organisationen zu untersuchen (vgl. Yukl, 1999, S. 298).

#### **2.2.4 Das Konzept des „Full Range of Leadership“**

Das Full-Range-of-Leadership-Modell verdeutlicht die Abgrenzung von transformationaler und transaktionaler Führung (vgl. Bass, 1999; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Neben vier Komponenten der transformationalen Führung umfasst das Full-Range-of-Leadership-Modell auch drei Komponenten des transaktionalen Führungsverhaltens sowie Laissez-faire-Verhalten bzw. Nicht-Führungsverhalten (vgl. Tabelle 1). Bass und Riggio vertreten die Annahme, dass jede Führungskraft jeden der drei genannten Führungsstile in unterschiedlicher Ausprägung aufweist (vgl. 2006, S. 5-9). Im Folgenden werden zunächst die drei Führungsstile separat vorgestellt und danach in der Zusammenfassung die Führungsbausteine des Modells grafisch dargestellt.

**Tabelle 1:** Führungskomponenten

<b>Transformationale Führung</b>	<b>Transaktionale Führung</b>	<b>Laissez-faire-Führung</b>
<b>Komponente 1</b> Idealized Influence	<b>Komponente 5</b> Contingent Reward	<b>Komponente 7</b> Laissez-faire
<b>Komponente 2</b> Inspirational Motivation	<b>Komponente 6</b> Management-by-Exception	
<b>Komponente 3</b> Intellectual Stimulation		
<b>Komponente 4</b> Individualized Consideration		

Quelle: eigene Darstellung nach Northouse, 2021, S. 191

### **Transaktionale Führung**

Bei der transaktionalen Führung liegt der Schwerpunkt auf der Transaktion bzw. dem Austausch zwischen Führungskräften und Geführten. Führungskraft und Mitarbeitende legen fest, was die Mitarbeitenden tun müssen, um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden. Je nachdem, wie gut die Leistung der Mitarbeitenden war, werden diese belohnt oder diszipliniert (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 3 f.). Transaktionale Führung basiert somit auf bedingter Verstärkung (vgl. Bass, 1985, S. 121). In Anlehnung an die Weg-Ziel-Theorie der Führung (vgl. House, 1971) kontrolliert die transaktionale Führungskraft sowohl den Weg zur Erreichung des Arbeitsziels als auch die Ziele und Belohnungen (vgl. Neuberger, 2002, S. 197). Dabei sollte die Führungskraft den Mitarbeitenden verdeutlichen, welche Ziele, in Form von Arbeitsergebnissen, anzustreben sind und was hierfür zu tun bzw. zu unterlassen ist. Gleichzeitig sollte sie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkennen und festlegen, was diese als Belohnung bzw. Bestrafung erhalten (vgl. Northouse, 2021, S. 195; Weinert, 2015, S. 512 f.). Die Zielklärung und Anerkennung bei Zielerreichung sollten dazu führen, dass die Mitarbeitenden das erwartete Leistungsniveau erreichen (vgl. Bass et al., 2003, S. 208). Aus dem Prinzip der bedingten Verstärkung ergeben sich die zwei Komponenten transaktionalen Führungsverhaltens, die positive bedingte Belohnung *Contingent Reward* und das negativere aktive oder passive *Management-by-Exception* (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 4; Bass & Riggio, 2006, S. 7 f.).

*Contingent Reward (Bedingte Belohnung)*: Die positive bedingte Belohnung basiert auf dem Tauschhandelsprinzip. Die Mitarbeitenden erhalten von der Führungskraft für eine bestimmte Leistung eine definierte Gegenleistung (vgl. Neuburger, 2002, S. 198). Belohnungen können dabei materieller (z.B. finanzielle Prämie) oder immaterieller Natur (z.B. Feedback) sein (vgl. Bass, 1985, S. 121). Unterschieden werden kann transaktionale Führung, die auf Anerkennung basiert (implicit contracting), und transaktionale Führung, die auf expliziten Verträgen (quid pro quo exchange) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden basiert (vgl. Bass et al., 2003).

*Management-by-Exception (Erwartungsmanagement)*: Es bezeichnet eine eher negative aktive oder passive Form des Erwartungsmanagements. Bei der aktiven Form des Erwartungsmanagements überwacht die Führungskraft die Leistung der Mitarbeitenden und ergreift korrigierende Maßnahmen bei Abweichungen von Standards bzw. Fehlern in den Aufgaben der Mitarbeitenden. Die passive Form bedeutet, die Führungskraft wartet passiv, bis Abweichungen bzw. Fehler auftreten, und ergreift dann erst Korrekturmaßnahmen. Das Erwartungsmanagement ist eher ineffektiv, aber in bestimmten Situationen erforderlich und wirksam (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 4).

### **Transformationale Führung**

Transformationale Führung wird als Erweiterung transaktionaler Führung angesehen. Das Verhältnis zwischen transformationalen Führungskräften und den Mitarbeitenden geht über die transaktionale Austauschbeziehung hinaus. Transformationale Führungskräfte motivieren andere dahingehend, mehr zu tun, als sie vorhatten und als sie für möglich gehalten haben. Sie geben anspruchsvollere Erwartungen vor und erzielen höhere Leistungen. Sie befähigen ihre Mitarbeitenden und berücksichtigen deren individuelle Bedürfnisse und persönliche Entwicklung (vgl. Bass & Riggio, 2006, S. 4). Transformationale Führung bewegt die Mitarbeitenden über ihre unmittelbaren Eigeninteressen hinaus (vgl. Bass, 1999, S. 11). Dazu setzen sie eine oder mehrere der vier nachfolgend beschriebenen Komponenten der transformationalen Führung ein, welche Verhaltensweisen beschreiben, durch die eine transformationale Führungskraft gekennzeichnet ist (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 3 f.; Bass & Riggio, 2006, S. 6 f.):

*Idealized Influence (Idealisierter Einfluss)*: Führungskräfte verhalten sich so, dass die Geführten sie als Vorbild ansehen, sie bewundern, respektieren und ihnen vertrauen. Durch die Identifikation mit ihrer Führungskraft sind die Mitarbeitenden motiviert, ihnen nachzueifern. Diese Vorbildfunktion entsteht dadurch, dass die Führungskraft die Bedürfnisse der Mitarbeitenden über die eigenen Bedürfnisse

stellt, nicht willkürlich agiert, und ihr Handeln von Ethik und Moral geleitet wird. Die eigene Machtposition wird nur in Situationen eingesetzt, in denen dies nötig erscheint. Die Mitarbeitenden können sich folglich darauf verlassen, dass die Führungskräfte das Richtige tun. Gegenüber den Mitarbeitenden stellen sie hohe Erwartungen und sind selbst fähig, diese Erwartungen vorzuleben und zu erfüllen. Zudem sind Führungskräfte, die einen großen idealisierten Einfluss haben, bereit Risiken einzugehen und agieren eher konsequent als willkürlich. Die Führungskraft wird von den Geführten mit außergewöhnlichen Fähigkeiten, Ausdauer und Entschlossenheit ausgestattet. Idealisierter Einfluss hat somit interaktiven Charakter und ist durch zwei Faktoren gekennzeichnet: von dem Verhalten der Führungskraft und den Elementen, die der Führungskraft von ihren Mitarbeitenden zugeschrieben werden.

*Inspirational Motivation (Inspirative Motivation):* Die Führungskräfte motivieren und inspirieren die Geführten durch die Entwicklung einer attraktiven Zukunftsvision und indem sie der Arbeit ihrer Mitarbeitenden einen Sinn geben und sie herausfordern. Erwartungen werden von der Führungskraft klar kommuniziert. Ihr Enthusiasmus, Optimismus und Engagement überträgt sich auf die Geführten und weckt deren Teamgeist.

*Intellectual Stimulation (Intellektuelle Stimulation):* Transformationale Führungskräfte regen innovatives Denken der Geführten an und ermutigen diese, kreativ bei der Problemlösung zu sein, neue Ansätze und Ideen einzubringen. Gefördert wird dies dadurch, dass die Führungskräfte Fehler Einzelner nicht öffentlich kritisieren, offen für Ideen sind, die von den Vorstellungen der Leitungsebene abweichen. Die Geführten werden folglich in den Prozess der Problembearbeitung und Lösungsfindung einbezogen. Die Führungskräfte stellen Annahmen in Frage, formulieren Probleme neu und ermutigen ihre Mitarbeitenden dazu, neue Wege einzuschlagen und neue Sichtweisen einzunehmen.

*Individualized Consideration (Individualisierte Beachtung):* Hiermit wird die Rolle der Führungskraft als Coach oder Mentor angesprochen. Sie fördert die individuellen Bedürfnisse der Geführten nach Leistung und Entwicklung. Dadurch entwickelt sich das Mitarbeiterpotenzial kontinuierlich weiter. Die Führungskräfte schaffen neue Lernmöglichkeiten und akzeptieren die individuellen Unterschiede in Bezug auf Bedürfnisse und Wünsche der Geführten. Sie bewirken ein förderliches Klima. Ihnen ist ein wechselseitiger, personalisierter Austausch mit den Mitarbeitenden wichtig. Die Führungskräfte sind rücksichtsvoll und hören effektiv zu; ein wechselseitiger Austausch in der Kommunikation wird gefördert und die Interaktionen mit den Mitarbeitenden finden auf persönlicher Ebene statt. Sie delegieren Aufgaben, damit sich die Mitarbeitenden weiterentwickeln können und

überwachen diese, um ggf. unterstützend zur Seite zu stehen und Fortschritte bewerten zu können.

Vergleicht man transaktionale und transformationale Führung kann abschließend festgehalten werden, dass transaktionale Führung als „Führungsbasis“ angesehen werden kann. Effektive Führungskräfte ergänzen die transaktionale Führung um die transformationale Führung. Während transaktionale Führungskräfte eher extrinsisch motivieren, fokussiert sich die transformationale Führung auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Beide Führungsansätze sind damit verbunden, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Prozesse, mit welchen Führungskräfte die Bemühungen der Mitarbeitenden zur Zielerreichung anregen sowie in der Art der festgelegten Ziele (vgl. Avolio & Bass, 1988, S. 33). Transaktionale Führung gewährleistet ein erwartetes Engagement im Rahmen der Vereinbarung und bewirkt eine erwartete Leistung. Transformationale Führungskräfte erzielen bei den Mitarbeitenden ein zusätzliches Engagement als Folge ihrer Selbstbestärkung durch die Erfüllung der Aufgaben und führt im Ergebnis zu einer Leistung über die Erwartung hinaus (vgl. Avolio & Bass, 1988, S. 30-33; Neuburger, 2002, S. 198 f.).

### **Laissez-faire-Führung**

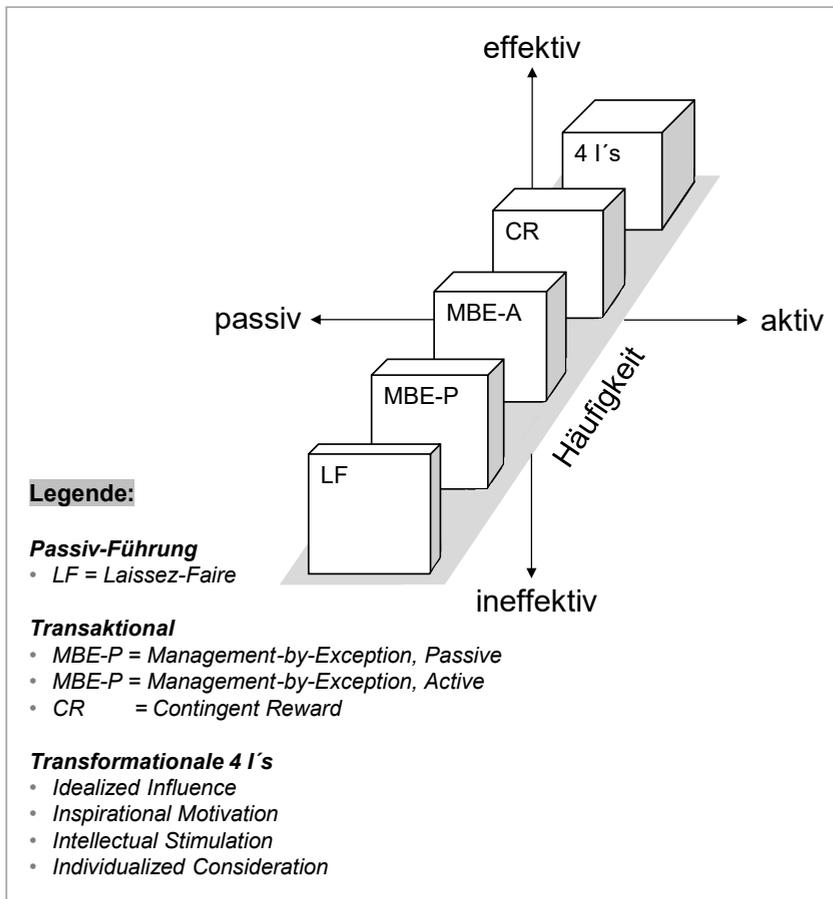
Als zusätzlicher Verhaltensstil wurde die Laissez-faire-Führung in das Modell aufgenommen. Diese bezeichnet die Vermeidung bzw. Abwesenheit von Führung, ist am inaktivsten und unwirksamsten. Laissez-faire-Führung ist im Gegensatz zur transaktionalen Führung eine Nicht-Transaktion. Erforderliche Entscheidungen werden nicht getroffen und Handlungen werden aufgeschoben, so dass zusätzliche Probleme verursacht werden können. Verantwortlichkeiten der Führung werden ignoriert und die Autorität der Führungskraft wird nicht genutzt (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 4; Bass & Riggio, 2006, S. 8 f.).

### **Zusammenfassung**

Wie bereits angeführt, zeigt jede Führungskraft laut Modell jeden der drei Führungsstile bis zu einem gewissen Grad. Das Modell repräsentiert das gesamte Spektrum der Führungsstile und die Auswirkungen auf die Effektivität. Ein optimales Profil ist in Abbildung 2 dargestellt. Dabei werden die Führungsstile nach Aktivität und Effektivität eingestuft. Die Tiefe gibt zudem an, wie häufig eine Führungskraft einen bestimmten Führungsstil anwendet. Die vertikale Effektivitätsdimension stellt die Auswirkungen des Führungsstils auf die Leistung dar, basierend auf empirischen Untersuchungen zur Effektivität der Führungsstile. Aufgrund der unterschiedlichen Effektivität der Führungsstile sollten Führungskräfte

mit einem optimalen Profil selten Laissez-faire-Führung, häufiger die transaktionale Führung und am häufigsten Komponenten der transformationalen Führung zeigen (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 4 ff.; Bass & Riggio, 2006, S. 9). Im Rahmen einer Metaanalyse von Sturm et al. wurde der Zusammenhang von transaktionaler, transformationaler und Laissez-faire-Führung mit Führungserfolg untersucht (vgl. 2011, S. 99 und 101). Im Ergebnis wurde festgestellt, dass Laissez-faire-Führung stark negativ mit Führungserfolg zusammenhängt und sowohl transformationale als auch transaktionale Führung (insbesondere Contingent Reward) hohe Zusammenhänge mit Führungserfolgskriterien aufwiesen – wobei für transformationale Führung höhere Korrelationen vorlagen. Diese Ergebnisse sprechen für die Kombination transaktionaler und transformationaler Führung.

**Abbildung 2:** Ein optimales Profil des Full Range of Leadership-Modells



Quelle: eigene Darstellung nach Bass und Avolio, 1994, S. 5

### **2.2.5 Schwerpunkte der Forschung zu den Konsequenzen transformationaler Führung**

Transformationale Führung ist einer der populärsten Ansätze zum Thema Führung, der seit Anfang der 1980er Jahre im Mittelpunkt zahlreicher Forschungsarbeiten steht (vgl. Northouse, 2021, S. 185). Angesichts des Umfangs dieses Beitrags und der Fülle der Studien werden nur Schwerpunkte der Forschung zu transformationaler Führung abgebildet und das Hauptaugenmerk dabei auf die Konsequenzen transformationalen Führungsverhaltens gelegt. In zahlreichen Studien und Metaanalysen wurde der Zusammenhang von transformationaler Führung und diversen subjektiven und objektiven Erfolgskriterien hinreichend belegt (vgl. Felfe, 2013, S. 167 f.). So beschreiben Judge und Piccolo in ihrer Metaanalyse, dass transformationale Führung in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, Zufriedenheit mit der Führungskraft, Motivation der Mitarbeitenden, Arbeitsleistung der Führungskraft, Leistung der Gruppe oder Organisation sowie bewertete Effektivität der Führungskraft steht (vgl. 2004, S. 759 f.). Zudem ist das Forschungsinteresse zu Persönlichkeitsdispositionen und transformationaler Führung hoch. Im Rahmen einer Metaanalyse über die Beziehung von Persönlichkeit und Führungsverhalten wurde ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Extraversion sowie ein negativer Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Neurotizismus berichtet (vgl. Bono & Judge, 2004, S. 904). Dum Dum et al. konnten metaanalytisch die positiven Effekte auf Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachweisen (vgl. 2013, S. 48-62). Der positive Zusammenhang von transformationaler Führung und der individuellen Leistung der Mitarbeitenden sowie der Leistung auf Team- und Organisationsebene wurde im Rahmen einer weiteren Metaanalyse (vgl. Wang et al., 2001, S. 242-246) belegt. Als Erfolgsmaße wurden ebenso Commitment (vgl. Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002), Organizational Citizenship Behavior (vgl. Podsakoff et al., 1996), Kreativität (vgl. Shin & Zhou, 2003), psychologisches Empowerment (vgl. Seibert et al., 2011, S. 989 f.) und Innovation (vgl. Jung et al., 2003) belegt. Auch der Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und transformationaler Führung konnte mehrfach bestätigt werden (vgl. Herold et al., 2008; Herrmann et al., 2012). Veränderungsbereitschaft wird als notwendige Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss organisationaler Lern- und Veränderungsprozesse gesehen (vgl. Herrmann et al., 2012, S. 72). Im Rahmen ihrer Studie haben Herrmann et al. (2012) transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft untersucht. Die Stichprobe bestand aus Mitarbeitenden einer Verwaltungsbehörde. Der postulierte positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden wurde bestätigt (vgl. Herrmann et al.,

2012, S. 76). Herold et al. haben belegt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement für Veränderungsprojekte besteht (vgl. 2008, S. 351-354). Transformational Führende erhalten eine größere Zustimmung zu organisatorischen Veränderungen. Shamir and Howell haben den organisatorischen Kontext in ihrer Studie berücksichtigt und festgestellt, dass transformationale Führung in dynamischen, unsicheren Situationen besonders wirksam ist (vgl. 1999, S. 278 f.). Darüber hinaus kann transformationale Führung das Erleben von Stress reduzieren (vgl. Podsakoff et al., 1996). In diesem Zusammenhang gibt Gebert zu bedenken (vgl. 2002, S. 208, 223), dass situative Grenzen transformationaler Führung bestehen können und verweist u.a. auf die Ergebnisse einer Studie von Vries et al. (1999). Der Bedarf bzw. die Nachfrage nach transformationaler Führung bestehe besonders in schwachen bzw. komplexen Situationen. In solchen Situationen sei transformationale Führung, insbesondere eine Orientierung vermittelnde Vision, erfolgsbedeutend. Im Gegensatz dazu ist Führung in starken Situationen, in denen Ziele und die Wege zum Ziel für die Mitarbeitenden unzweifelhaft sind, weniger erforderlich und erfolgsbedeutend (vgl. Gebert, 2002, S. 208). In solchen Situationen „wirkt transformationale Führung „aufgesetzt“ und eher irritierend als helfend“ (Gebert, 2002, S. 223). Im Rahmen der Studie von Vries et al. wurde das Bedürfnis nach Führung als Moderatorvariable bestätigt (vgl. 1999, S. 121). Ein geringes Führungsbedürfnis führte zu einem schwächeren Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den Variablen Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment als ein hohes Führungsbedürfnis. Da in der Vergangenheit vermehrt Studien zu direkten Einflüssen transformationaler Führung durchgeführt wurden, wurden in den letzten Jahren vermehrt medierende Prozesse, die die positiven Effekte transformationaler Führung erklären können, untersucht (vgl. Felfe, 2013, S. 168). Der Mediator steht folglich in Beziehung zu dem Prädiktor transformationaler Führung und dem entsprechenden Kriterium.

Transformationale Führung ist nicht nur für privatwirtschaftliche Unternehmen bedeutsam. Das Forschungsinteresse gilt auch für öffentlich-rechtliche Organisationen (vgl. Vogel, 2016). Laut Felfe zeigten sich Unterschiede in den Ergebnissen seiner Studien im deutschsprachigen Raum zu wahrgenommenen transformationalen Verhaltensweisen zwischen Mitarbeitenden in der Privatwirtschaft und in öffentlich-rechtlichen Institutionen (vgl. 2015, S. 41). Im Gegensatz zu den Erwartungen wurden transformationale Führungsverhaltensweisen in öffentlichen Organisationen im Rahmen einer Metaanalyse über Effektivitätskorrelate transformationaler und transaktionaler Führung von Lowe et al. häufiger beobachtet als in privaten Organisationen (vgl. 1996, S. 405). Nach Avolio und Bass wird auf

allen Ebenen der Organisation transformational geführt, jedoch in größerem Umfang auf den höheren Ebenen (vgl. 1988, S. 42). Darüber hinaus gibt es empirische Befunde zum Einfluss der Mitarbeiterpersönlichkeit auf die Wahrnehmung und Akzeptanz transformationaler Führung. So zeigten die Ergebnisse der Studie von Felfe und Schyns (vgl. 2006, S. 722-726), dass Mitarbeitende mit hoher Extraversion eher eine transformationale Führung wahrnahmen und transformationale Führung positiver bewerteten als Mitarbeitende mit einer niedrigen Extraversion. Da – wie bereits dargelegt – von transformationalen Führungskräften angenommen wird, dass sie einen hohen Grad an Extraversion aufweisen (vgl. Bono & Judge, 2004), bestätigen die Ergebnisse dieser Studie theoretische Annahmen, die Ähnlichkeiten zwischen Führungskraft und Geführten als Grundlage für Wahrnehmung und Attribuierung akzentuieren (vgl. Felfe & Schyns, 2006, S. 727). Hansbrough und Schyns haben den Einfluss der Persönlichkeit und impliziter Führungstheorien auf die Attraktivität der transformationalen Führung untersucht und stellten fest, dass Gewissenhaftigkeit einen starken Einfluss auf die Attraktivität von transformationaler Führung hat (vgl. 2018, S. 27 f.).

Die transformationale Führungstheorie nach Bass (1985) weist auch einige Schwächen auf. Eine umfassende Bewertung der konzeptionellen Schwächen transformationaler Führung bietet Yukl (1999). Ebendieser kritisiert, dass die Einflussprozesse transformationaler Führung, darunter auch die Beeinflussung von Gruppenprozessen, klarer identifiziert werden müssen, da diese zur Erklärung der Auswirkungen transformationalen Führungsverhaltens beitragen und dadurch die Theorie verbessern würden (vgl. Yukl, 1999, S. 287). Zudem können transformationale Verhaltensweisen nicht eindeutig definiert werden. Jede Subdimension transformationaler Führung umfasst unterschiedliche Verhaltensweisen, welche sich teilweise inhaltlich überschneiden. Ferner bestehen hohe Interkorrelationen zwischen den Verhaltensweisen (vgl. Yukl, 1999, S. 288 f.). Darüber hinaus wird kritisiert, dass einige relevante Verhaltensweisen in der Theorie ausgelassen wurden, insbesondere Verhaltensweisen, die das Empowerment der Mitarbeitenden fördern (vgl. Yukl, 1999, S. 290). Theorie und Forschung haben sich bisher nur unzureichend mit der Spezifikation von situativen Moderatorvariablen sowie mit den negativen Auswirkungen transformationaler Führung befasst (vgl. Yukl, 1999, S. 291 f.). Zuletzt wird kritisiert, dass das Konzept den Stereotyp der „heroischen Führung“ implizit beinhaltet. Die Führungskraft wird in der Hinsicht idealisiert, als dass effektive Leistungen nur von einer Führungsperson abhängen, die fähig ist, den richtigen Weg einzuschlagen und Mitarbeitende dazu zu motivieren, diesen Weg mit ihr zu gehen (vgl. Yukl, 1999, S. 291 f.). Felfe verweist zudem auf die hohen Zusammenhänge zwischen der transaktionalen Subdimension Contingent Reward und den transformationalen Subdimensionen,

die als problematisch anzusehen sind in Bezug auf die Abgrenzung transaktionaler und transformationaler Verhaltensweisen (vgl. 2006, S. 63).

Dieser Beitrag befasst sich mit der Untersuchung der Zusammenhänge der transformationalen Führung und der Arbeitszufriedenheit unter Einbezug der medienrelevanten Variablen psychologisches Empowerment und affektives Commitment. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass positive Effekte transformationaler Führung auf Arbeitszufriedenheit (vgl. Dum Dum et al., 2013, S. 48-62; Judge & Piccolo, 2004, S. 759 f.), Commitment (vgl. Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002) sowie psychologisches Empowerment (vgl. Seibert et al., 2011, S. 989 f.) belegt werden konnten. Transformationale Führung ist auch für öffentlich-rechtliche Organisation im deutschsprachigen Raum von Bedeutung (vgl. Vogel, 2016). Ferner wurde festgestellt, dass transformationale Führung in dynamischen, unsicheren Situationen – welche angesichts der in Kapitel 2.1.3 erläuterten Megatrends auch in Organisationen der öffentlichen Verwaltung bestehen – besonders wirksam ist (vgl. Shamir & Howell, 1999; Vries et al., 1999). Es lässt sich schlussfolgern, dass transformationale Führung einen vielversprechenden Führungsansatz zur Förderung von Arbeitszufriedenheit unter Einbezug der Mediatoren darstellt.

## **2.3 Arbeitszufriedenheit**

Im Rahmen dieses Kapitels wird das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit umfassend beleuchtet. Zunächst wird der Begriff Arbeitszufriedenheit näher erläutert und danach werden verschiedene motivationstheoretische Konzeptionen skizziert. Im Anschluss werden ausgewählte Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit vorgestellt. Das Kapitel endet mit einer Darlegung der Forschungsschwerpunkte zu Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung.

### **2.3.1 Eingrenzung des Begriffs „Arbeitszufriedenheit“**

Im Bereich der Organisationspsychologie besteht ein großes Forschungsinteresse an dem Verstehen des Konstruktes *Arbeitszufriedenheit* bzw. *-unzufriedenheit*. Weinert sprach bereits 2015 von etwa 5.000 veröffentlichten Forschungsarbeiten zum Thema Arbeitszufriedenheit (vgl. 2015, S. 246). Was den Begriff Arbeitszufriedenheit betrifft, gibt es augenscheinlich in der Literatur keine allgemeingültige Definition. Die Begriffsbestimmungen zu dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit sind divergent (vgl. von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 395). Neuberger kritisiert diese unterschiedlichen operationalen Definitionen und spricht in

dem Zusammenhang von einem „fast babylonische[n] Begriffschaos“, das geordnet werden müsse (1974, S. 140). Arbeitszufriedenheit wird allgemein als Einstellung der Mitarbeitenden zu ihrer Arbeit definiert. Dabei enthält Arbeitszufriedenheit sowohl affektive, als auch kognitive Facetten (vgl. von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 395; Weinert, 2015, S. 245). Weinert definiert in diesem Zusammenhang Arbeitszufriedenheit als „positive Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit“ (2015, S. 245). In dieser Arbeit wird der Begriff „Arbeitszufriedenheit“ im Sinne der Definition nach Locke (1976) verstanden bzw. interpretiert. Arbeitszufriedenheit kann als positiver emotionaler Zustand angesehen werden, der aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes oder der Erfahrungen in der eigenen Arbeit resultiert (vgl. Locke, 1976, S. 1300). Unterschieden wird zudem zwischen einer globalen Arbeitszufriedenheit und verschiedenen Ansätzen zur Kategorisierung von Arbeitszufriedenheit. Um den Begriff inhaltlich näher zu bestimmen, hilft ein Blick auf die in der Forschung eingesetzten Messinstrumente und deren Subdimensionen. Nachfolgende Dimensionen der Arbeitszufriedenheit konnten im Rahmen der Forschung unterschieden werden und finden sich vielfach in den gängigen Messinstrumenten (vgl. Weinert, 2015, S. 257):

- Die Arbeit selbst (z.B. Arbeitsinhalt, Aufgaben und Kontrolle sowie Interessen),
- der vorherrschende Führungsstil,
- die Organisation und die Organisationsleitung (z.B. Interesse der Leitung für die Mitarbeitenden),
- die Basis und die Fairness von Beförderungsmöglichkeiten,
- die Mitarbeitenden (z.B. Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Kompetenz),
- die psychischen und physischen Arbeitsbedingungen,
- die Menge und die Angemessenheit finanzieller und nicht-finanzieller Be- und Entlohnung sowie
- die Anerkennung in Form von Feedback bzw. verbaler Anerkennung geleisteter Arbeit.

Zudem ist die Arbeitszufriedenheit eng verbunden mit der Motivationspsychologie (vgl. von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 395). Dabei sind die Konstrukte Arbeitszufriedenheit und *Arbeitsmotivation* zu unterscheiden. Arbeitsmotivation befasst sich mit dem (Arbeits-)Verhalten. Bei der Arbeitszufriedenheit stehen hingegen Gefühle und Einstellungen in Bezug auf die Arbeit im Fokus, berücksichtigt

wird jedoch auch das Verhalten (vgl. Weinert, 2015, S. 246). Die Verbundenheit der Arbeitszufriedenheit mit den Motivationstheorien ergibt sich u.a. aus der Beziehung von Einstellungen und Bedürfnisbefriedigung: Positive Einstellungen haben Personen gegenüber Objekten, denen sie eine positive Instrumentalität für die Bedürfnisbefriedigung zuschreiben und eine negative Einstellung besteht gegenüber Objekten, denen sie eine negative Instrumentalität für die Bedürfnisbefriedigung zuteilen. Arbeitszufriedenheit wird daher in der Regel vor dem Hintergrund motivationstheoretischer Konzepte erklärt bzw. untersucht (vgl. von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 396 ff.). Diese Konzeptionen lassen sich wiederum in unterschiedliche Kategorien einteilen. Dabei handelt es sich um divergente Ansätze, hinter denen sich unterschiedliche Theorien und Konsequenzen verbergen. Zu den vier Kategorien zählen: (1) Bedürfnisorientierte Konzeptionen, (2) Anreiztheoretische Konzeptionen, (3) Kognitive Konzeptionen sowie (4) Humanistische Konzeptionen. Diese vier Kategorien werden nachfolgend näher erläutert (vgl. Neuberger, 1974, S. 140 ff.).

### **Die bedürfnisorientierten Konzeptionen**

Bedürfnisorientierte Konzeptionen basieren auf dem *Homöostase-Prinzip* und gehen davon aus, dass Personen unterschiedliche Bedürfnisse haben, die sie befriedigen möchten. Sie streben danach, ein „inneres Gleichgewicht“ herzustellen. Die Nichterfüllung von Bedürfnissen stört dieses Gleichgewicht. Hier werden wiederum zwei verschiedene Gruppen von Definitionen differenziert, die ein unterschiedliches Verständnis von Motiven aufweisen. Eine Gruppe vertritt die Annahme, Zufriedenheit sei ein vorübergehender Zustand der Bedürfnisbefriedigung. Arbeitszufriedenheit hängt somit von einem augenblicklichen Zustand der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse ab, der stark situationsabhängig ist und sich auch schnell wieder ändern kann. Eine andere Gruppe von Definitionen sieht Zufriedenheit als dispositionellen Zustand der Bedürfnisbefriedigung an, der von dauerhaft vorhandenen Motiven ausgeht, die Teil der Persönlichkeitsausstattung sind. Zufriedenheit liegt demnach vor, wenn die Personen wissen, dass sie ihre Bedürfnisse verwirklichen können. Die Zufriedenheit wird hier in der Regel aus der Differenz zwischen Soll-Wert und Ist-Wert der Befriedigung erschlossen (vgl. Neuberger, 1974, S. 142-145).

## **Die anreiztheoretischen Konzeptionen**

Der anreiztheoretische Ansatz ist Grundlage der meisten Studien zur Arbeitszufriedenheit. Im Mittelpunkt steht hier das *hedonistische Prinzip*. Es wird die Annahme vertreten, dass Personen danach streben, Lust zu vermehren und Unlust zu verringern. Im Gegensatz zu den bedürfnisorientierten Ansätzen wird nicht die Herstellung eines Zustands der Befriedigung angestrebt, sondern die Maximierung von Lustgefühlen. Im Mittelpunkt stehen Aspekte der äußeren Arbeitssituation, die Umweltbedingungen darstellen. Jede einzelne Umweltbedingung kann von den Personen auf der Dimension „angenehm“ bis „unangenehm“ bewertet werden. Demnach kann Zufriedenheit in verschiedenen Graden erlebt werden. Als einzelne Faktoren der Arbeitszufriedenheit wurden von verschiedenen Forschenden beispielsweise Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsinhalt, Management und Führung, Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Anerkennung und Status, Verantwortung, Beförderung, Entwicklungsmöglichkeiten, Leistungserfolg und Sicherheit belegt (vgl. Neuberger, 1974, S. 159-167). Im Gegensatz zu den bedürfnistheoretischen Ansätzen steht hier nicht ein Optimierungsproblem im Mittelpunkt, sondern ein Maximierungsproblem (vgl. von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 399).

## **Die kognitiven Konzeptionen**

Die kognitiven Ansätze basieren auf kognitiven Motivationstheorien. Im Mittelpunkt steht die *rationale Komponente* des Verhaltens. Kognitive Ansätze betonen die Prozesse der Orientierung in der Umwelt. Personen versuchen, einen kognitiven Plan zu entwerfen, der mit der wahrgenommenen Umwelt übereinstimmt. Werden Personen dabei gestört oder sind sie verunsichert, entsteht ein Ungleichgewicht und ein damit verbundenes Gefühl von Spannung. Solch eine Störung führt zur Unzufriedenheit. Kann die Spannung abgebaut werden, führt dies zur Zufriedenheit als emotionale Reaktion. Anders als bei den bedürfnisorientierten Ansätzen wird hier kein physiologisches, sondern ein kognitives Gleichgewicht angestrebt. In Bezug auf den Arbeitskontext wäre Zufriedenheit beispielsweise gegeben, wenn wahrgenommene Anforderungen am Arbeitsplatz mit der eigenen wahrgenommenen Eignung übereinstimmen. Der kognitiven Motivationstheorie folgend wird Arbeitszufriedenheit mit der „Erwartung“, in den Genuss der „Valenz“ (Nutzen, Anreiz) zu kommen, verbunden (Neuberger, 1974, S. 168-172; von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 418).

## **Die humanistischen Konzeptionen**

Die humanistischen Ansätze vertreten die Annahme, dass der Mensch nach *Sinnerfüllung* und *Selbstverwirklichung* strebt. Im Fokus der humanistischen Psychologie stehen spezifisch humane Probleme der Daseinsbewältigung und Lebenserfüllung. Es wird versucht, den Sinnbezug des Handelns ganzheitlich zu verstehen. Im Gegensatz zu den bisher angeführten Ansätzen entsteht Zufriedenheit nicht dadurch, ein Gleichgewicht aufzubauen und Spannungen abzubauen. Zufriedenheit entsteht durch das Suchen von Anforderungen, die neue Erfahrungen und neue Sinnbezüge gewährleisten. Sie ist das Bewusstsein erfüllten und schöpferischen Lebens. Im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit sind die theoretischen Überlegungen von Maslow (2019) sowie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) für die humanistischen Ansätze relevant (vgl. Neuberger, 1974, S. 173-177; von Rosenstiel & Friedemann, 2011, S. 418).

### **2.3.2 Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit**

Überwiegend lässt sich Arbeitszufriedenheit auf Grundlage allgemeiner Motivationstheorien beurteilen, die für die Organisationspsychologie angeglichen wurden. Diese Theorien vertreten unterschiedliche Ansätze in Bezug auf Voraussetzungen und Folgen der Arbeitszufriedenheit. Aufgrund der Vielzahl motivationaler Theorien können in diesem Beitrag nicht alle Ansätze vorgestellt werden. Im Folgenden werden eine Reihe von Theorien bzw. Modellen vorgestellt, die in der Arbeitszufriedenheit eine gewisse Popularität erlangt haben. Dazu gehört das hierarchische Modell der Motivation (vgl. Maslow, 2019), die Zwei-Faktoren-Theorie (vgl. Herzberg et al., 1959), das Job Characteristics Model (vgl. Hackman & Oldham, 1975) sowie das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit (vgl. Bruggemann, 1974).

### **2.3.3 Das hierarchische Modell der Motivation von Maslow**

Als Mitbegründer der humanistischen Psychologie schlägt Maslow (2019) eine Theorie der menschlichen Motivation vor. Die Verbindung zwischen seiner Motivationstheorie und der Arbeitszufriedenheit ergibt sich daraus, dass er selbst Bedürfnisbefriedigung mit Zufriedenheit verknüpft (vgl. Maslow, 2019, S. 3) und seine postulierten Bedürfnisse vielfach im Arbeitskontext diskutiert werden. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse führt zur Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira, 2019, S. 33). Maslow unterscheidet verschiedene Bedürfnisse, die miteinander in Beziehung stehen und hierarchisch angeordnet sind. Das bedeutet, das präpotente

Bedürfnis dominiert, alle anderen Bedürfnisse werden in den Hintergrund gedrängt bzw. verleugnet oder vergessen. Wenn jedoch ein Bedürfnis ausreichend befriedigt ist, tritt das nächsthöhere Bedürfnis in den Vordergrund und dominiert den Organismus (vgl. Maslow, 2019, S. 8). Die Grundbedürfnisse werden klassifiziert in physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Bedürfnisse nach Liebe, Bedürfnisse nach Wertschätzung und Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Die *physiologischen Grundbedürfnisse* sind die vorrangigsten unter allen Bedürfnissen. Darunter fallen beispielsweise die Bedürfnisse nach Nahrung, Wasser, Schlaf oder Sexualität. Mit ihnen verbunden ist das Konzept der Homöostase als Bemühung des Körpers, den konstanten, normalen Zustand des Blutkreislaufs aufrechtzuerhalten. Sobald die physiologischen Bedürfnisse ausreichend befriedigt sind, folgt das *Bedürfnis nach Sicherheit*. Ferreira nennt als Beispiele hierfür den Wunsch nach einer ungestörten Wohnung, einem sicheren Arbeitsplatz oder einem gesicherten Rechtssystem (vgl. 2019, S. 35). Das sich daran anschließende *Bedürfnis nach Liebe* bedeutet, dass der Mensch sich nach liebevollen Beziehungen zu Menschen, der Zugehörigkeit zu einer Gruppe sehnt. Neben dem Liebesbedürfnis geht es um Zuneigung und sozialer Zugehörigkeit. Es folgt das *Bedürfnis nach Wertschätzung*, welches den Wunsch der Menschen nach einer stabilen, fest verankerten, hohen Bewertung ihrer selbst, nach Selbstachtung, Selbstwertgefühl und nach Wertschätzung durch andere verkörpert (vgl. Maslow, 2019, S. 14 f.). Das *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung* bezieht sich auf die Tendenz des Menschen, sich in dem zu verwirklichen, was er potenziell ist. Ferreira beschreibt es als Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten optimal einzusetzen, zu nutzen und auch auszubauen (vgl. 2019, S. 35). Der Wunsch nach Selbstverwirklichung ist interindividuell verschieden und kann unterschiedliche Lebensbereiche betreffen. Für manche Personen kann es der Wunsch sein, sportliche Höchstleistungen zu erzielen oder große Künstler zu werden, andere möchten ideale Eltern sein, wieder andere streben danach, bei ihrer beruflichen Tätigkeit ihre Fähigkeiten optimal einsetzen zu können.

Koltko-Rivera verdeutlicht die Relevanz der von Maslow identifizierten Bedürfnissen jenseits von Selbstverwirklichung – den *Bedürfnissen nach Selbsttranszendenz* – und setzt diese an die Spitze der Hierarchie. Der Wunsch nach Selbsttranszendenz beinhaltet den Wunsch, eine Sache jenseits des Selbst zu fördern, wie beispielsweise die Hingabe an eine Sache oder ein Ideal (Umweltschutz, Kunst, Glaube etc.). Zudem geht es darum, transpersonale Erfahrungen zu machen, bei denen die Person ein Identitätsgefühl erfährt, das über das persönliche Selbst hinausgeht. Solche Menschen engagieren sich oft im Dienst an anderen (vgl. 2006, S. 303, 306).

Maslow versteht die dargelegte Hierarchie nicht als starre Ordnung, sondern weist darauf, dass es bei den Menschen unterschiedliche Ausgestaltungen der Bedürfnisse gibt und die Bedürfnisse miteinander interagieren. Verhaltensweisen sind zumeist mehrfach motiviert (vgl. 2019, S. 19-24). Zudem gibt es bestimmte gesellschaftliche Voraussetzungen, damit die Bedürfnisse befriedigt werden können. Darunter versteht Maslow u.a. die Meinungs- und Handlungsfreiheit, die Freiheit, sich auszudrücken und Informationen auszutauschen, Gerechtigkeit, Fairness und Ordnung in der Gruppe (vgl. Maslow, 2019, S. 16). Ferreira sieht diese gesellschaftlichen Gegebenheiten als Ansatzpunkt zur Übertragung des hierarchischen Modells der Motivation in den Arbeitskontext und bezeichnet die Arbeitsstätte als einen „Mikrokosmos der Gesellschaft, in dem die Voraussetzungen der Bedürfnisbefriedigung für den Beschäftigten vorhanden oder eben nicht vorhanden sind“ (2019, S. 36).

Das Modell von Maslow wird stark kritisiert. Insbesondere konnten die postulierten Präpotenzannahmen bis heute nicht empirisch bestätigt werden. Zudem wird bemängelt, dass sich die Bedürfnisklassen teilweise überlappen und diese nicht abgrenzbar sind (vgl. Kauffeld, 2019, S. 249). Die von Maslow verwendeten Begriffe sind nur gering operationalisierbar und das Konzept eignet sich nur gering für gültige Verhaltensvorhersagen von Personen. Es besteht allerdings Einigkeit darüber, dass Bedürfnisse höherer Ordnung nicht dominant werden, solange die Grundbedürfnisse nicht befriedigt sind (vgl. Staehle, 1999, S. 170 f.).

### **Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg**

Ein weiterer Ansatz der humanistischen Theorien der Arbeitszufriedenheit stellt die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) dar. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit als zwei unabhängige Dimensionen anzusehen sind, die von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit führen, werden von Herzberg et al. *Kontentfaktoren* genannt und beziehen sich besonders auf die Inhalte der Arbeit. Darunter fallen z.B. Leistungserfolg, Verantwortung, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Beförderung, oder Entfaltungsmöglichkeiten. Faktoren, die Arbeitsunzufriedenheit verhindern können sind die postulierten *Hygienefaktoren*, die sich eher auf die Arbeitsumgebung beziehen. Zu diesen zählen Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen, Status, Führung, Beziehung zu Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie Untergebenen (vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 241). Die Kontentfaktoren sind als *Motivatoren* (Zufriedenmacher) anzusehen, die eine positive Ausprägung von Arbeitszufriedenheit herstellen und nicht automatisch Un-

zufriedenheit bewirken, wenn sie fehlen. Fehlen Hygienefaktoren (Unzufriedenmacher), führt dies zu Unzufriedenheit; sind sie vorhanden, können sie jedoch keine Zufriedenheit herstellen (vgl. Ferreira, 2019, S. 38; Staehle, 1999, S. 225). Damit verlagert Herzberg die Aufmerksamkeit der Führung von der Arbeitsumgebung auf die Arbeitsinhalte und empfiehlt, leicht zu entdeckende negative Aspekte in den Hygienefaktoren zu beseitigen und den Fokus auf die Motivatoren in Form der Kontentfaktoren zu legen (vgl. Staehle, 1999, S. 226).

Kritisiert wird die Zwei-Faktoren-Theorie aufgrund der Methodengebundenheit. Herzberg verwendet die Methode der kritischen Ereignisse, eine Befragungsmethode, bei der sich die Befragten an vergangene Ereignisse erinnern sollen. Diese Methode ist anfällig für Verzerrungen durch Fehlattritionen. Die Replizierbarkeit empirischer Ergebnisse scheint jedoch an diese Methode gebunden zu sein (vgl. Ferreira, 2019, S. 40; Kauffeld, 2019, S. 241). In diesem Zusammenhang wird auch der *Recency-of-Events-Effekt* thematisiert, der dazu führen kann, dass Bedingungen und Gefühle, die sich auf weniger zurückliegende Zeitpunkte beziehen, stärker und deutlicher von den Befragten erinnert werden. Zudem wird kritisiert, dass Situationsvariablen im Rahmen der Theorie keine Berücksichtigung finden. Darüber hinaus wird die Unterteilung der Arbeitszufriedenheit in zwei unabhängige Dimensionen kritisiert, da es Faktoren gibt, die beide Dimensionen beeinflussen können. Trotz der vielen Kritik kann festgehalten werden, dass einige Restrukturierungsmaßnahmen in Organisationen, die dazu führen, dass Mitarbeitende über mehr Verantwortung und Kontrolle hinsichtlich ihrer Tätigkeit verfügen, auf den Forschungsarbeiten und Empfehlungen von Herzberg basieren (vgl. Weinert, 2015, S. 200).

### **Hackmans und Oldhams Job Characteristics Model**

Das Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1975) beschreibt, wie sich die Arbeitsplatzgestaltung auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Das Modell basiert auf der Theorie, dass die Entstehung hoher intrinsischer Motivation, hoher Arbeitszufriedenheit, hoher Arbeitsqualität und geringer Fehlzeiten und Fluktuation an die Arbeitstätigkeit gebunden ist. Dabei wird intrinsische Arbeitsmotivation als das Ausmaß, in dem die Mitarbeitenden selbst motiviert sind, ihre Arbeit effektiv auszuführen, angesehen. Dies bedeutet, die Mitarbeitenden empfinden positive innere Gefühle, wenn sie ihre Arbeit effektiv ausführen und negative innere Gefühle, wenn sie schlecht arbeiten (vgl. Hackman & Oldham, 1975, S.162).

Es müssen drei Grundbedingungen bei der Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit erfüllt sein (vgl. Ferreira, 2019, S. 41-42): (1) die erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit, (2) die erlebte Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und (3) das Wissen

über die Qualität der Ergebnisse der Arbeitstätigkeiten. Nach Hackman und Oldham entstehen diese Grundvoraussetzungen, wenn fünf Kerndimensionen der Arbeit vorhanden sind (vgl. 1975, S. 160 ff.):

- *Skill Variety (Anforderungsvielfalt der Aufgabe)*: Skill Variety bezieht sich darauf, inwiefern ein Arbeitsplatz eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten bei der Ausführung der Arbeit erfordert. Dies wiederum bestimmt, inwieweit unterschiedliche Fähigkeiten und Talente der Mitarbeitenden eingesetzt werden müssen.
- *Task Identity (Ganzheitlichkeit der Aufgabe)*: Dieses Merkmal beschreibt, inwieweit eine Aufgabe von Anfang bis Ende mit einem sichtbaren Ergebnis ausgeführt werden kann.
- *Task Significance (Bedeutsamkeit der Aufgabe)*: Hier geht es um das Ausmaß, in dem die Aufgabe das Leben oder die Arbeit anderer Menschen – in der Organisation oder im externen Umfeld – beeinflussen kann.
- *Autonomy (Autonomie)*: Das Merkmal bezeichnet das Ausmaß, in dem die Arbeit den Mitarbeitenden erhebliche Planungs- und Entscheidungsfreiheit bietet.
- *Feedback from the Job Itself (Rückmeldung durch die Arbeit selbst)*: Hier geht es darum, inwieweit die Ausführung der Arbeitstätigkeiten dazu führt, dass die Mitarbeitenden Rückmeldungen über die Qualität ihrer Leistung erhalten.

Aus diesen Kerndimensionen kann ein Wert für das Motivationspotenzial der Arbeit (MPS-Wert) berechnet werden:

$$\text{MPS} = \frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Die Formel veranschaulicht das additive Verhältnis der drei Kerndimensionen Skill Variety, Task Identity und Task Significance. Die Dimensionen können sich gegenseitig ausgleichen. Diese Möglichkeit besteht bei Autonomy und Feedback nicht. Die multiplikative Verknüpfung kann im Extremfall zu einem MPS-Wert von Null führen. Wenn beispielsweise eine Person keinerlei Autonomie bei der Arbeit hat, so wird das Motivationspotenzial bei Null liegen, auch wenn diese Person

regelmäßig Feedback durch die Arbeitstätigkeit erhält (vgl. Hackman & Oldham, 1975, S. 160; Weinert, 2015, S. 201).

Ein Arbeitsplatz mit hohem Motivationspotenzial wirkt sich nicht auf alle Personen in gleicher Weise aus. Als Moderator wurde das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung belegt. Personen, denen dieses Bedürfnis wichtig ist, sollten sehr positiv auf eine Arbeit reagieren, deren Kerndimensionen hoch ausgeprägt sind; Menschen, die persönliches Wachstum und Leistung nicht schätzen, können eine solche Arbeit als angstausslösend empfinden und sich unwohl fühlen.

Wichtigster Verwendungszweck des Modells und des auf dem Modell basierenden Messinstruments (Job Diagnostic Survey) ist es, bestehende Arbeitsplätze für die Neugestaltung von Arbeitsplätzen zu untersuchen, um festzustellen, wie diese strukturiert werden können, um Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden zu verbessern. Gleichzeitig können Auswirkungen von Arbeitsplatzveränderungen auf die Mitarbeitenden bewertet werden (vgl. Hackman & Oldham, 1975, S. 168).

Kritisiert wird das Modell, weil es methodische Schwächen sowie ungeklärte Problemstellungen enthält. So werden beispielsweise empirische Nachweise zu den Beziehungen zwischen Grundbedingungen und Kerndimensionen gefordert sowie die Prüfung des Einflusses der postulierten Moderatorvariable. Auch die unterstellte Unabhängigkeit der Kerndimensionen ist umstritten und die Formel zur Berechnung des MPD-Wertes steht in der Kritik (vgl. Weinert, 2015, S. 203). Hackman und Oldham selbst haben ihr Modell kritisch beleuchtet und u.a. angemerkt, dass es im Rahmen der Forschung zu der Moderatorvariable unterschiedliche, teils widersprüchliche Ergebnisse gibt (vgl. 1980, S. 95). Darüber hinaus konnte bisher nicht geklärt werden, ob es weitere Persönlichkeitsmerkmale gibt, die von Bedeutung sind, und wie man diese operationalisieren könnte.

### **Das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit**

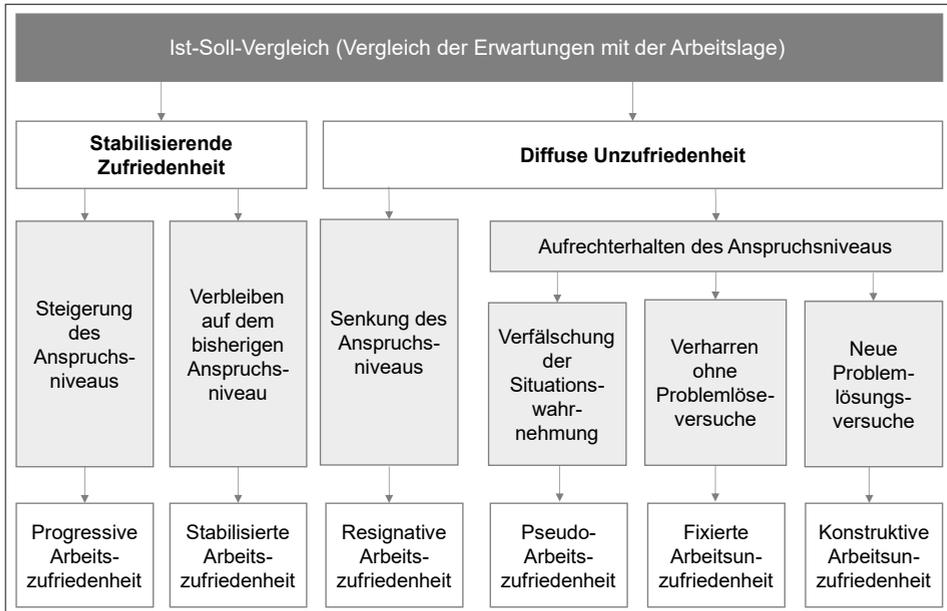
Das Modell von Bruggemann (1976) ist im deutschsprachigen Raum eines der einflussreichsten Modelle der Arbeitszufriedenheit. Bruggemann definiert Arbeitszufriedenheit als „zusammenfassende Einstellung zu einem betrieblichen Arbeitsverhältnis mit allen seinen Aspekten“ (1974, S. 281). Im Rahmen ihres Modells postuliert sie unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit (vgl. Bruggemann, 1974, S. 282 f.):

- *Progressive Arbeitszufriedenheit* bezeichnet eine auf Befriedigung beruhende Form der Arbeitszufriedenheit, die den Wunsch bzw. die Erwartung nach Erreichung weitergehender Ziele beinhaltet;

- *Stabilisierte Arbeitszufriedenheit* ist eine auf Befriedigung beruhende Form der Zufriedenheit, die mit dem Wunsch verbunden ist, das Erreichte zu erhalten;
- *Resignative Arbeitszufriedenheit* ist eine auf Minderung des Anspruchsniveaus und Resignation beruhende Form der Arbeitszufriedenheit;
- *Pseudo-Arbeitszufriedenheit* bezeichnet eine Form der Zufriedenheit als Ergebnis unbefriedigender Arbeitssituationen, die zur Wahrnehmungsverfälschung führt. Die Zufriedenheit stellt hier einen Abwehrmechanismus dar;
- *Fixierte Arbeitszufriedenheit* ist eine Form der Unzufriedenheit, die ausweglos erscheint, weil eine Veränderung der unbefriedigenden Faktoren unmöglich erscheint;
- *Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit* stellt eine Form der Arbeitsunzufriedenheit dar, die zur Veränderung motiviert und verbunden ist mit Vorstellungen zu Lösungsalternativen.

Das Modell besteht aus drei zentralen Prozessen, aus deren Kombinationen im Ergebnis die dargestellten unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit entstehen (vgl. Bruggemann, 1974, 282 ff.; Ferreira, 2019, S. 49 ff.). Arbeitszufriedenheit wird nicht als statisch, sondern als Ergebnis motivationsdynamischer Verläufe angesehen. Der erste Prozess bezeichnet die Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung als Ergebnis des Vergleichs von Aspekten der Arbeitssituation mit den Bedürfnissen und Erwartungen an die Arbeit zu einem speziellen Zeitpunkt (Soll-Istwert-Vergleich). Wenn der Soll-Istwert-Vergleich positiv ausfällt, führt dies zu einer stabilisierenden Zufriedenheit; fällt der Vergleich negativ aus, tritt diffuse Unzufriedenheit ein. Als Folge von Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung wird im zweiten Prozess das Anspruchsniveau der Person erhöht, gesenkt oder aufrechterhalten. Der letzte Prozess bezeichnet den Umgang der Personen mit Problemen, die im Falle der Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse entstehen (Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung). Das Modell erklärt, warum viele empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis kommen, dass der überwiegende Teil der Befragten zufrieden ist, ein Teil der Befragten im Nachgang der Studie jedoch anmerken, dass ihre Zufriedenheit darin begründet ist, dass keine Alternativen zu dem aktuellen Arbeitsverhältnis bestehen. Das Modell wird in Abbildung 3 grafisch dargestellt.

**Abbildung 3:** Das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit



Quelle: eigene Darstellung nach Bruggemann, 1974, S. 283

Der Nutzen des Modells für die Arbeitswelt besteht darin, dass neben dem aktuellen Zustand der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auch Veränderungen, die beispielsweise seitens der Organisation getroffen werden, abgebildet werden können. Dadurch können Verbesserungspotenziale identifiziert und entsprechende Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit initiiert werden (vgl. Ferreira, 2019, S. 58).

Kritisiert wird das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit, weil die Kernvariablen nicht hinreichend definiert sind. Zudem kann die Pseudo-Arbeitszufriedenheit nicht operationalisiert werden. Strategien zur Problemlösung und deren Einsatz werden nicht hinreichend erläutert. Darüber hinaus wurde der Zusammenhang der Arbeitszufriedenheitsformen mit anderen Aspekten der Zufriedenheit, z.B. dem Verhältnis der Mitarbeitenden zur Führungskraft, nicht untersucht. Ebenso werden im Rahmen des Modells Bezüge zu anderen bedeutsamen Konzepten vernachlässigt (vgl. Ferreira, 2019, S. 52).

### **2.3.4    Schwerpunkte der Forschung zu Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung**

Das Forschungsinteresse an dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit ist hoch und basiert laut Ferreira auf den empirisch belegten Zusammenhängen zwischen Arbeitszufriedenheit und anderen wirtschaftlichen Faktoren (vgl. 2019, S. 13 f.). Sie sieht in der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeitende. Es wurden unterschiedliche Faktoren in der Forschung als Antezedenzien der Arbeitszufriedenheit identifiziert, darunter fällt auch der Führungsstil. Aus der Metaanalyse von Judge und Piccolo geht hervor, dass der transformationale Führungsstil starke positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden hat (vgl. 2004, S. 760). Im Rahmen ihrer Metaanalyse von transformationaler und transaktionaler Führung haben Dum Dum et al. (2013) ebenfalls den Ergebnisfaktor Zufriedenheit untersucht. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass alle Subskalen der transformationalen Führung positiv mit der Zufriedenheit korrelierten (vgl. Dum Dum et al., 2013, S. 50). Darüber hinaus wurden die Ergebnisse von Organisationen aus der Privatwirtschaft und Organisationen des öffentlichen Dienstes verglichen. Es ergaben sich nur geringe Unterschiede zwischen den Ergebnissen beider Organisationsformen (vgl. Dum Dum et al., 2013, S. 53 f.). Auch im Rahmen einer Längsschnittanalyse im Bereich des öffentlichen Dienstes zeigten die Ergebnisse, dass transformationale Führung in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden stand (vgl. Oberfield, 2014, S. 422 f.). Weitere Studien, wie die von Podsakoff et al. (1996, S. 270 ff.) sowie die Studien aus dem deutschsprachigen Raum von Rothfelder et al. (2012, S. 210 f.) und Felfe (2006, S. 71 f.) bestätigen den positiven Einfluss transformationaler Führung auf die Arbeitszufriedenheit. Felfe argumentiert, dass transformational Führende die individuellen Voraussetzungen und Ziele der Geführten außerordentlich berücksichtigen, wodurch insbesondere emotionale Werte und Bedürfnisse der Mitarbeitenden angesprochen werden (vgl. 2006, S. 66). Im Fokus steht hierbei, Mitarbeitende zu fördern und zu entwickeln. Dadurch sollte nicht nur eine Facette der Arbeitszufriedenheit – in Form der Zufriedenheit mit der Führungskraft – sondern die globale Arbeitszufriedenheit insgesamt positiv beeinflusst werden. Rothfelder et al. führen daneben zusätzliche Argumente für den positiven Einfluss transformationaler Führung auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit an (vgl. 2012, S. 206): transformationale Führungskräfte zeigen ein ausgeprägtes moralisches und ethisches Verhalten, inspirieren und motivieren, vermitteln eine attraktive Zukunftsvision, fördern Kreativität und Teamgeist der Mitarbeitenden.

Als weitere Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit gelten beispielsweise die Persönlichkeitsfaktoren. Im Rahmen einer Metaanalyse wurden die Persönlichkeitsmerkmale Selbstwertgefühl, generelle Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und emotionale Stabilität als Antezedenzen bestätigt (vgl. Judge & Bono, 2001, S. 83). Die Ergebnisse einer weiteren Metaanalyse von Judge et al. über den Zusammenhang der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale und Arbeitszufriedenheit zeigten, dass die Merkmale Neurotizismus, Extravertiertheit und Gewissenhaftigkeit Korrelationen mit der Arbeitszufriedenheit aufwiesen, wobei der stärkste Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit bestand (vgl. 2002, S. 534). Zudem hat Norbeck (1985) die Beziehungen zwischen dem wahrgenommenen Arbeitsstress, der Arbeitszufriedenheit und den psychologischen Symptomen von Intensivpflegekräften untersucht und festgestellt, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Arbeitsstress und Arbeitszufriedenheit und gleichzeitig einen positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Arbeitsstress und psychologischen Symptomen gab.

Neben den Antezedenzen hat Arbeitszufriedenheit unterschiedliche betriebliche Auswirkungen. Im Rahmen ihrer Studie konnten Schermuly et al. belegen, dass Arbeitszufriedenheit einen großen Effekt auf emotionale Erschöpfung und somit Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat (vgl. 2011, S. 257). Swider et al. beschreiben Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation (vgl. 2011, S. 436). Opolzer hat empirische Ergebnisse zum Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Höhe des Krankenstandes in der öffentlichen Verwaltung vorgestellt, die aus zwei Untersuchungen im öffentlichen Dienst resultieren (vgl. 2000, S. 348-350). Eine dieser Untersuchungen fand im Rahmen eines Projektes der Bertelsmann Stiftung in Verwaltungen von 32 deutschen Städten statt. Die Ergebnisse zeigten, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Höhe des Krankenstandes vorlag. Dabei wurde belegt, dass die stärkste Korrelation zwischen Krankenstand und Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten bestand. Das Führungsverhalten wirkte sich auf die Arbeitszufriedenheit aus und somit auch auf die Anwesenheitsquote der Mitarbeitenden. Im Rahmen dieser Studie wird aufgrund der empirisch belegten Korrelationen die transformationale Führung als Prädiktor und Arbeitszufriedenheit als Kriterium untersucht.

## **2.4 Psychologisches Empowerment als Mediator**

Im Rahmen dieser Studie wird das psychologische Empowerment als eine von zwei Mediatorvariablen untersucht. Im Folgenden wird daher zunächst eine Definition des Konstrukts vorgenommen und anschließend werden die vier Facetten von psychologischem Empowerment nach Spreitzer erläutert. Zuletzt werden Schwerpunkte der Forschung zu psychologischem Empowerment, Führung und Arbeitszufriedenheit dargelegt.

### **2.4.1 Begriffsdefinition psychologisches Empowerment**

In der Literatur werden *strukturelles* und *psychologisches Empowerment* unterschieden. Beim strukturellen Empowerment handelt es sich um eine makroökonomische, organisationszentrierte Perspektive auf Empowerment. Im Fokus stehen sozialstrukturelle Bedingungen, die Empowerment auf der Arbeit ermöglichen. Strukturelles Empowerment basiert auf den Theorien des sozialen Austauschs und der sozialen Macht und ist geprägt von Werten und Ideen der Demokratie. Dabei geht es um die Veränderung der Machtverhältnisse zugunsten der Mitarbeitenden, durch Delegation von Verantwortung bzw. Entscheidungsbefugnissen auf niedrigere Organisationsebenen. Die Mitarbeitenden erhalten einen größeren Zugang zu Informationen, Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten. Managementpraktiken, die auf eine Organisation mit hohem strukturellem Empowerment hinweisen sind die partizipative Entscheidungsfindung, offener Informationsfluss, fähigkeits- bzw. wissensbasierte Bezahlung, flache Organisationsstrukturen und Weiterbildungsmaßnahmen. Alle Maßnahmen tragen zum Empowerment der Mitarbeitenden bei, wobei Einzelmaßnahmen allein betrachtet das Empowerment nur gering erhöhen. Erst durch die Interaktion und die gegenseitige Verstärkung der Maßnahmen entfaltet sich die tatsächliche Wirkung auf das Empowerment (vgl. Spreitzer, 2008, S. 55 f.). Das strukturelle Empowerment berücksichtigt nicht, wie die Mitarbeitenden ihre Arbeit erleben und wie sie Empowerment wahrnehmen. Es gibt jedoch Situationen, in denen die organisatorischen Strukturen für Empowerment gegeben sind, Mitarbeitende jedoch kein Empowerment erleben. Zudem kann es vorkommen, dass die kontextuellen Faktoren in der Organisation für Empowerment nicht vorliegen, Mitarbeitende sich jedoch „empowert“ fühlen. Diese Einschränkung führte mit zur Entwicklung des psychologischen Empowerments. Das psychologische Empowerment ist eher mikroorientiert und fokussiert sich auf die psychologische Wahrnehmung von Empowerment am Arbeitsplatz (vgl. Spreitzer, 2008, S. 54). Dabei kann psychologisches Empowerment vereinfacht als das Gefühl der Kontrolle über die eigene

Arbeit beschrieben werden (vgl. Spreitzer, 2008, S. 56). Conger und Kanungo definieren Empowerment als motivationales Konstrukt (vgl. 1988, S. 474). Sie verstehen Empowerment als Prozess, der das Gefühl der Selbstwirksamkeit unter den Mitarbeitenden verstärkt. Thomas und Velthouse haben Empowerment als erhöhte intrinsische Aufgabenmotivation definiert und ein kognitives Modell des Empowerments beschrieben, das vier Kognitionen als Grundlage für Empowerment der Mitarbeitenden identifizierte (vgl. 1990, S. 669 f.): Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss.

Vergleicht man beide Perspektiven des Empowerments, kann man zusammenfassen, dass sich strukturelles Empowerment mit Strukturen, Organisationspolitik und Praktiken befasst, die zum Empowerment beitragen. Psychologisches Empowerment konzentriert sich hingegen auf die Wahrnehmung von Empowerment, als Reaktion der Mitarbeitenden auf diese Strukturen, Organisationspolitik und Praktiken. Schermuly fasst zusammen: „Die Organisationsstrukturen und das strukturelle Empowerment kann man als die Hardware des Unternehmens bezeichnen. Die Psychologie und das psychologische Empowerment sind die Software, die auf der Hardware laufen. [...] Die Hardware ist wichtig, aber ohne Software oder mit einer nicht passenden Software können Sie nicht arbeiten“ (2021, S. 59).

#### **2.4.2 Die vier Facetten von psychologischem Empowerment nach Spreitzer**

Nach Schermuly entfachte Spreitzer das große Forschungsinteresse an dem Konstrukt Empowerment (vgl. 2021, S. 59). Sie hat ein Erhebungsinstrument zur Messung des psychologischen Empowerments entwickelt (vgl. Spreitzer, 1995) und verfeinerte die vier von Thomas und Velthouse (1990) beschriebenen Dimensionen des psychologischen Empowerments; dabei stützte sie ihre Definitionen auf Ergebnisse aus unterschiedlicher Literatur zum Thema Empowerment (vgl. Spreitzer, 2008, S. 57). Das Empowerment nach Spreitzer beinhaltet die vier Dimensionen Wahrnehmung von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einflussnahme: Eine hohe *Bedeutsamkeit* liegt vor, wenn die Mitarbeitenden empfinden, dass ihre Werte, Verhaltensweisen und Überzeugungen mit den Anforderungen der eigenen Arbeitsrolle übereinstimmen (vgl. Spreitzer, 2008, S. 57). Bei hoher Ausprägung wird die eigene Tätigkeit als sinnvoll und das Ausführen der Arbeit selbst wird als Belohnung angesehen (vgl. Schermuly, 2021, S. 64). Ist der Glaube an die eigenen beruflichen Fähigkeiten hoch ausgeprägt, resultiert daraus ein hohes *Kompetenzerleben* (vgl. Schermuly, 2021, S.

60). Die Mitarbeitenden sind davon überzeugt, dass sie in der Lage sind, berufliche Tätigkeiten mit Geschick auszuführen (vgl. Spreitzer, 2008, S. 57). Hohes *Selbstbestimmungserleben* spiegelt ein ausgeprägtes Gefühl der Autonomie während der Arbeit wider. Dieses bezieht sich auf die Einleitung und Fortsetzung von Arbeitsprozessen und Arbeitsverhalten wie beispielsweise die Wahl der Arbeitsmethoden, des Arbeitstempos und -aufwands (vgl. Spreitzer, 1995, S. 1443). Glauben Mitarbeitende strategische, administrative oder operative Ergebnisse bei der Arbeit beeinflussen zu können, erleben sie ein hohes Maß an *Einfluss*. Einfluss ist das Gegenteil von dem Konzept der erlernten Hilflosigkeit (vgl. Spreitzer, 2008, S. 57). Bei erlernter Hilflosigkeit haben Mitarbeitende gelernt, dass ihr Verhalten keine Auswirkungen auf ihre Umgebung hat. Im Gegensatz dazu fühlen sich Mitarbeitende, die ein hohes Maß von Einflussnahme erleben, mächtig und erleben Kontrolle während der Arbeitszeit (vgl. Schermuly, 2021, S. 67).

Diese vier Dimensionen des psychologischen Empowerments spiegeln eine aktive Orientierung gegenüber einer beruflichen Tätigkeit wider. Der Mitarbeitende will und kann seine Arbeitsrolle und den Arbeitskontext selbst gestalten. Die vier Dimensionen verbinden sich zu einem Gesamtkonstrukt des psychologischen Empowerments. Fehlt eine einzelne Dimension, verringert sich der Gesamtgrad des gefühlten psychologischen Empowerments (vgl. Spreitzer, 1995, S. 1444). Können Mitarbeitende beispielsweise Entscheidungen treffen (Selbstbestimmung), aber ihnen ist die Art der Entscheidungen, die sie treffen können, egal (Bedeutsamkeit), werden sie sich nicht empowert fühlen (vgl. Spreitzer, 2008, S. 57). Psychologisches Empowerment wird von Spreitzer als kontinuierliche Variable beschrieben, da Mitarbeitende unterschiedliche Ausprägungen von Empowerment erleben können (vgl. 1995, S. 1444). Zudem vertritt sie die Annahme, dass Empowerment kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine Reihe von – durch das Arbeitsumfeld geprägte – Kognitionen darstellt. Das Konstrukt Empowerment ist daher spezifisch für den Arbeitsbereich anwendbar.

### **2.4.3 Schwerpunkte der Forschung zu psychologischem Empowerment, Führung und Arbeitszufriedenheit**

Die Antezedenzen und Konsequenzen des psychologischen Empowerments wurden bereits in vielen Studien untersucht, die Ergebnisse dieser Studien wurden in einer Metaanalyse von Seibert et al. (2011) zusammengefasst. Hinsichtlich der Konsequenzen war nach Seibert et al. Arbeitszufriedenheit das Kriterium, mit dem das psychologische Empowerment am stärksten positiv korrelierte (vgl. 2011, S. 991). Darüber hinaus wurden beispielsweise positive Zusammenhänge mit Innovation bei der Arbeit, organisationalem Commitment, Arbeitsleistung, Organizational Citizenship Behavior (OCB) sowie negative Korrelationen zu Fluktuationsabsicht und Stressempfinden belegt (vgl. Seibert et al., 2011, S. 991). Hinsichtlich des positiven Effekts auf die Arbeitszufriedenheit argumentieren Seibert et al. (vgl. 2011, S. 985), dass ein Gefühl von Sinn und Selbstbestimmung durch die Erfahrung von Autonomie, Kompetenz und Selbstkontrolle bei der Arbeit die Erfüllung wichtiger Wachstumsbedürfnisse ermöglicht. Es ist wahrscheinlich, dass psychologisch empowerte Mitarbeitende durch ihre Arbeit mehr intrinsische Bedürfnisse erfüllen und sich psychologisches Empowerment dadurch positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Die positive Wirkung von Empowerment konnte über alle Branchen und Berufe und auch kulturell unterschiedliche Regionen hinweg belegt werden, sodass sich die Vorteile des Konstrukts auf unterschiedlichste Kontexte erstreckt (vgl. Seibert et al., 2011, S. 994). Bezüglich des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Subdimensionen des psychologischen Empowerments und der Arbeitszufriedenheit liegen keine einheitlichen Forschungsergebnisse vor. Im Rahmen einer Studie von Schermuly et al. wird beschrieben, wie die einzelnen Dimensionen des psychologischen Empowerments mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen (vgl. 2011, S. 258). Es wird belegt, dass der höchste Zusammenhang zwischen Kompetenzerleben und Arbeitszufriedenheit besteht, gefolgt von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und zuletzt Einfluss. Im Rahmen ihrer Studie haben Spreitzer et al. den Zusammenhang zwischen den Subdimensionen des psychologischen Empowerments und der Arbeitszufriedenheit in zwei Stichproben untersucht (vgl. 1997, S. 169-695). Stichprobe eins besteht aus Managern der mittleren Ebene und Stichprobe zwei aus Mitarbeitenden der unteren Ebene. Stärkster Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit ist in beiden Stichproben die Bedeutungsdimension. Zu der Selbstbestimmungsdimension und der Kompetenzdimension liegen mehrdeutige Ergebnisse vor. Für die Einflussdimension ergibt sich keine Korrelation zur Arbeitszufriedenheit. Thomas und Tymon berichten, dass die Subskalen Bedeutsamkeits-, Selbstbestimmungs- und Einflussenerleben signifikante Prädiktoren für Ar-

beitszufriedenheit im Rahmen ihrer Stichprobe waren (vgl. 1994, S. 7 f.). Kompetenzerleben ist hingegen kein signifikanter Prädiktor für Arbeitszufriedenheit. Der fehlende Zusammenhang zwischen Kompetenzerleben und Arbeitszufriedenheit wird auch in Studien von Siegall und Gardner (vgl. 2000, S. 7) sowie Holdsworth und Cartwright (vgl. 2003, S. 135 ff.) berichtet. Zudem ergeben sich im Rahmen einer Studie von Carless ein signifikanter positiver Zusammenhang der Bedeutungsdimension mit der Arbeitszufriedenheit und ein signifikant negativer Zusammenhang der Kompetenzdimension mit der Arbeitszufriedenheit (vgl. 2004, S. 418).

Als Antezedenzen des psychologischen Empowerments haben Seibert et al. verschiedene Kontextbedingungen und persönliche Faktoren nachgewiesen, darunter auch positives Führungsverhalten (vgl. 2011, S. 989 ff.). In diesem Zusammenhang wird transformationale Führung als positive Antezedenz bestätigt. Als Bedingungsfaktor des psychologischen Empowerments wird transformationale Führung auch in vielen anderen Studien nachgewiesen (z.B. Allameh et al., 2012, S. 227 f.; Jung et al., 2003, S. 537; Schermuly & Meyer, 2020, S. 746). Attraktive Visionen und individuelle Unterstützung führen dazu, dass Mitarbeitende den Wert bzw. die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit erkennen und sich kompetenter wahrnehmen (vgl. Schermuly, 2016, S. 9). Die Rolle als Vorbild und konstruktives Feedback sind zudem relevante Quellen für Informationen über die Selbstwirksamkeit, die wiederum das Gefühl der Kompetenz steigern. Darüber hinaus können Führungskräfte den Mitarbeitenden eine größere Beteiligung und Autonomie ermöglichen, wodurch das Gefühl der Selbstbestimmung und des Einflusses der Mitarbeitenden erhöht wird (vgl. Seibert et al., 2011, S. 983).

Neben der Führung haben Seibert et al. als weitere kontextuelle Antezedenzen u.a. Merkmale der Arbeitsgestaltung und soziopolitische Unterstützung festgestellt sowie individuelle Merkmale wie positive Selbsteinschätzungseigenschaften und Humankapitalvariablen (Betriebszugehörigkeit, Beschäftigungsgrad, Alter) (vgl. 2011, S. 989).

Zudem wird in vielen Studien der medierende Einfluss des psychologischen Empowerments untersucht (z.B. Aryee & Chen, 2006; Jung & Sosik, 2002; Khan et al., 2021; Schermuly et al., 2014; Schermuly et al., 2013). Barroso Castro et al. konnten in ihrer Studie nachweisen, dass psychologisches Empowerment die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit vermittelt (vgl. 2008, S. 1855). Aufgrund der dargelegten Zusammenhänge des psychologischen Empowerments mit Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung wird dieses als Mediatorvariable im Rahmen dieser Arbeit untersucht.

## 2.5 Affektives Commitment als Mediator

Im Rahmen dieser Studie nimmt das affektive Commitment die Rolle des zweiten Mediators ein. Auf die Erläuterung der Grundlagen und des Begriffs des Konstrukts folgt die Vorstellung des Drei-Komponenten-Modells des organisationalen Commitments. Am Ende werden Forschungsschwerpunkte zu affektivem Commitment, Führung und Arbeitszufriedenheit herausgearbeitet.

### 2.5.1 Grundlagen und Begriffsdefinition

Organisationales Commitment kann allgemein als eine psychologische Verbindung zwischen den Mitarbeitenden und ihrer Organisation definiert werden, die es unwahrscheinlicher macht, dass die Mitarbeitenden die Organisation freiwillig verlassen (vgl. Allen & Meyer, 1996, S. 252). Meyer und Allen (1991, S. 61 f.) erläutern, dass es unterschiedliche Definitionen für organisationales Commitment gibt. In der Literatur hat sich eine Unterscheidung zwischen *einstellungsbezogenem* und *verhaltensbezogenem Commitment* ergeben. Nach Mowday et al. konzentriert sich einstellungsbezogenes Commitment „auf den Prozess, durch den die Menschen ihre Beziehung zur Organisation überdenken“ (1982, S. 26). Sie sehen diesen Ansatz des Commitments als Denkweise an, bei der Mitarbeitende überlegen, inwieweit ihre Werte und Ziele mit denen der Organisation übereinstimmen. Im Gegensatz dazu bezieht sich das verhaltensbezogene Commitment „auf den Prozess, durch den sich der Einzelne an eine bestimmte Organisation bindet und wie er mit diesem Problem umgeht“ (Mowday et al., 1982, S. 26). In diesem Beitrag wird Commitment als affektive Einstellung untersucht. Wird Commitment als Einstellung betrachtet, unterscheidet es sich in mehrfacher Hinsicht vom Konzept der Arbeitszufriedenheit. Als globales Konstrukt spiegelt das Commitment eine allgemeine affektive Reaktion auf die Organisation als Ganzes wider, wohingegen die Arbeitszufriedenheit die Reaktion einer Person auf ihren Arbeitsplatz oder auf bestimmte Aspekte ihres Arbeitsplatzes beschreibt. Die Arbeitszufriedenheit fokussiert sich auf das spezifische Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende ihre Aufgaben erfüllen. Commitment hingegen stellt die Bindung an die Organisation einschließlich ihrer Ziele und Werte in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Mowday et al., 1982, S. 28).

Meyer und Allen haben die unterschiedlichen Definitionen zum Commitment gesichtet und beschreiben drei allgemeine Themen, mit denen sich die Definitionen befassen: Im Rahmen der Definitionen wurde Commitment „als Ausdruck einer affektiven Orientierung gegenüber der Organisation, einer Anerkennung der Kos-

ten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden sind, und einer moralischen Verpflichtung, bei der Organisation zu bleiben, betrachtet“ (1997, S. 11). Diese unterschiedlichen Konzepte des Commitments stellen die Basis für das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments von Meyer und Allen (1991) dar, welches im folgenden Kapitel erläutert wird.

### **2.5.2 Das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments**

Nach dem mehrdimensionalen Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments wird zwischen affektivem, kalkulatorischem bzw. fortsetzungsbezogenem und normativem Commitment unterschieden (vgl. Meyer & Allen, 1991, S. 67). Das Modell wird insgesamt als einstellungsorientiert angesehen, so dass alle drei Komponenten als Ausdruck einer Einstellung gegenüber der Organisation verstanden werden (vgl. Felfe, 2020, S. 36). Meyer und Allen sehen Commitment als psychologischen Zustand an, der die Beziehung der Mitarbeitenden zur Organisation beschreibt und sich darauf auswirkt, ob Mitarbeitende sich dazu entscheiden, ihre Tätigkeit in der Organisation fortzusetzen oder nicht. Die Dimensionen können unterschiedlich stark ausgeprägt sowie von unterschiedlicher Qualität sein, sodass bei Personen verschiedene Komponenten des Commitments im Vordergrund stehen können (vgl. Felfe, 2020, S. 36 f.). Die erste Dimension wird als *affektives Commitment* bezeichnet und als emotionale Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation, ihre Identifikation mit ihr und ihr Engagement in ihr definiert. Mitarbeitende mit einem starken affektiven Commitment bleiben in der Organisation, weil dies ihrem Wünschen und Wollen entspricht. Diese Art der Verbundenheit mit der Organisation wird charakterisiert durch positive Emotionen wie Freude, Stolz oder Loyalität (vgl. Felfe, 2020, S. 35 f.; Meyer & Allen, 1991, S. 67). Für Mitarbeitende, bei denen das affektive Commitment hoch ausgeprägt ist, hat die Organisation, in der sie arbeiten, eine große persönliche Bedeutung und sie möchten ihr weiterhin angehören (vgl. van Dick, 2004, S. 3). Das *kalkulatorische Commitment* bezieht sich auf die Bindung an die Organisation, weil Mitarbeitende Kosten vermeiden möchten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden wären. Darunter könnten beispielsweise bisherige Investitionen, Kosten durch einen Standortwechsel, durch den Verlust einer erlangten Position oder durch den Verlust der innerhalb der Organisation entstandenen sozialen Beziehungen fallen. Wenn Mitarbeitende vorrangig wegen des kalkulatorischen Commitments an ihre Organisation gebunden sind, dann bleiben sie aus Kosten-Nutzen-Überlegungen, weil sie es müssen. Anders als beim affektiven Commitment basiert die Bindung hier folglich auf Vernunftgründen (vgl. Felfe, 2020, S. 35 f.; Meyer & Allen, 1991, S. 67; van Dick, 2004, S. 4). Mitarbeitende

mit einem hohen Maß an *normativem Commitment* fühlen sich moralisch verpflichtet, in der Organisation zu bleiben. Diese Art des Commitments entsteht aus moralisch-ethischen Gefühlen heraus. Diese könnten beispielsweise entstehen, weil die Organisation den Mitarbeitenden eine Qualifizierungsmaßnahme bezahlt hat. Ferner könnte der Mitarbeitende seine Führungskraft nicht enttäuschen wollen, weil diese ihn stets unterstützt hat. Die Mitarbeitenden glauben, sozialen bzw. moralischen Normen entsprechen zu müssen und fühlen sich daher verpflichtet, in der Organisation zu bleiben. Hier stehen im Vergleich zu den beiden anderen Dimensionen eigene Normen und Werte oder die Erwartungen anderer im Fokus, die als verpflichtend erlebt werden (vgl. Felfe, 2020, S. 35 f.; van Dick, 2004, S. 3 f.). Diese drei Komponenten schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern werden von den Mitarbeitenden in unterschiedlichem Maße erlebt. Zudem wirken die drei Komponenten zusammen und können so das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen (vgl. Meyer & Allen, 1991, S. 67 f.).

### **2.5.3 Schwerpunkte der Forschung zu affektivem Commitment, Führung und Arbeitszufriedenheit**

Der Bereich des Commitments wird seit Jahrzehnten umfangreich erforscht (vgl. van Dick, 2004, S. 12). Es liegen zahlreiche empirische Befunde zu den Zusammenhängen von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment vor. Der positive Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten konnte in der Metaanalyse von Mathieu und Zajac bestätigt werden (vgl. 1990, S. 178). Im Rahmen der Metaanalyse von Meyer et al. zu Antezedenzen und Konsequenzen des affektiven Commitments bestand die stärkste Korrelation zwischen affektivem Commitment und globaler Arbeitszufriedenheit (vgl. 2002, S. 32). Es ist anzumerken, dass in der Forschung bisher kein Konsens über die kausale Reihenfolge beider Konstrukte besteht (vgl. Meyer et al., 2002, S. 22), so dass Arbeitszufriedenheit in den genannten Metaanalysen als Korrelat des affektiven Commitments dargestellt wird. So gibt es Forschungsmodelle, die affektives Commitment als Konsequenz der Arbeitszufriedenheit beinhalten (z.B. Gaertner & Robinson, 1999) und solche Modelle, die Arbeitszufriedenheit als Konsequenz von affektivem Commitment abbilden (z.B. Bateman & Strasser, 1984). Im Rahmen ihrer Studie untersuchten Vandenberg und Lance die Kausalreihenfolge von Arbeitszufriedenheit und organisatorischem Commitment (vgl. 1992, S. 163 f.). Im Ergebnis wurde die Annahme, dass organisationales Commitment kausale Antezedenz von Arbeitszufriedenheit ist, bestätigt. In dieser Arbeit wird Arbeitszufriedenheit als Konsequenz des affektiven Commitments verstanden. Ein hohes Commitment kann

dazu führen, dass die Arbeitssituation positiver bewertet wird und so die Arbeitszufriedenheit steigt. Geringes Commitment bzw. Gleichgültigkeit könnte die Bewertung der Arbeitssituation negativ beeinflussen, so dass Arbeitszufriedenheit negativ beeinflusst wird (vgl. Felfe, 2020, S. 172).

Als weitere Konsequenzen wurden im Rahmen der Metaanalyse von Meyer et al. u.a. nachgewiesen: negative Zusammenhänge zwischen affektivem Commitment und Fluktuationsabsicht, Absentismus, Stress und Konflikte zwischen Arbeit und Familie sowie positive Zusammenhänge zwischen affektivem Commitment und Organizational Citizenship Behavior und Arbeitsleistung (vgl. 2002, S. 34 f.).

Felfe beschreibt, dass transformationale Führung Einfluss auf Werte, Einstellungen und Motivation von Mitarbeitenden hat und sich dadurch besonders auf das affektive Commitment auswirken sollte (vgl. 2013, S. 167). Dies wird im Rahmen der Metaanalyse belegt und transformationale Führung als Bedingungsfaktor des affektiven Commitments ausgewiesen (vgl. Meyer et al., 2002, S. 31). Affektives Commitment korreliert demnach positiv mit transformationaler Führung. Im Rahmen einer Studie von Felfe konnten die Zusammenhänge von transformationaler Führung und affektivem Commitment auch für eine deutsche Stichprobe belegt werden (vgl. 2006, S. 71). Dabei ergaben sich die stärksten Zusammenhänge zwischen affektivem Commitment und der transformationalen Subdimensionen Charisma und Idealized Influence. Im Rahmen der Führungsforschung gilt das affektive Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und diversen Erfolgskriterien (vgl. Felfe, 2013, S. 168). Die Ergebnisse einer Studie von Jabbar et al. bestätigten, dass affektives Commitment einen positiven Einfluss auf die Beziehung von transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit hat (vgl. 2020, S. 3982). Gleichzeitig wurde bereits angeführt, dass neben der Arbeitszufriedenheit auch die Personalbindung im öffentlichen Dienst vernachlässigt wird (vgl. Next:Public, 2022, S. 41 ff.). Vor dem Hintergrund der dargelegten Zusammenhänge des affektivem Commitment mit Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung wird dieses als Mediatorvariable im Rahmen dieses Bandes untersucht.

## **2.6 Forschungsfrage und Hypothesen**

Ausgehend vom Erkenntnisinteresse und dem dargelegten Forschungsstand werden an dieser Stelle Forschungsfrage und Hypothesen formuliert. Im Rahmen dieses Beitrags soll die Forschungsfrage beantwortet werden, ob ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit besteht und

inwiefern dieser durch psychologisches Empowerment und affektives Commitment vermittelt wird. Im Rahmen dieser Studie liegt das Erkenntnisinteresse nicht nur in der Analyse der Zusammenhänge zwischen der Gesamtdimension transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit, sondern stützt sich auch darauf, die in vorherigen Studien festgestellten Zusammenhänge zwischen den Subskalen transformationaler Führung und der Arbeitszufriedenheit zu überprüfen. Dadurch soll festgestellt werden, ob es Subdimensionen gibt, die einen stärkeren Effekt auf Arbeitszufriedenheit haben als andere. Auf die Subskalen transformationaler Führung wird in Kapitel 3.3 bei Vorstellung des Messinstruments näher eingegangen. Durch die Studie sollen vorherige Forschungsergebnisse überprüft und die Verwaltungsforschung ergänzt werden. Aufbauend auf den im Theoriekapitel angeführten Forschungsergebnissen und zur Beantwortung der Forschungsfrage werden die nachfolgenden Hypothesen aufgestellt:

- H1a:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Charisma* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1b:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Idealized Influence* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1c:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Inspirational Motivation* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1d:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Intellectual Stimulation* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1e:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Individualized Consideration* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1f:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener transformationaler Führung und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H2:** Der Zusammenhang zwischen wahrgenommener transformationaler Führung und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden wird durch das psychologische Empowerment und das affektive Commitment parallel mediiert.
- H3:** Im Rahmen der parallelen Mediation gibt es einen indirekten Effekt über den Mediator psychologisches Empowerment.
- H4:** Im Rahmen der parallelen Mediation gibt es einen indirekten Effekt über den Mediator affektives Commitment.

### **3. Methoden**

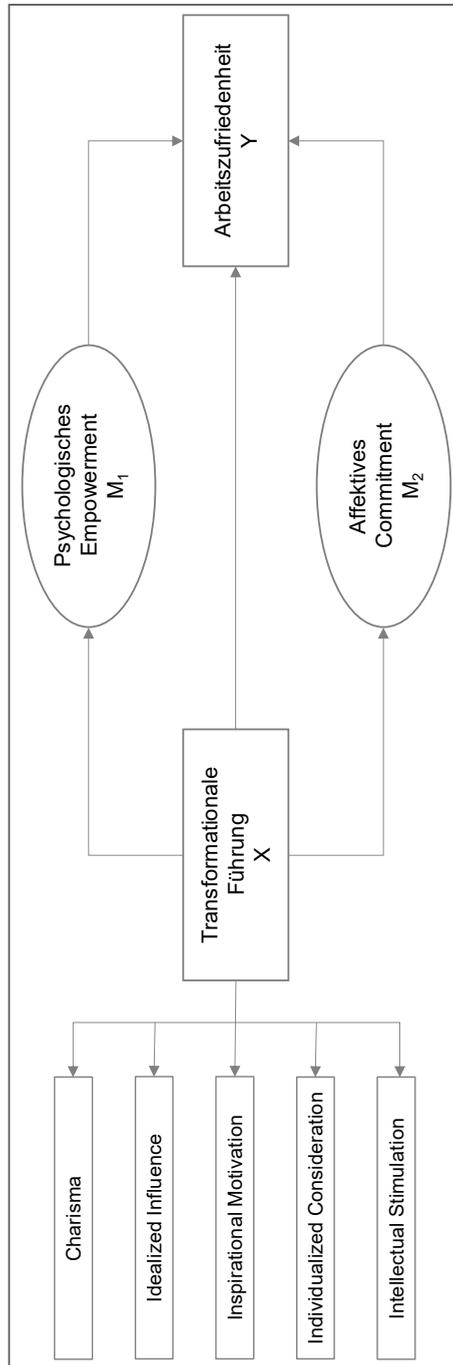
In diesem Kapitel wird das Forschungsvorgehen beschrieben. Das Forschungsdesign und die Stichprobe werden vorgestellt. Im Anschluss werden die ausgewählten Erhebungsinstrumente beleuchtet. Die Durchführung der Untersuchung wird dargestellt und zuletzt werden die Analysemethoden zur Testung der aufgestellten Hypothesen erläutert.

#### **3.1 Forschungsdesign**

Als methodische Vorgehensweise wurde das quantitative Untersuchungsdesign gewählt. Datengrundlage der empirischen Studie war eine Primäranalyse mit selbst erhobenem Datensatz. Entsprechend dem Erkenntnisinteresse erfolgte eine explanative Studie mit hypothesen- und theorieprüfendem Vorgehen. Dabei wurde eine Stichprobe im Rahmen der Querschnittsstudie zu einem Messzeitpunkt untersucht (vgl. Döring et al., 2016, S. 210). Die Datenerhebung erfolgte mittels standardisiertem Online-Fragebogen.

Das Forschungsmodell wurde auf Grundlage der dargelegten Hypothesen über transformationale Führung, psychologisches Empowerment, affektives Commitment und Arbeitszufriedenheit erstellt (vgl. Abbildung 4). Entlang des Modells werden die Zusammenhänge von transformationaler Führung, Arbeitszufriedenheit und den vermittelnden Konstrukten psychologisches Empowerment und affektives Commitment dargelegt.

**Abbildung 4:** Vollständiges Forschungsmodell



### 3.2 Stichprobe

Der optimale Stichprobenumfang für die Durchführung der Studie wurde a priori ermittelt. Dazu wurde zunächst eine Analyse des idealen Stichprobenumfangs mit G\*Power 3.1 Version 3.1.9.6 (vgl. Faul et al., 2009; Rasch et al., 2021a, S. 97 f.) durchgeführt. Dazu wurde eine einseitig gerichtete bivariate Korrelationsanalyse berechnet. Als Größe für den Korrelationskoeffizienten diente der vermutete Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit von  $r = .58$  (vgl. Tabelle 2). Zudem wurde das Signifikanzniveau (Alpha-Fehler-Niveau) konventionell auf 5 Prozent festgelegt (vgl. Döring et al., 2016, S. 665). Es ergab sich ein Gesamtumfang der Stichprobe von 27 Probanden. Ferner wurde die optimale Stichprobengröße für die Mediationsanalyse a priori berechnet. Dazu wurde eine Monte Carlo Power Analyse für indirekte Effekte mit kontinuierlich variierender Stichprobengröße nach Schoemann et al. (2017) durchgeführt. Es wurde das Mediationsmodell für zwei parallele Mediatoren zu dem nach Schoemann et al. üblichen Leistungsniveau von .80 ausgewählt und ein Konfidenzintervall von 95 Prozent festgelegt (vgl. 2017, S. 383). Für die Gesamtzahl der Wiederholungen wurde ein Wert von 1000 und für die Anzahl der Monte-Carlo-Ziehungen pro Wiederholung wurde ein Wert von 20.000 ausgewählt. In die Korrelationsmatrix wurden Werte aus früheren Metaanalysen, die in Tabelle 2 aufgeführt sind, eingegeben. Die Analyse ergab, dass ca. 154 Personen erforderlich sind, um eine statistische Power von mindestens 80 Prozent für die Erkennung der angenommenen indirekten Effekte zu gewährleisten.

**Tabelle 2:** Zusammenhänge zwischen den Konstrukten

Zusammenhänge		Korre- lation r	Metaanalyse
Transformationale Führung (UV)	Arbeitszufriedenheit (AV)	.58	(Judge & Piccolo, 2004)
Transformationale Führung (UV)	Psychologisches Empowerment (M1)	.42	(Seibert et al., 2011)
Transformationale Führung (UV)	Affektives Commitment (M2)	.46	(Meyer et al., 2002)
Psychologisches Empowerment (M1)	Arbeitszufriedenheit (AV)	.52	(Seibert et al., 2011)
Affektives Commitment (M2)	Arbeitszufriedenheit (AV)	.65	(Meyer et al., 2002)
Psychologisches Empowerment (M1)	Affektives Commitment (M2)	.49 <sup>1</sup>	(Seibert et al., 2011)

*Anmerkungen.* <sup>1</sup>Der Wert bezieht sich auf das organisatorische Commitment.

UV = Unabhängige Variable; AV = Abhängige Variable; M = Mediator.

Für die Einordnung des Korrelationskoeffizienten  $r$  dienen nachfolgende Konventionen von Cohen (1988): kleiner Effekt:  $r = .10$ ; mittlerer Effekt:  $r = .30$ ; großer Effekt:  $r = .50$

Die Stichprobe bestand aus  $N = 196$  Teilnehmenden mehrerer Verwaltungslehrgänge I und II eines Studieninstituts in Nordrhein-Westfalen (NRW). Dabei handelte es sich um Angestellte unterschiedlicher Verwaltungen, die nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bezahlt wurden. Das Studieninstitut bildet Verwaltungsfachangestellte der Fachrichtung Landes- und Kommunalverwaltung sowie Beamtinnen und Beamte von Kommunalverwaltungen für Tätigkeiten auf der Ebene der Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst) aus und nimmt die jeweiligen Prüfungen ab. Neben diesen Ausbildungslehrgängen werden diverse Formen von Verwaltungslehrgängen I und II, die modulare Qualifizierung für den Aufstieg in die Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) sowie berufliche Fortbildungen angeboten. Zielgruppe des Verwaltungslehrgangs I sind Fachkräfte der Verwaltungen, die bisher noch keine Verwaltungsausbildung abgeschlossen haben und/oder die erste Verwaltungsprüfung als Voraussetzung für eine entsprechende Eingruppierung ablegen müssen. Der Abschluss des Verwaltungslehrgangs I ist mit dem Abschluss einer Ausbildung zum bzw. zur Verwaltungsfachangestellten vergleichbar. Der Verwaltungslehrgang II richtet sich hingegen an Fachkräfte der Verwaltungen, die die zweite Prüfung als Voraussetzung einer entsprechenden

Eingruppierung ablegen müssen. Nach erfolgreichem Abschluss können die Teilnehmenden Tätigkeiten auf der Ebene der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsmittel (ehemals gehobener Dienst) wahrnehmen. Die Befragung der Lehrgangsteilnehmenden erfolgte im Einverständnis mit der Leitung des Studieninstituts sowie den Personalverantwortlichen der Verwaltungen.

### **3.3 Erhebungsinstrumente und -material**

Zur Operationalisierung der Variablen wurden unterschiedliche Messinstrumente festgelegt. Um die Vergleichbarkeit mit Ergebnissen früherer Studien zu wahren, wurden zur Überprüfung der in Kapitel 2.6 aufgestellten Hypothesen und zur Beantwortung der Forschungsfrage vier für den deutschsprachigen Raum angepasste, erprobte und validierte Erhebungsinstrumente eingesetzt. Diese Messinstrumente werden in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellt.

#### **3.3.1 Messung der transformationalen Führung**

Die unabhängige Variable transformationale Führung wird durch den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) operationalisiert. Da der hierarchisch geprägte öffentliche Dienst eine besondere Zielgruppe darstellt, wird an dieser Stelle genauer auf dieses Instrument eingegangen. Die Validierung des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) wurde von Felfe (2006) in mehreren Schritten überprüft. Als problematisch werden insbesondere die hohen Zusammenhänge zwischen der transaktionalen Skala „Contingent Reward“ und den transformationalen Skalen angesehen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden Daten für den vollständigen Fragebogen erhoben, jedoch wurden zur Hypothesentestung nur die Daten für die transformationale Skala ausgewertet. Diese besteht aus den Subskalen, Idealized Influence attributed, Idealized Influence behavior, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Individualized Consideration sowie einer zusätzlichen Charisma-Skala, die zusätzliche Aspekte charismatischer Führung abbildet (vgl. Felfe, 2006, S. 64). Im Rahmen dieser Studie wurden die Skalen Idealized Influence attributed und Idealized Influence behavior zusammengefasst zu der Subskala Idealized Influence. Die 12 Items werden auf einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet von 1 („nie“) bis 5 („regelmäßig/fast immer“). Neben Mittelwerten über die einzelnen Subskalen lässt sich ein Gesamtwert für transformationale Führung bilden (vgl. Felfe, 2006, S. 67 f.).

Öffentliche Verwaltungen werden oftmals als Organisationen angesehen, in denen nicht transformational geführt wird. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob überhaupt transformationale Führung im Rahmen der Masterarbeit gemessen werden kann. Bei dem Multifactor Leadership Questionnaire handelt es sich um ein *mehrdimensionales* Messinstrument, das die Ausprägung von transformationaler Führung, transaktionaler Führung und Laissez-faire als Führung vermeidendes Verhalten in Subdimensionen misst. Im Rahmen von Felfes (2006) Studie war der öffentliche Dienst in der Gesamtstichprobe von 3.500 Mitarbeitenden mit über 2.200 Probanden außerordentlich stark vertreten. Mittelwerte und Standardabweichungen der Studie können mit den Ergebnissen der Untersuchung im Rahmen dieses Beitrags verglichen werden. Dies ermöglicht eine Einschätzung, wie ausgeprägt die wahrgenommene transformationale Führung der im Rahmen der Studie untersuchten Stichprobe in Bezug auf Mitarbeitende vergleichbarer Organisationen im deutschsprachigen Raum ist.

Zur Erhebung der transformationalen Führung wird sehr häufig der von Bass (1985) entwickelte Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) eingesetzt, der auch für den deutschsprachigen Raum übersetzt wurde. Das Messinstrument basiert auf der Theorie transformationaler und transaktionaler Führung nach Bass (1985) und dem bereits vorgestellten Full Range of Leadership-Modell (vgl. Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Somit erfasst der MLQ neben der transformationales Führungsverhalten auch transaktionales und passives Führungsverhalten (Laissez-faire). Ferner erfasst der Fragebogen interne Erfolgsindikatoren zur Kriteriumsvalidierung. Eine Validierung des deutschsprachigen MLQ wurde in umfangreichen deutschen Stichproben vorgenommen. Bei den Substichproben war der öffentliche Dienst außerordentlich stark vertreten (vgl. Felfe, 2006). Vor diesem Hintergrund wird der MLQ als Erhebungsinstrument im Rahmen dieser Untersuchung eingesetzt.

### **3.3.2 Messung der Arbeitszufriedenheit**

So vielfältig wie die Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit sind auch die Instrumente zu deren Erhebung. Unterschieden werden können Messinstrumente, die Arbeitszufriedenheit als Globalmaß ermitteln und solche, die Einzelmaße der Arbeitszufriedenheit bilden (vgl. Ferreira, 2019, S. 69). Im Rahmen dieses Beitrags soll die Arbeitszufriedenheit als Globalmaß erhoben werden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Studien zu ermöglichen. Ferner können theoriefreie und theoriebasierte Messverfahren differenziert werden

(vgl. Fischer, 1991, S. 119). Zu den theoriefreien Erhebungsinstrumenten gehören die beiden im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreiteten Fragebögen *Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit* (SAZ) von Fischer und Lück (1972) sowie der *Arbeitsbeschreibungsbogen* (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978). Beide gelten als standardisierte, sorgfältig konstruierte Messverfahren zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit (vgl. von Rosenstiel, 1992, S. 405). Während der ABB aus 79 Items besteht und Aussagen über die Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Arbeit ermöglicht (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 35, 38), handelt es sich bei dem SAZ um ein Erhebungsinstrument, das die allgemeine Arbeitszufriedenheit misst und aus 37 Items besteht (vgl. Fischer & Lück, 1972, S. 66, 69). Es besteht ein deutlicher Unterschied in der Anzahl der Items beider Instrumente. Da in dieser Studie die globale Arbeitszufriedenheit gemessen und eine angemessene Bearbeitungsdauer des Gesamtfragebogens für die Versuchspersonen sichergestellt werden soll, wird der SAZ als Messinstrument im Rahmen dieses Bandes eingesetzt. Fischer und Lück vertreten die Annahme, dass einzelne Facetten der Arbeitszufriedenheit mit psychologischen, psychischen sowie sozialen Reaktionen der Mitarbeitenden zusammenhängen (vgl. 1972, S. 64). Aus diesem Grund führt beispielsweise eine geringe Arbeitszufriedenheit zu langen Fehlzeiten oder Schrottproduktionen. Die Items des SAZ werden auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit unterschiedlichen Ausprägungen (z.B. 5 = „ja, sehr zufrieden“ bis 1 = „sehr unzufrieden“) für die verschiedenen Items beantwortet. Eine Faktorenanalyse der Items ergab vier interpretierbare Faktoren, in Form der nachfolgenden Dimensionen (vgl. Fischer & Lück, 1972, S. 69):

- *Selbstverwirklichung* – Zufriedenheit mit der Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten am Arbeitsplatz anzuwenden,
- *Resignation* – psychische und physische Reaktion auf die Arbeitssituation,
- *Bezahlung* – Zufriedenheit mit der Bezahlung,
- *Firma* – Führungsstil des Vorgesetzten, Aufstiegsmöglichkeiten in der Organisation und weitere Aspekte des Arbeitsplatzes.

### **3.3.3 Messung des psychologischen Empowerments**

Es liegen unterschiedliche Messinstrumente zur Operationalisierung des psychologischen Empowerments vor. Im Rahmen der Recherche wurde ersichtlich, dass der Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) von Spreitzer (1995)

in sehr vielen Studien eingesetzt wurde, so dass eine Vergleichbarkeit des Datenmaterials besteht. Zudem liegt der PEQ bereits als Messinstrument in deutscher Fassung (vgl. Adolf et al., 2009; Schermuly, 2021) vor. Hinsichtlich der Validierung des für den deutschsprachigen Raum übersetzten Empowerment-Fragebogens wird in der Literatur auf die Ergebnisse der Validierung des englischen Original-Empowerment-Fragebogens verwiesen. Hier wurden zur Validierung zwei Stichproben herangezogen (vgl. Spreitzer, 1995). Für die konfirmatorische Faktorenanalyse wurden die Prüfgrößen goodness-of-fit index (AGFI), root-Mean-square residual (RMSR) und der noncentralized normed fit index (NCNFI) verwendet. Um von einer guten Modellanpassung ausgehen zu können, sollte der AGFI den Wert von .90 erreichen oder übersteigen, der RMSR weniger als 0.50 betragen und der NCNFI den Wert von .90 erreichen oder übersteigen. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse liefern für eine der Stichproben eine hervorragende Modellanpassung (AGFI = .93, RMSR = .04, NCNFI = .98). Aus den vorgenannten Gründen wird daher die deutsche Version des Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) im Rahmen dieser Arbeit zur Erhebung des psychologischen Empowerments eingesetzt. Jede Dimension des Konstrukts wurde von Spreitzer (1995) mit drei Items operationalisiert, so dass der Fragebogen insgesamt aus 12 Items besteht. Die Items werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („stimme voll und ganz zu“) bewertet (vgl. Schermuly, 2021, S. 7). Die vier Dimensionen führen zu einem einheitlichen bzw. globalen Konstrukt des psychologischen Empowerments (vgl. Seibert et al., 2011, S. 994 f.).

### **3.3.4 Messung des affektiven Commitments**

Im Rahmen einer Metaanalyse über Ursachen, Zusammenhänge und Folgen des organisatorischen Commitments von Mathieu und Zajac wurden 174 Stichproben untersucht (vgl. 1990, S. 173). Dabei wurde festgestellt, dass 90 Stichproben (52 Prozent) den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G) von Porter et al. (1974) verwendeten und dieser Fragebogen somit das am häufigsten eingesetzte Erhebungsinstrument zur Messung des affektiven Commitments war. Im deutschsprachigen Raum liegen unterschiedliche Übersetzungen zu diesem Messinstrument vor. In diesem Beitrag wird zur Messung des affektiven Commitments die deutschsprachige Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G) nach Maier und Woschée (2002) eingesetzt, da dieser Fragebogen bereits an größeren Stichproben validiert wurde. Die divergente Validität des Fragebogens wurde über eine konfirmatorische Faktorenanalyse geprüft (vgl. Maier & Woschée, 2002). Als Prüfgrößen wurden u.a. der Goodness-of-Fit-Index

(GFI), der comparative fit index (CFI) und der root mean square error of approximation (RMSEA) verwendet. Dabei wurde den Konventionen gefolgt, dass Werte von .90 oder größer für die Prüfgrößen GFI und CFI als Indikatoren guter Modellanpassung verwendet werden (vgl. Bentler & Bonett, 1980) und Werte von .10 oder größer für die Prüfgröße RMSEA als Indikator schlechter Modellanpassung. Dabei wies eine 3-Faktorenlösung akzeptable Passungswerte auf (GFI = .95, CFI = .95, RMSEA = .09).

Der Fragebogen besteht aus 15 Items. Der Wertebereich liegt zwischen 1 („stimme überhaupt nicht zu“) und 5 („stimme voll und ganz zu“). Die Skala wird als eindimensionales Messinstrument eingesetzt (vgl. Maier & Woschée, 2002, S. 127). Der OCQ baut auf die Definition des affektiven Commitments als (affektive) Einstellung nach Mowday et al. auf und misst das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer bestimmten Organisation und ihre Involviertheit in dieser Organisation (vgl. 1982, S. 27). Die Items beziehen sich auf die von Mowday festgelegten drei Faktoren des affektiven Commitments:

- *Identifikation* – Starker Glaube an und die Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation,
- *Anstrengungsbereitschaft* – Die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen,
- *geringe Fluktuationsneigung* – Ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten.

### 3.3.5 Übersicht über die Reliabilitäten der verwendeten Skalen

Die psychologischen Konstrukte sind metrisch intervallskaliert. Zur Messung wurden validierte Skalen eingesetzt, welche in den vorherigen Kapiteln erläutert wurden. Die Reliabilität der Skalen lässt sich anhand ihrer internen Konsistenz ermitteln. Bezüglich der Anforderungen an die Reliabilität werden konventionell Reliabilitätskoeffizienten über .90 als hoch und über .80 als ausreichend angesehen (vgl. Döring et al., 2016, S. 465). Die Reliabilitätskoeffizienten der Skalen liegen alle über dem Wert von .80. Die Ergebnisse werden in Tabelle 3 zusammengefasst dargestellt.

**Tabelle 3:** Reliabilitätsmaße der eingesetzten Messinstrumente

Konstrukt	Messinstrument	Items	Cronbachs` $\alpha$	Spearman- Brown	Referenz
Arbeitszufriedenheit	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (SAZ)	37	-	.95	(Fischer & Lück, 1972)
Transformationale Führung	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short)	23	.81 bis .92	-	(Felfe, 2006)
Affektives Commitment	Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G)	15	.90	-	(Maier & Woschée, 2002)
Psychologisches Empowerment	Messung von Empowerment nach Spreitzer (deutsche Übersetzung)	12	.83 bis .87	-	(Spreitzer, 1995; Adolf et al., 2009)

### 3.4 Durchführung

Die erforderlichen Nutzungserlaubnisse für die Messinstrumente der transformationalen Führung und des psychologischen Empowerments wurden eingeholt. Die Erhebungsinstrumente für das affektive Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit dürfen für nicht kommerzielle Forschungszwecke verwendet werden.

Als nächster Schritt wurde das Untersuchungsmaterial in Form des Online-Fragebogens erstellt. Nach einer Einleitung nebst kurzer Instruktion mussten die Versuchspersonen gemäß Datenschutzgesetz aktiv in die Teilnahme an der Studie einwilligen, um auf die nachfolgenden Seiten des Fragebogens zu gelangen. Vor den inhaltlichen Fragenblöcken wurden zur Beschreibung der Stichprobe statistische Angaben in Form sozio-demographischer Daten erhoben. Dazu zählten Geschlecht, Alter, Dauer der Zugehörigkeit im öffentlichen Dienst, Dauer der Zusammenarbeit mit der aktuellen Führungskraft sowie Bildungsabschluss. Die inhaltlichen Fragenblöcke setzten sich aus den Items der vier Erhebungsinstrumente zusammen. Bei der Reihenfolge der Fragenblöcke wurde darauf geachtet, unerwünschte Ausstrahlungseffekte zu vermeiden (vgl. Döring et al., 2016, S. 409). Aus diesem Grund wurde zunächst die Skala der Arbeitszufriedenheit

gewählt und danach die Skala der transformationalen Führung. Darauf folgten die Fragenblöcke des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments. Mittels eines Pretests wurde die Verständlichkeit der Items sowie die Dauer der Beantwortungszeit überprüft, um so einen reibungslosen Ablauf der Online-Befragung zu gewährleisten. Dabei wurden insbesondere Mitarbeitende des öffentlichen Dienstes einbezogen. Insgesamt haben 21 Personen an dem Pretest teilgenommen.

Die quantitative Datenerhebung wurde in dem Zeitraum 03.04. bis 12.05.2022 durchgeführt und erfolgte durch eine Online-Befragung über SoSci Survey Version 3.2.50 (vgl. Leiner, 2019). Geplant war, die Versuchspersonen als Versuchsleiterin am Studieninstitut persönlich zu betreuen und die Online-Umfrage in den Kursräumen des Studieninstituts durchzuführen. Durch die Covid-19-Pandemie hat jedoch kein Präsenzunterricht stattgefunden und der Unterricht erfolgte online. Um *Common Method Biases* (Häufige Methodenfehler) nach Podsakoff et al. (2003) entgegenzuwirken und die Qualität der Daten zu sichern, wurden die Versuchspersonen im Rahmen von Online-Meetings vor und während der Befragung von der Versuchsleiterin betreut. Insgesamt wurden sieben Lehrgänge befragt. Jeder Lehrgang hat in einem gesonderten Meeting an der Befragung teilgenommen. So war es den Versuchspersonen während der Teilnahme an der Befragung jederzeit möglich, technische und inhaltliche Rückfragen an die Versuchsleiterin zu stellen. Zu Beginn wurden die Versuchspersonen begrüßt; über eine Power-Point-Präsentation stellte sich die Versuchsleiterin kurz vor und erläuterte Instruktionen hinsichtlich der Befragung. Um die Angst der Befragten vor der Auswertung zu verringern und sozial erwünschten Antworten entgegenzuwirken (vgl. Podsakoff et al., 2003, S. 888), wurden die Versuchspersonen im Rahmen der Präsentation darauf hingewiesen, dass die Daten in anonymisierter Form erhoben und ausgewertet werden. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass es keine richtigen und falschen Antworten gibt und die ganz persönliche Meinung der Versuchspersonen gefragt ist. Zudem wurde der Aufbau des Fragebogens und der Ablauf der Befragung erläutert und über die Möglichkeit der Teilnahme über PC, Smartphone oder Tablet informiert. Als Dankeschön und Motivation zur Teilnahme wurde für alle Versuchspersonen ein kleines Geschenk am Studieninstitut von der Versuchsleiterin hinterlegt. Nach der Präsentation konnten die Teilnehmenden offene Fragen stellen. Danach wurde der passwortgeschützte Link, der direkt zu der Online-Befragung führt, den Versuchspersonen über die Plattform Microsoft-Teams zur Verfügung gestellt. Die Bearbeitung des Fragebogens war in ca. 15 Minuten möglich. Zur Sicherung der Datenqualität erforderten – mit Ausnahme der statistischen Angaben – alle Fragen eine Beantwortung, da diese als Pflichtfelder definiert wurden. Erst nachdem alle Versuchspersonen die

Online-Befragung abgeschlossen haben, wurde das vollständige Thema der Studie offenbart. Nach Abschluss der Online-Befragungen erfolgte schließlich die Dateneingabe, -kontrolle und -analyse, welche im nachfolgenden Kapitel erläutert wird.

### **3.5 Analysemethoden zur Hypothesentestung**

Die Testung der Hypothesen erfolgte mittels linearer Regressionsanalyse sowie Mediationsanalyse. Alle Analysen wurden mit der Software IBM SPSS Version 28.0.1.0 (IBM Corp, 2021) durchgeführt. Für die parallele Mediationsanalyse wurde das SPSS-Makro Process v3.5 von Hayes (2022) eingesetzt, welches eine lineare Regression nach der Methode der kleinsten Quadrate (OLS Regression) berechnet. Das Vorliegen indirekter Effekte wurde mittels Bootstrapping überprüft. Zunächst wurden vorbereitende Analysen durchgeführt, um die Voraussetzungen für eine Regression und Mediation zu prüfen. Danach erfolgte eine deskriptive Analyse, um die sozio-demografischen Hintergründe der Befragten zusammenzufassen. Im Anschluss erfolgt die inferenzstatistische Analyse der Hypothesen. Zuletzt wurden aufgrund des vorliegenden Datenmaterials weitergehende Analysen vorgenommen und die Ergebnisse berichtet.

## 4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung berichtet. Zu Beginn wird die vorbereitende Datenanalyse erläutert. Anschließend werden die deskriptiven Befunde vorgestellt. Der nächste Abschnitt befasst sich mit der Hypothesentestung.

### 4.1 Vorbereitende Datenanalyse

Zur Vorbereitung der Datenanalyse und Steigerung der Datenqualität erfolgte zunächst die Datenaufbereitung mit der Software IBM SPSS Version 28.0.1.0 (vgl. IBM Corp, 2021). Zunächst erfolgte die Aufbereitung der Rohdaten. Dabei wurden nur diejenigen Datensätze einbezogen, bei denen der Fragebogen bis zum Ende bearbeitet wurde. Unter 198 Datensätzen wurden 196 abgeschlossen, sodass 196 Datensätze in die Studie einbezogen wurden. Da der Fragebogen – mit Ausnahme der statistischen Angaben – aus Pflichtfeldern bestand, entfiel die Analyse von möglichen fehlenden Werten. Zudem konnte auf eine Umkodierung negativ gepolter Items, die gegenteilig formuliert sind, verzichtet werden, da diese Umpolung bereits bei Eingabe der Items über SoSci Survey erfolgen konnte (vgl. Döring et al., 2016, S. 592). In einem nächsten Schritt wurde die Datenqualität anhand des Indikators *relative speed index* (TIME\_RSI) überprüft. Empfohlen wird ein Cut-off Wert von 2.0 zur Identifikation verdächtiger Datensätze. Diese Datensätze sind kritisch zu prüfen, wobei zu beachten ist, dass häufige Internet-Nutzer einen webbasierten Fragebogen schneller ausfüllen als Internet-Neulinge, aber nicht unbedingt weniger sorgfältig antworten (vgl. Leiner, 2019, S. 242). Es wurden drei Datensätze mit einem Wert über 2.0 identifiziert (2.04, 2.17, 2.23) und auf Plausibilität im Antwortmuster überprüft. Da es keine Auffälligkeiten gab, wurden diese drei Datensätze einbezogen. Ferner wurden Variablen und Subdimensionen der Konstrukte zu Skalen zusammengeführt. Dabei wurde das Item 1 („Ich bekomme zu wenig Geld für die Arbeit, die ich mache“) aus dem Fragebogen Teil 1 nicht in die Variable Arbeitszufriedenheit aufgenommen, da dieses als „Aufmacher“-Item eingesetzt wurde (Fischer & Lück, 1997, S. 2).

### 4.2 Deskriptive Befunde

Die Umfragedaten wurden mit Hilfe von deskriptiven Statistiken, einschließlich Mittelwert, Standardabweichung, Korrelationen analysiert. Der Fragebogen war

in zwei Abschnitte unterteilt. Im ersten Abschnitt wurden demografische Merkmale der Befragten erhoben. In Tabelle 4 werden die demographischen Merkmale der Versuchspersonen und deskriptive Statistik dargestellt.

**Tabelle 4:** Deskriptive Analyse für den demographischen Hintergrund

Messgröße/ Demographie		Häufigkeit	Prozent (%) <sup>1</sup>
Geschlecht	männlich	82	41.8
	weiblich	114	58.2
	divers	–	–
Alter	19-29 Jahre	62	31.6
	30-39 Jahre	78	39.8
	40-49 Jahre	45	23.0
	50-59 Jahre	11	5.6
höchster Bildungsabschluss	kein Abschluss	–	–
	Hauptschulabschluss	9	4.6
	Mittlere Reife	55	28.1
	Abitur	88	44.9
	Fachhochschulabschluss	22	11.2
	Hochschulabschluss	15	7.7
	Sonstiges	7	3.6
Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst	bis zu einem Jahr	35	17.9
	bis zu drei Jahren	18	9.2
	bis zu fünf Jahren	32	16.3
	bis zu zehn Jahren	65	33.2
	mehr als zehn Jahre	46	23.5
Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft	bis zu einem Jahr	83	42.3
	bis zu drei Jahren	57	29.1
	bis zu fünf Jahren	29	14.8
	bis zu zehn Jahren	22	11.2
	mehr als zehn Jahre	5	2.6

*Anmerkungen.*  $N = 196$ . <sup>1</sup>Es ergeben sich Rundungsfehler bei den Werten zum Bildungsabschluss und zur Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst.

In dieser Studie zeigten die demographischen Statistiken für die 196 Befragten eine relativ ausgeglichene Verteilung des Geschlechts mit 41.8 Prozent Männern ( $n = 82$ ) und 58.2 Prozent ( $n = 114$ ) Frauen. Die meisten Befragten waren zwischen 30 und 39 Jahre alt ( $n = 78$ , 39.8 Prozent) und hatten als höchsten Bildungsabschluss Abitur ( $n = 88$ , 44.9 Prozent) Der Stichprobe geschuldet war die Gruppe der 50- bis 59-jährigen nur gering vertreten ( $n = 11$ , 5.6 Prozent). Hinsichtlich der Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst bildeten die Befragten, die dem öffentlichen Dienst bereits seit bis zu zehn Jahren ( $n = 65$ , 33.2 Prozent )

angehörten die größte Gruppe. Zudem arbeiteten die meisten Befragten mit der direkten Führungskraft erst bis zu einem Jahr ( $n = 83$ , 42.3 Prozent) zusammen, gefolgt von der Gruppe, die mit ihrer Führungskraft bis zu drei Jahren zusammenarbeiteten ( $n = 57$ , 29.1 Prozent).

Ein Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen der weiblichen und männlichen Befragten (vgl. Tabelle 5) ergab, dass für weibliche Befragte für alle Variablen höhere Mittelwerte vorlagen als für männliche Befragte, wobei das Durchschnittsalter bei beiden Geschlechtern nahezu identisch war.

**Tabelle 5:** Mittelwerte und Standardabweichungen in der Stichprobe nach Geschlecht

Variable	Frauen		Männer	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
1. Alter	34.91	8.4	34.33	8.67
2. Arbeitszufriedenheit	3.41	.65	3.34	.58
3. Transformationale Führung	3.08	1.05	3.05	.82
4. Psychologisches Empowerment	5.3	.83	5.0	.91
5. Affektives Commitment	3.41	.78	3.32	.76

*Anmerkungen.*  $N = 196$ . *M* = Mittelwert; *SD* = Standardabweichung.

Das Vorhandensein der im Forschungsmodell vorausgesetzten Beziehungen zwischen den Variablen wurde durch Korrelationsanalysen ermittelt. Dazu wurde der Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient von Pearson als Korrelation zwischen den Variablen verwendet. Vor der Berechnung wurden die Voraussetzungen für den Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient von Pearson geprüft (vgl. Sedlmeier & Renkewitz, 2018, S. 216 f.): Die Variablen sind metrisch skaliert, über ein Streudiagramm wurde die Linearität geprüft, über Boxplots wurden lediglich leichte Ausreißer, jedoch keine extremen Ausreißer identifiziert. Somit waren die Voraussetzungen für die Korrelation erfüllt. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse sowie Mittelwerte und Standardabweichungen werden in Tabelle 6 zusammengefasst.

Die Korrelationsanalysen zeigten kleine bis große signifikante Zusammenhänge zwischen den Variablen der Studie. Es bestanden große Effekte zwischen den Konstrukten Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment ( $r = .68$ ,  $p < .01$ ) sowie zwischen Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung ( $r = .67$ ,  $p < .01$ ). Darüber hinaus lagen mittlere Effekte zwischen Arbeitszufriedenheit und

psychologischem Empowerment ( $r = .43, p < .01$ ), psychologischem Empowerment und affektivem Commitment ( $r = .38, p < .01$ ) sowie zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment ( $r = .47, p < .01$ ) vor. Zudem ergab sich ein kleiner Effekt zwischen transformationaler Führung und psychologischem Empowerment ( $r = .22, p < .01$ ). Hinsichtlich der Subdimensionen der transformationalen Führung ergaben sich folgende Ergebnisse: Der höchste Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit bestand zu der Skala Individualized Consideration ( $r = .62, p < .01$ ) und Idealized Influence ( $r = .61, p < .01$ ). Auch das psychologische Empowerment korrelierte am höchsten mit der Subskala Individualized Consideration ( $r = .27, p < .01$ ). Hinsichtlich des affektiven Commitment ergab sich der größte Zusammenhang mit der Subskala Inspirational Motivation ( $r = .47, p < .01$ ).

**Tabelle 6:** Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. AZ	3.38	.62	–								
2. TF	3.07	.96	.67**	–							
3. II	3.18	1.00	.61**	.93**	–						
4. IM	3.18	1.06	.58**	.78**	.66**	–					
5. IS	2.96	1.10	.57**	.86**	.74**	.68**	–				
6. IC	3.05	1.20	.62**	.87**	.74**	.62**	.71**	–			
7. AUS	2.84	1.23	.52**	.85**	.77**	.52**	.66**	.72**	–		
8. PE	5.15	.88	.43**	.22**	.18**	.16*	.18**	.27**	.20**	–	
9. AC	3.37	.77	.68**	.47**	.41**	.45**	.44**	.41**	.37**	.38**	–

*Anmerkungen.*  $N = 196$ ;  $M$  = Mittelwert;  $SD$  = Standardabweichung; AZ = Arbeitszufriedenheit; TF = Transformationale Führung; II = Idealized Influence; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individualized Consideration; AUS = Charisma; PE = Psychologisches Empowerment; AC = Affektives Commitment.

Wertebereiche der Variablen 1 bis 7 liegen bei 1 bis 5; Wertebereich der Variable 8 liegt bei 1 bis 7; Wertebereich der Variable 9 liegt bei 1 bis 5.

Für die Einordnung des Korrelationskoeffizienten  $r$  dienen nachfolgende Konventionen von Cohen (1988): kleiner Effekt:  $r = .10$ ; mittlerer Effekt:  $r = .30$ ; großer Effekt:  $r = .50$ .

\*\* $p < .01$ . \* $p < .05$ .

Mittelwerte und Standardabweichungen belegten ein ausgewogenes Antwortverhalten im Rahmen der Studie. Der Gesamtskalenmittelwert der transformationalen Führung ( $M = 3.07$ ,  $SD = .96$ ) sowie die Mittelwerte der Subskalen ( $M = 2.84$  bis  $3.18$ ,  $SD = 1.00$  bis  $1.23$ ) waren vergleichbar mit den Mittelwertprofilen der Subskalen aus der Studie zur Validierung der deutschen Version des Multifactor Leadership Questionnaire von Felfe (2006, S. 70), an der 3.500 Mitarbeitende aus dem deutschsprachigen Raum teilgenommen haben ( $M = 2.81$  bis  $3.29$ ,  $SD = .96$  bis  $1.10$ ). Die geringste Ausprägung transformationaler Führung bestand bei der Subdimension Charisma ( $M = 2.84$ ,  $SD = 1.23$ ); die höchste Ausprägung transformationaler Führung zeigte sich bei den Subskalen Idealized Influence ( $M = 3.18$ ,  $SD = 1.00$ ) und Inspirational Motivation ( $M = 3.18$ ,  $SD = 1.06$ ). Ähnlich hohe Ausprägungen ergaben sich für die Arbeitszufriedenheit ( $M = 3.38$ ,  $SD = .62$ ) und das affektive Commitment ( $M = 3.37$ ,  $SD = .77$ ) der Befragten. Zudem ergab sich eine mittlere bis hohe Ausprägung des psychologischen Empowerments ( $M = 5.15$ ,  $SD = .88$ ). Mittelwerte und Standardabweichungen unterschieden sich teilweise deutlich auf Itemebene.

### 4.3 Hypothesentestung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Hypothesentestung berichtet. Es werden zunächst die Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen berichtet und im Anschluss die Ergebnisse der Mediationsanalysen.

#### 4.3.1 Zusammenhangshypothesen

Sowohl die Zusammenhangsanalysen als auch die Mediationsanalysen erfolgen mittels linearer Regression. Daher wurden zunächst die wichtigsten Voraussetzungen für die Durchführung der Regressionsanalysen geprüft (vgl. Rasch et al., 2021b, S. 116): Prädiktoren und Kriterium sind metrisch skaliert, die Linearität des Zusammenhangs der einzelnen Prädiktoren und des Kriteriums wurden über Streudiagramme geprüft, über Boxplots wurden keine extremen Ausreißer identifiziert (vgl. Kapitel 4.2). Zudem müssen die Einzelwerte der Versuchspersonen voneinander unabhängig zustande gekommen sein, was durch das gewählte Querschnittsdesign gesichert ist. Zwar handelte es sich um eine Gelegenheitsstichprobe, die aus Verwaltungslehrgangs-Teilnehmenden bestand, jedoch stand das Thema der Studie in keinem Zusammenhang mit den Kursverbänden. Auf eine Prüfung der Homoskedastizität konnte verzichtet werden, da für die Mediationsanalyse PROCESS (vgl. Hayes, 2022) eingesetzt wurde, welches

Bootstrapping verwendet. Dieses Verfahren gilt als relativ robust gegen die Verletzung von Voraussetzungen der Homoskedastizität. Zuletzt konnten keine Anzeichen starker Multikollinearität (Werte > .70) zwischen den Prädiktoren festgestellt werden.

Im nächsten Schritt wurden die Hypothesen **H1a** bis **H1f** durch lineare Regressionsanalysen überprüft. Nach Abschluss der Regressionsanalysen wurden die Hypothesen anhand der Regressionskoeffizienten ( $B$ ) und der Beta-Koeffizienten ( $\beta$ ) der Variablen sowie der Signifikanzniveaus dieser Koeffizienten ( $p$ ) angenommen oder verworfen. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Überprüfung der Hypothesen ergeben sich aus den Tabellen 7 bis 12.

**Tabelle 7:** Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Charisma für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium

Variable	$B$	$SE$	$\beta$	$t$	$p$	95 % KI für $B$	
						$UG$	$OG$
Konstante	2.64	.10	–	27.58	<.001	2.45	2.83
AUS	.26	.03	.52	8.44	<.001	.20	.32
$R^2$	.27						
Korr. $R^2$	.26						

*Anmerkungen:*  $N = 196$ ;  $F(1;194) = 71.25$ ;  $p < .001$ ; AUS = Charisma; KI = Konfidenzintervall;  $UG$  = Untere Grenze;  $OG$  = Obere Grenze.

**Tabelle 8:** Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Idealized Influence für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium

Variable	$B$	$SE$	$\beta$	$t$	$p$	95 % KI für $B$	
						$UG$	$OG$
Konstante	2.18	.12	–	18.52	<.001	1.95	2.41
II	.38	.04	.61	10.72	<.001	.31	.45
$R^2$	.37						
Korr. $R^2$	.37						

*Anmerkungen:*  $N = 196$ ;  $F(1;194) = 114.92$ ;  $p < .001$ ; II = Idealized Influence; KI = Konfidenzintervall;  $UG$  = Untere Grenze;  $OG$  = Obere Grenze.

**Tabelle 9:** Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Inspirational Motivation für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium

Variable	B	SE	$\beta$	t	p	95 % KI für B	
						UG	OG
Konstante	2.30	.11	–	20.07	<.001	2.07	2.52
IM	.34	.03	.58	9.98	<.001	.27	.41
R <sup>2</sup>	.34						
Korr. R <sup>2</sup>	.34						

Anmerkungen: N = 196; F (1;194) = 99.52; p < .001; IM = Inspirational Motivation; KI = Konfidenzintervall; UG = Untere Grenze; OG = Obere Grenze.

**Tabelle 10:** Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Intellectual Stimulation für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium

Variable	B	SE	$\beta$	t	p	95 % KI für B	
						UG	OG
Konstante	2.44	.11	–	23.08	<.001	2.23	2.64
IS	.32	.03	.57	9.55	<.001	.25	.39
R <sup>2</sup>	.32						
Korr. R <sup>2</sup>	.32						

Anmerkungen. N = 196; F (1;194) = 91.21; p < .001; IS = Intellectual Stimulation; KI = Konfidenzintervall; UG = Untere Grenze; OG = Obere Grenze.

**Tabelle 11:** Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Individualized Consideration für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium

Variable	B	SE	$\beta$	t	p	95 % KI für B	
						UG	OG
Konstante	2.41	.10	–	25.28	<.001	2.22	2.60
IC	.32	.03	.62	10.92	<.001	.26	.37
R <sup>2</sup>	.38						
Korr. R <sup>2</sup>	.38						

*Anmerkungen.* N = 196; F (1;194) = 119.35; p < .001; IC = Individualized Consideration; KI = Konfidenzintervall; UG = Untere Grenze; OG = Obere Grenze.

**Tabelle 12:** Ergebnisse der Regressionsanalyse des Prädiktors Transformationale Führung für selbstberichtete Arbeitszufriedenheit als Kriterium

Variable	B	SE	$\beta$	t	p	95 % KI für B	
						UG	OG
Konstante	2.05	.11	–	18.50	<.001	1.84	2.27
TF	.43	.03	.67	12.51	<.001	.36	.50
R <sup>2</sup>	.45						
Korr. R <sup>2</sup>	.44						

*Anmerkungen.* N = 196; F (1;194) = 156.40; p < .001; TF = Transformationale Führung; KI = Konfidenzintervall; UG = Untere Grenze; OG = Obere Grenze.

Hinsichtlich der Subskalen transformationaler Führung wurden folgende Hypothesen überprüft:

- H1a:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Charisma* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1b:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Idealized Influence* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.
- H1c:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Inspirational Motivation* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.

**H1d:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Intellectual Stimulation* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.

**H1e:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Subskala *Individualized Consideration* und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.

Bei p-Werten, die unter einem Wert von .001 lagen, waren alle fünf Regressionsmodelle signifikant. Alle Subdimensionen waren signifikante Prädiktoren des Kriteriums Arbeitszufriedenheit, da der Wert 0 nicht im 95-Prozent-Konfidenzintervall lag. Zudem waren die Regressionskoeffizienten *B* der Subskalen mit einem p-Wert unter 0.001 signifikant (vgl. Tabellen 7 bis 11). Daher wurden die Teilhypothesen **H1a** bis **H1e** angenommen, wonach ein positiver Zusammenhang zwischen den Subskalen transformationaler Führung und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden besteht.

Zudem wurde in Bezug auf die Gesamtskala transformationaler Führung folgende Hypothese aufgestellt:

**H1f:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener transformationaler Führung und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden.

Das modellierte Regressionsmodell sagte die Höhe der Arbeitszufriedenheit anhand des Prädiktors transformationale Führung vorher (vgl. Tabelle 12). Bei einem p-Wert, der unter einem Wert von .001 lag, war das Regressionsmodell signifikant. Das Modell erklärte 45 Prozent der Varianz in der Höhe der Arbeitszufriedenheit ( $R^2 = .45$ ,  $F(1;194) = 156.40$ ,  $p < .001$ ). Transformationale Führung war ein signifikanter Prädiktor des Kriteriums Arbeitszufriedenheit ( $B = .43$ ,  $KI_{95\%} = [.36, .50]$ ). Ferner war der Regressionskoeffizient *B* der wahrgenommenen transformationalen Führung mit einem p-Wert unter 0.001 signifikant. Daher wurde die Hypothese bestätigt, wonach ein positiver Zusammenhang zwischen wahrgenommener transformationalen Führung und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden besteht. Wenn die wahrgenommene transformationale Führung der Mitarbeitenden um eine Einheit zunahm, führte dies zu einem Anstieg der Arbeitszufriedenheit um .43 Einheiten. *Im Ergebnis konnten somit alle Hypothesen H1a bis H1e angenommen werden.*

#### **4.3.2 Mediationsanalyse**

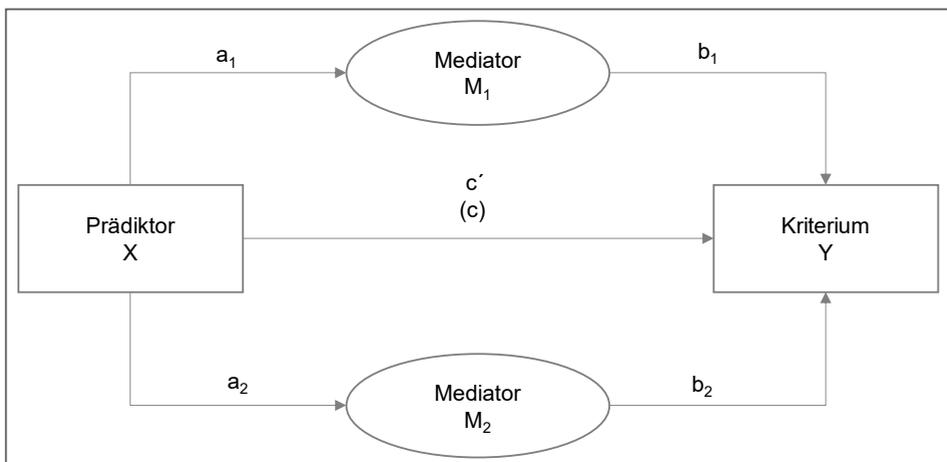
Im Anschluss an die Zusammenhangsanalysen folgt nun die Darstellung der Ergebnisse der Mediationsanalyse. Mediatorvariablen werden als intervenierende Variablen angesehen, die von der Prädiktorvariable kausal beeinflusst werden

und dann ihrerseits die Kriteriumsvariable kausal beeinflussen. Als Bindeglied in einer Kausalkette sorgt die Mediatorvariable folglich mit dafür, dass der betrachtete Effekt entsteht (vgl. Döring et al., 2016, S. 697).

Bei dieser parallelen Mediation wird modelliert, dass der Prädiktor X das Kriterium Y sowohl direkt als auch indirekt über die zwei Mediatoren  $M_1$  und  $M_2$  beeinflusst, wobei kein Mediator den anderen kausal beeinflusst (vgl. Hayes, 2022, S. 161). Neben der parallelen Mediation wurden auch die partiellen Mediationen der einzelnen Mediatoren geprüft.

Von einem *direkten Effekt* wird gesprochen, wenn der Prädiktor das Kriterium unmittelbar beeinflusst. Unter einem *indirekten Effekt* wird der Einfluss des Prädiktors auf das Kriterium verstanden, der durch einen Mediator vermittelt wird: Der Prädiktor hat einen Effekt auf den Mediator und dieser hat wiederum einen Effekt auf das Kriterium. In Mediationsmodellen werden Verbindungen zwischen den Variablen Pfade genannt. Der indirekte Effekt ( $ab$ ) zwischen Prädiktor und Kriterium, der über die Mediatorvariablen verläuft besteht aus den Teilpfaden  $a$  und  $b$ . Der direkte Effekt vom Prädiktor zum Kriterium ist der Pfad  $c'$ . Der totale Effekt ( $c$ ) ist die Summe der direkten und indirekten Effekte. Die Abbildung 5 stellt alle Zusammenhänge im Rahmen eines Mediationsmodell dar.

**Abbildung 5:** Ein paralleles multiples Mediatormodell



Quelle: eigene Darstellung nach Sedlmeier und Renkewitz, 2018, S. 751

Zur Prüfung der Hypothesen wurde mithilfe von PROCESS eine lineare Regression nach der Methode der kleinsten Quadrate (OLS Regression) berechnet, durch welche unstandardisierte Pfadkoeffizienten des totalen, direkten und indirekten Effekts ermittelt wurden (vgl. Hayes, 2022). Darüber hinaus wurde der indirekte Effekt mittels Bootstrapping mit 5000 Iterationen getestet, um die Bootstrap-Konfidenzintervalle zu berechnen. Die Ergebnisse der Mediationsanalyse sind in Tabelle 13 und 14 dargestellt.

**Tabelle 13:** Mediationsanalyse: Koeffizienten und ihre Konfidenzintervalle

<b>Indirekte Effekte</b>				
	<i>B</i>	<i>p</i>	95% KI	
			<i>UG</i>	<i>OG</i>
Totaler indirekter Effekt	.150	–	.097	.208
Partieller indirekter Effekt über PE	.026	–	.007	.052
Partieller indirekter Effekt über AC	.124	–	.080	.173
Kontrast C1 (PE minus AC)	-.097	–	-.150	-.051
<b>Totaler Effekt</b>				
	<i>B</i>	<i>p</i>	95% KI	
			<i>UG</i>	<i>OG</i>
. TF → AZ (c'-Pfad)	.432	<.0001	.364	.501
<b>Direkter Effekt</b>				
	<i>B</i>	<i>p</i>	95% KI	
			<i>UG</i>	<i>OG</i>
TF → AZ (c'-Pfad)	.282	<.0001	.220	.345

*Anmerkungen.* *N* = 196. KI = Konfidenzintervall; *UG* = Untere Grenze; *OG* = Obere Grenze; PE = Psychologisches Empowerment; AC = Affektives Commitment;

**Tabelle 14:** Mediationsanalyse: Ergebnisse Pfadmodell

Pfad	Schritt	Effekt	<i>B</i>	95% Perzentil KI		$\beta$
				<i>UG</i>	<i>OG</i>	
c	(X → Y)	TF → AZ	.432***	.364	.501	.668***
a <sup>1</sup>	(X → M <sub>1</sub> )	TF → PE	.206**	.079	.332	.224**
a <sup>2</sup>	(X → M <sub>2</sub> )	TF → AC	.379***	.279	.479	.472***
b <sup>1</sup>	(M <sub>1</sub> → Y)	PE → AZ	.129***	.064	.194	.182***
b <sup>2</sup>	(M <sub>2</sub> → Y)	AC → AZ	.326***	.244	.408	.404***
c'		TF → AZ	.282***	.220	.345	.436***

*Anmerkung.* TF = Transformationale Führung; AZ = Arbeitszufriedenheit; PE = Psychologisches Empowerment; AC = Affektives Commitment; KI = Konfidenzintervall; *UG* = Untere Grenze; *OG* = Obere Grenze.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Die Ergebnisse der Testungen des postulierten Mediationsmodells werden im Folgenden berichtet:

Der *totale Effekt* entspricht dem Effekt von dem Prädiktor transformationale Führung auf das Kriterium Arbeitszufriedenheit ohne Betrachtung der Mediatoren und ist die Summe des direkten und totalen indirekten Effekts. Der totale Effekt war im Ergebnis signifikant (*c*-Pfad:  $\beta = .67$ ,  $p < .001$ ). Zudem war auch der *direkte Effekt*, also der Effekt von transformationaler Führung auf Arbeitszufriedenheit unter Kontrolle beider Mediatoren, signifikant (*c'*-Pfad:  $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ). Der signifikante positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit wird durch die vermittelnde Rolle der Mediatoren abgeschwächt, bleibt jedoch erhalten.

Die **Hypothese H2** besagt, dass der Zusammenhang zwischen wahrgenommener transformationaler Führung und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden durch das psychologische Empowerment und das affektive Commitment parallel mediiert wird. Als signifikant wurde die Hypothese angenommen, wenn der Wert von 0 nicht im 95-Prozent-Konfidenzintervall liegt.

Der *totale indirekte Effekt* ( $B = .15$ ,  $KI_{95\%} [.097, .208]$ ) entspricht dem Effekt, den beide Mediatoren gemeinsam vermitteln. Der Wert von 0 lag nicht im Konfidenzintervall, sodass der Effekt signifikant war. Folglich wurde die Hypothese H2 bestätigt.

Im nächsten Schritt wurden die Hypothesen **H3** und **H4** geprüft. Als signifikant wurden die Hypothesen angenommen, wenn der Wert von 0 nicht im 95-Prozent-Konfidenzintervall lag. Nach der **Hypothese H3** gibt es im Rahmen der parallelen Mediation einen indirekten Effekt über den Mediator psychologisches Empowerment. Zudem besagt die **Hypothese H4**, dass im Rahmen der parallelen Mediation ein indirekter Effekt über den Mediator affektives Commitment besteht.

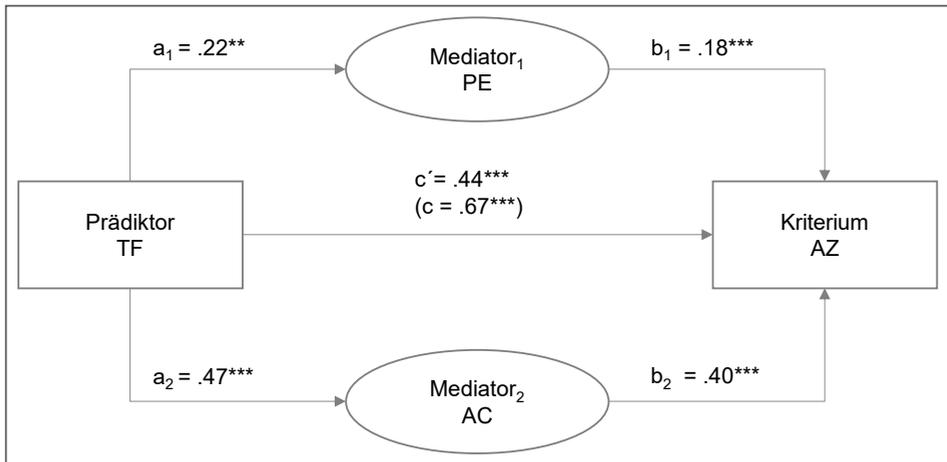
Der *partielle indirekte Effekt* bedeutet, in welchem Maße der Zusammenhang zwischen dem Prädiktor einerseits und dem Kriterium andererseits durch den Mediator erklärt werden kann, unter Kontrolle des anderen Mediators im Modell. Es bestand ein signifikant positiver Effekt von transformationaler Führung auf das psychologische Empowerment ( $a_1$ -Pfad:  $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ) sowie von psychologischem Empowerment auf die Arbeitszufriedenheit ( $b_1$ -Pfad:  $\beta = .18$ ,  $p < .001$ ). Der *partielle indirekte Effekt* von transformationaler Führung über psychologisches Empowerment auf Arbeitszufriedenheit unter Kontrolle des Mediators affektives Commitment war signifikant ( $B = .026$ ,  $KI_{95\%} [.007, .052]$ ). Die **Hypothese H3** wurde somit angenommen.

Darüber hinaus bestand ein signifikant positiver Effekt von transformationaler Führung auf das affektive Commitment ( $a_2$ -Pfad:  $\beta = .47$ ,  $p < .001$ ) und von affektivem Commitment auf die Arbeitszufriedenheit ( $b_2$ -Pfad:  $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ). Der *partielle indirekte Effekt* von transformationaler Führung über affektives Commitment auf Arbeitszufriedenheit war ebenfalls signifikant ( $B = .124$ ,  $KI_{95\%} [.080, .173]$ ). Die **Hypothese H4** wurde folglich bestätigt. Der Unterschied zwischen den partiellen indirekten Effekten erwies sich als signifikant ( $B = -.97$ ,  $KI_{95\%} [-.150, -.051]$ ). Affektives Commitment vermittelte signifikant mehr als psychologisches Empowerment.

Zusammenfassend konnte bestätigt werden, dass im Rahmen der Stichprobe die wahrgenommene transformationale Führung einen signifikanten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hatte. Des Weiteren wurde dieser Effekt über die Mediatoren psychologisches Empowerment und affektives Commitment parallel vermittelt. Beide Mediatoren hatten zudem signifikante partielle indirekte Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, wobei das affektive Commitment signifikant mehr vermittelte als psychologisches Empowerment. Bei einem p-Wert, der unter einem Wert von .001 liegt, war das Regressionsmodell signifikant. Das Modell zeigte zudem, dass transformationale Führung, psychologisches Empowerment und affektives Commitment gemeinsam 65 Prozent der Varianz in der Höhe der Arbeitszufriedenheit

der Mitarbeitenden erklärte ( $R^2 = .65$ ,  $F(3;192) = 116.36$ ,  $p < .001$ ). Die Ergebnisse der Mediationsanalyse werden abschließend in Abbildung 6 grafisch dargestellt.

**Abbildung 6:** Pfadmodell über die Ergebnisse der Mediationsanalyse in Form der standardisierten Beta-Koeffizienten ( $\beta$ )



*Anmerkung.* TF = Transformationale Führung; AZ = Arbeitszufriedenheit; PE = Psychologisches Empowerment; AC = Affektives Commitment.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

#### 4.4 Weiterführende Analysen

Da über den deutschsprachigen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) nach Felfe (2006) auch die Skalen Transaktionaler Führung und Laissez-faire-Führung erfasst werden und der Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) (vgl. Adolf et al., 2009; Schermuly, 2021) zudem auch die Subdimensionen des Empowerments erhebt, wurden weiterführende Analysen der Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen durchgeführt (vgl. Tabelle 15).

**Tabelle 15:** Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen weiterer Variablen

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. AZ	3.38	.62	–									
2. TF	3.07	.96	.67**	–								
3. TA	3.13	.53	.18**	.31**	–							
4. LF	2.28	1.00	-.37**	-.54**	-.30**	–						
5. PE	5.15	.88	.43**	.22**	.04	.03	–					
6. PE_B	5.01	1.4	.58**	.33**	.13*	-.07	.66**	–				
7. PE_K	6.18	.89	.05	-.01	-.04	.11	.50**	.25**	–			
8. PE_S	5.20	1.34	.25**	.08	-.08	.10	.77**	.24**	.19**	–		
9. PE_E	4.18	1.40	.26**	.18**	.07	-.02	.80**	.31**	.18**	.62**	–	
10. AC	3.37	.77	.68**	.47**	.22**	-.18**	.38**	.57**	.07	.15*	.22**	–

*Anmerkungen.* N = 196. M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; AZ = Arbeitszufriedenheit; TF = Transformationale Führung; TA = Transaktionale Führung; LF = Laissez-faire; PE = Psychologisches Empowerment; PE\_B = Bedeutsamkeitserleben; PE\_K = Kompetenzerleben; PE\_S = Selbstbestimmungserleben; PE\_E = Einflussenerleben; AC = Affektives Commitment.

Wertebereiche der Variablen 1 bis 4 liegen bei 1 bis 5; Wertebereiche der Variablen 5 bis 9 liegen bei 1 bis 7; Wertebereich der Variable 10 liegt bei 1 bis 5.

Für die Einordnung des Korrelationskoeffizienten r dienen nachfolgende Konventionen von Cohen (1988): kleiner Effekt: r = .10; mittlerer Effekt: r = .30; großer Effekt: r = .50.

\*\*p < .01. \*p < .05.

Die wahrgenommene transaktionale Führung war im Rahmen der Studie stärker ausgeprägt (M = 3.13, SD = .53) als die transformationale Führung (M = 3.07, SD = .96). Laissez-faire-Führung war der Führungsstil mit der geringsten Ausprägung (M = 2.28, SD = 1.00). Von den Subdimensionen des Psychologischen Empowerments war das Kompetenzerleben am höchsten (M = 6.18, SD = .89) und das Einflussenerleben am geringsten (M = 4.18, SD = 1.40) ausgeprägt. Transaktionale Führung hatte einen geringeren Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit (r = .18, p < .01) als die transformationale Führung (r = .67, p < .01). Zudem

bestand ein mittlerer Effekt zwischen transaktionaler Führung und transformationaler Führung ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ). Ein mittlerer Effekt bestand zwischen transaktionaler Führung und affektivem Commitment ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ). Bezüglich der Laissez-faire-Führung ergab sich ein mittlerer negativer Zusammenhang zu der Arbeitszufriedenheit ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ), ein großer negativer Zusammenhang zu der transformationalen Führung ( $r = -.54$ ,  $p < .01$ ), ein mittlerer negativer Zusammenhang zu der transaktionalen Führung ( $r = -.30$ ,  $p < .01$ ) sowie ein kleiner Effekt in Bezug auf das affektive Commitment ( $r = -.18$ ,  $p < .01$ ). Hinsichtlich der Subdimensionen des psychologischen Empowerments ergab sich der stärkste Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit bei der Subdimension Bedeutsamkeitserleben ( $r = .58$ ,  $p < .01$ ). Auch die transformationale Führung hatte den stärksten Zusammenhang mit dem Bedeutsamkeitserleben ( $r = .33$ ,  $p < .01$ ). Gleiches galt für die transaktionale Führung ( $r = .13$ ,  $p < .01$ ) sowie für das affektive Commitment ( $r = .57$ ,  $p < .01$ ). Für die Subdimensionen Kompetenzerleben hingegen ergaben sich bezüglich der anderen Variablen keine signifikanten Korrelationen. Das Selbstbestimmungserleben hatte einen kleinen Zusammenhang zu der Arbeitszufriedenheit ( $r = .25$ ,  $p < .01$ ) und zum affektiven Commitment ( $r = .15$ ,  $p < .01$ ). Bei dem Einflussserleben ergab sich ein kleiner Effekt im Bezug zu der Arbeitszufriedenheit ( $r = .26$ ,  $p < .01$ ), zu der transformationalen Führung ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ) sowie zum affektiven Commitment ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ).

## 5. Diskussion

Im Rahmen des Diskussionsteils erfolgt zunächst die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse. Im Anschluss werden praktische Implikationen sowie Begrenzungen und Limitationen erläutert. Zudem werden Empfehlungen zu künftiger Forschung dargestellt. Der letzte Abschnitt widmet sich der Schlussfolgerung zu dieser Untersuchung.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Zielsetzung dieses Beitrags war es zu untersuchen, ob ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit besteht und inwiefern dieser durch psychologisches Empowerment und affektives Commitment vermittelt wird. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden die Hypothesen H1a bis H1f aufgestellt, welche einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung bzw. deren Subskalen und der Arbeitszufriedenheit postulieren. Zudem wurden im Rahmen der Hypothesen H2 bis H4 Annahmen zur parallelen Mediation sowie zu den indirekten Effekten der Mediatoren getroffen. Insgesamt unterstützen die Ergebnisse alle Hypothesen.

Zunächst konnten alle erwarteten positiven Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden (Hypothesen H1a bis H1f). Es zeigten sich für alle Subskalen transformationaler Führung durchgehend positive große Effekte in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit ( $> .50$ , vgl. Döring et al., 2016, S. 820). Die Höhe der Zusammenhänge mit den transformationalen Subskalen variierte zwischen  $\beta = .52$  und  $\beta = .62$ . Zudem bestand ein großer Effekt für die Gesamtskala der transformationalen Führung ( $\beta = .67$ ,  $p < .001$ ). Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den Ergebnissen vorangegangener Studien und unterstützen diese (vgl. Dumdum et al., 2013, S. 48-62; Felfe, 2006, S. 71 f.; Judge & Piccolo, 2004, S. 759 f.; Oberfield, 2014, S. 422 f.; Rothfelder et al., 2012, S. 210 f.). Der stärkste Zusammenhang ergab sich für die Skalen Individualized Consideration und Idealized Influence. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltungen eine höhere Arbeitszufriedenheit hatten, wenn sie transformational geführt wurden. Sie waren also mit der Arbeit zufriedener, wenn die direkte Führungskraft eine klare Vision formulierte, als Vorbild fungierte, motivierte und inspirierte, sich so verhielt, dass die Mitarbeitenden ihr vertrauen wollten, sie der Arbeit der Mitarbeitenden einen Sinn gab, innovatives Denken ermöglichte

sowie dazu ermutigte, neue Sichtweisen einzunehmen und letztlich individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigte.

Weiterhin wurde angenommen, dass das psychologische Empowerment und das affektive Commitment als vermittelnde Variablen den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit erklären können (Hypothesen H2 bis H4). Entsprechend den Erwartungen konnten diese Annahmen bestätigt werden. Zum einen konnte ein signifikanter *totaler indirekter Effekt* ( $B = .15$ ,  $KI_{95\%} [.097, .208]$ ) festgestellt werden, welcher die parallele Mediation bestätigte (Hypothese H2). Hohe transformationale Führung war mit höherem psychologischen Empowerment und höherem affektiven Commitment verbunden und führte dazu, dass die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst wurde.

Zum anderen erwiesen sich für beide Mediatoren die *partiellen indirekten Effekte* als signifikant (Hypothesen H3 und H4). Dabei lag der Wert für psychologisches Empowerment bei  $B = .026$  ( $KI_{95\%} [.007, .052]$ ) und der Wert für affektives Commitment bei  $B = .124$  ( $KI_{95\%} [.080, .173]$ ). Affektives Commitment vermittelte signifikant mehr als psychologisches Empowerment ( $B = -.97$ ,  $KI_{95\%} [-.150, -.051]$ ). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine gemeinsame Vermittlung stattfindet, d.h. das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden und das affektive Commitment erklären teilweise die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit. Diese Ergebnisse bestätigen frühere Untersuchungen, wonach psychologisches Empowerment bzw. affektives Commitment eine vermittelnde Rolle zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit spielten (vgl. Barroso Castro et al., 2008, S. 1855; Jabbar et al., 2020, S. 3982).

Zudem verblieb ein signifikanter direkter Effekt unter Kontrolle beider Mediatoren ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ). Es kann insofern abgeleitet werden, dass es neben den beiden Mediatoren noch weitere Variablen gab, die den positiven Zusammenhang von transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit vermittelt haben.

Im Einklang mit den Ergebnissen vorheriger Studien (vgl. Allameh et al., 2012, S. 227 f.; Jung et al., 2003, S. 537; Schermuly & Meyer, 2020, S. 746; Seibert et al., 2011, S. 989 f.) zeigte sich bei den pfadanalytischen Ergebnissen ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und psychologischem Empowerment ( $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ). Der positive Effekt fiel in dieser Studie schwächer aus als in vorherigen Studien (z.B. Schermuly & Meyer, 2020, S. 746; Seibert et al., 2011, S. 989). Es kann nur vermutet werden, welche Gründe für die Abweichung vorliegen. Die Ursache für diesen Unterschied könnte in der un-

terschiedlichen Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte liegen. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse auf die Existenz von Moderatorvariablen für den Zusammenhang transformationaler Führung und psychologischem Empowerment hin. Hinzu kommt, dass im Rahmen der Studie eine kleine Stichprobe ( $N = 196$ ) untersucht wurde. Die Studie von Seibert et al. (2011, S. 991) konnte dahingehend bestätigt werden, dass ein positiver Effekt des psychologischen Empowerments auf die Arbeitszufriedenheit vorlag ( $\beta = .18, p < .001$ ). Dies zeigten auch die Ergebnisse der Korrelationsanalyse ( $r = .43, p < .01$ ). Aus den weiterführenden Analysen ging hervor, dass die Subdimension Bedeutsamkeitserleben den stärksten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit ( $r = .58, p < .01$ ) und die transformationale Führung ( $r = .33, p < .01$ ) hatte. Für die Subdimension Kompetenzerleben hingegen ergaben sich keine signifikanten Effekte mit den anderen Variablen. Dabei war das Kompetenzerleben am höchsten von den Subdimensionen ausgeprägt ( $M = 6.18, SD = .89$ ). Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den Studien von Thomas und Tymon (1994, S. 7 f.), Siegall und Gardner (2000, S. 7) und Holdsworth und Cartwright (2003, S. 135 ff.) und im Widerspruch zu den Ergebnissen der Studie von Carless (2004, S. 418) und Schermuly et al. (2011, S. 258). Eine mögliche Erklärung dafür, dass Kompetenzerleben kein signifikanter Prädiktor für Arbeitszufriedenheit war liefern Thomas und Tymon (1994, S. 8): Es könnte möglich sein, dass die Mitarbeitenden ihre Kompetenz am wenigsten mit der Art ihrer Tätigkeit in Verbindung bringen, so dass die erfahrene Kompetenz ein relativ schwacher Faktor für die Arbeitszufriedenheit ist.

Darüber hinaus zeigte sich bei den pfadanalytischen Ergebnissen der stärkste Effekt über das affektive Commitment. Wie erwartet zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment ( $\beta = .47, p < .001$ ) sowie affektivem Commitment und Arbeitszufriedenheit ( $\beta = .40, p < .001$ ). Diese positiven Effekte zeigten sich auch bei den Ergebnissen der Korrelationsanalysen hinsichtlich der transformationalen Führung ( $r = .47, p < .01$ ) und der Arbeitszufriedenheit ( $r = .68, p < .01$ ) und stehen im Einklang mit der Studie von Meyer et al. (2002, S. 31 f.). Diese Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass ein hohes affektives Commitment dazu führte, dass die Arbeitssituation insgesamt positiver bewertet und dadurch die Arbeitszufriedenheit gesteigert wurde (vgl. Felfe, 2020, S. 172).

Das Mediationsmodell zeigte zudem, dass transformationale Führung, psychologisches Empowerment und affektives Commitment gemeinsam 65 Prozent der Varianz in der Höhe der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erklärte ( $R^2 = .65, F(3;192) = 116.36, p < .001$ ). Dieser Wert der Varianzaufklärung stellt nach

Döring et al. einen großen Effekt ( $\geq .25$ ) dar (vgl. 2016, S. 820). Somit konnte das Modell 35 Prozent der Varianz in der Höhe der Arbeitszufriedenheit nicht erklären, so dass es weitere Variablen gab, die im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit standen.

Hinsichtlich der Ausprägungen der Mittelwerte der transformationalen Subskalen vertritt Felfe die Annahme, dass die Charismaskala im Ergebnis deutlich niedriger ausgeprägt sein sollte als die anderen Subskalen (vgl. 2006, S. 64). Erwartungsgemäß war der Mittelwert der Charismaskala ( $M = 2.84$ ,  $SD = 1.23$ ) im Vergleich zu den anderen transformationalen Subskalen am niedrigsten ausgeprägt. Vergleicht man die übrigen Ausprägungen der transformationalen Subskalen mit den Ergebnissen der Studie von Felfe sind die Mittelwerte in dieser Studie ähnlich hoch ausgeprägt (vgl. 2006, S. 70). Die höchste Abweichung zu den Ergebnissen von Felfe (2006) besteht bei der Subskala Intellectual Stimulation, die mit einem Mittelwert von  $M = 2.96$ ,  $SD = 1.10$  die am zweitniedrigsten ausgeprägte Skala darstellte. Eine mögliche Erklärung könnte in der Art der Stichprobe liegen. Avolio und Bass haben festgestellt, dass zwar auf allen Ebenen der Organisation transformationale Führung praktiziert wird, jedoch in größerem Umfang auf den höheren Ebenen (vgl. 1988, S. 42).

Im Einklang mit vorherigen Studien wie der von Lowe et al. zeigte sich, dass transformationale Führung einen stärkeren positiven Effekt auf Arbeitszufriedenheit hat als transaktionale Führung (vgl. 1996, S. 412). Aus den Korrelationsanalysen dieser Studie ergab sich, dass transformationale Führung einen stärkeren Effekt auf Arbeitszufriedenheit ( $r = .67$ ,  $p < .01$ ) hatte als transaktionaler Führung ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ). Darüber hinaus deutet ein Vergleich der Mittelwerte transformationaler Führung ( $M = 3.07$ ,  $SD = .96$ ) und transaktionaler Führung ( $M = 3.13$ ,  $SD = .53$ ), darauf hin, dass transaktionale Verhaltensweisen in dieser Studie häufiger von den Mitarbeitenden beobachtet wurden als transformationale.

Zudem konnte – wie in vorherigen Studien festgestellt (u.a. Felfe, 2006, S. 70 f.) – erwartungsgemäß bestätigt werden, dass Laissez-faire-Führung negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ). Der Mittelwert der Laissez-faire-Skala ( $M = 2.28$ ,  $SD = 1.00$ ) lässt vermuten, dass Laissez-faire-Führung in dieser Studie im Vergleich zu den anderen beiden Führungsstilen am wenigsten von den Mitarbeitenden beobachtet wurde.

## 5.2 Implikationen für die Praxis

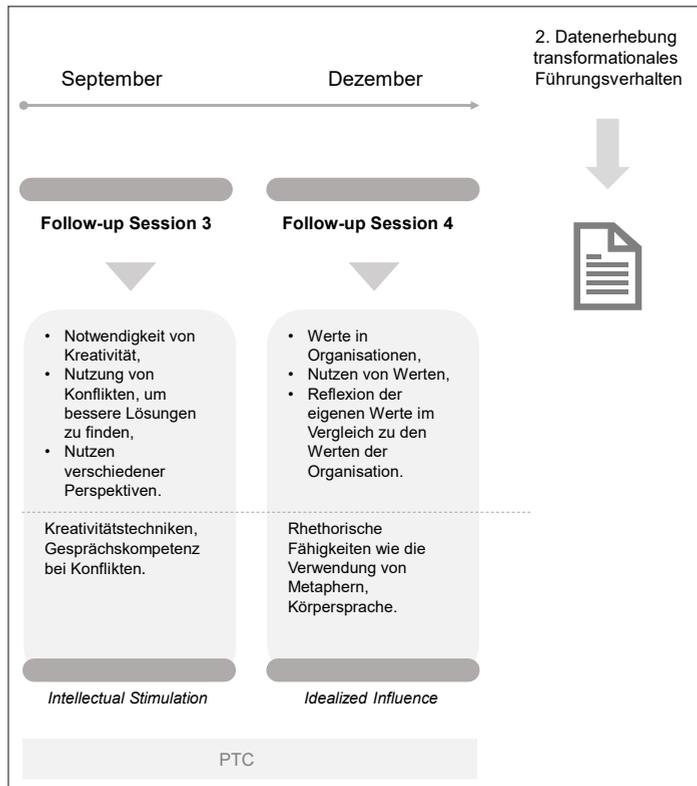
Zunächst ergänzen die Ergebnisse der Studie die Führungsforschung im öffentlichen Sektor und bestätigen frühere Studien, die ebenfalls einen positiven Einfluss der untersuchten Konstrukte auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor nachweisen konnten. Die Ergebnisse deckten auf, wie transformationale Führung Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann. Für die Praxis können aus den Ergebnissen verschiedene Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese können sich beispielsweise auf die Führungskräfteentwicklung beziehen. Transformationale Führung ist erlernbar und kann durch Trainings verbessert werden (vgl. Bass, 1990b, S. 27). Dazu haben Bass und Avolio (1999) ein Trainingskonzept zur Schulung von Führungskräften entwickelt. Die Wirksamkeit transformationaler Führungskräfte Trainings konnte empirisch nachgewiesen werden (z.B. Barling et al., 1996, S. 829 f.). für den deutschsprachigen Raum haben Abrell et al. (2011) in Anlehnung an Bass (1990b) ein transformationales Führungskräfte Training entwickelt und konnten im Rahmen ihrer Langzeitstudie dessen Effektivität über längere Zeiträume bestätigen. Als Anregung für die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst wird dieses Trainingsprogramm kurz skizziert. Das Training besteht aus fünf zweitägigen gruppenbasierten Modulen bestehend aus einem Einstiegsworkshop über das Konzept transformationaler Führung und vier Follow-up Sessions im Abstand von drei Monaten zur Vertiefung der transformationalen Verhaltensweisen. Dabei bezieht sich jede Session inhaltlich auf eine Subdimension transformationaler Führung. Jede Führungskraft erhält in dem ersten Workshop einen 360-Grad-Feedbackbericht zum eigenen Führungsverhalten. Dafür werden vor Beginn der Trainingsmaßnahme entsprechende Daten zum Führungsstil erhoben. Da es sich um ein 360-Grad-Feedback handelt, beurteilen die Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten, gleichzeitig erfolgt eine Fremdbeurteilung durch die Geführten. Zusätzlich könnten Vorgesetzte und Kollegen eine Fremdbeurteilung der Führungskraft vornehmen. Als Messinstrument zur Bewertung der transformationalen Führung könnte die deutsche Version des Multifactor Leadership Questionnaire von Felfe (2006) eingesetzt werden. In Anlehnung an das vierstufige Evaluationsmodell nach Kirkpatrick (1976) könnte zum Zwecke des Bildungscontrollings nach Abschluss der Trainingsreihe eine zweite Datenerhebung zur Messung des Trainingserfolgs stattfinden. Als Methode wird im Rahmen der Module das Peer-based Team Coaching durchgeführt mit dem Ziel, den Teilnehmenden den Transfer des erlernten Wissens auf ihr Arbeitsumfeld zu ermöglichen (vgl. Abrell et al., 2011, S. 213 f.). Abbildung 7 veranschaulicht den Ablauf des Trainingsprogramms nebst Inhalten und trainierten Skills. Die Ergebnisse dieser Studie könnten zudem als Anregungen für die Gestaltung der Curricula der Studieninstitute und

Verwaltungs(hoch)schulen genutzt werden, da insbesondere viele Nachwuchskräfte des gehobenen Dienstes die Rolle der Führungskraft einnehmen werden. Ferner könnten die Ergebnisse auch für die Diagnostik im Rahmen der Personalauswahl eingesetzt werden. Zudem wäre es förderlich, wenn die hierarchisch geprägten öffentlichen Verwaltungen auch die strukturellen Voraussetzungen für transformationale Führung schaffen würden. Zwar erfordert das sich aus Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz (GG) ergebende Prinzip der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung eine rechtssichere Aufgabenerfüllung, jedoch erscheint das bürokratische Verwaltungsmodell nicht mehr zeitgemäß für die Erfüllung der heutigen „modernen“ Aufgaben (Schedler & Proeller, 2011, S. 33).

An dieser Stelle gilt es zu betonen, dass transformationale Führung kein „Allheilmittel“ ist, und in stabilen Situationen transaktionales Führungsverhalten angezeigt ist (Bass, 1990b, S. 30). Transaktionale Führung basiert auf bedingter Verstärkung, die immaterieller und materieller Natur sein kann (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 4). Hinsichtlich einer materiellen Belohnung erhalten im öffentlichen Dienst jedoch nur die Angestellten eine leistungsorientierte Bezahlung nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Grundsätzlich erhalten die Beamten diese Leistungsprämie nicht. Für die Praxis sollte daher die Einführung eines gemeinsamen Belohnungssystems initiiert werden.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass neben dem Führungsstil auch das affektive Commitment und das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden gestärkt werden sollten. Schermuly empfiehlt beispielsweise einen Workshop in dem Mitarbeitende über das Konzept des psychologischen Empowerments aufgeklärt, Hürden, die Empowerment auf der Arbeit behindern identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen entwickelt werden (vgl. 2021, S. 14). Zudem könnte die Erhöhung des strukturellen Empowerments (durch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen) bewirken, dass auch das psychologische Empowerments positiv beeinflusst wird (vgl. Schermuly, 2016, S. 7 f.). Nach Felfe könnten durch eine Mitarbeiterbefragung mithilfe eines standardisierten Messinstruments Stärken und Risiken des Commitments innerhalb der Organisation identifiziert und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung des Commitments initiiert werden (vgl. 2020, S. 134). Insgesamt könnten die Gestaltungsempfehlung die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen positiv beeinflussen und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes steigern.





Quelle: eigene Darstellung nach Abrell et al., 2011, S. 213 f.

### 5.3 Limitationen und Forschungsempfehlungen

Es gibt zahlreiche Limitationen dieser Studie, die beachtet werden müssen. Methodische Einschränkungen bestehen darin, dass die Untersuchung auf Selbstauskunftsdaten aus Fragebögen beruht, welche an einem Messzeitpunkt erhoben wurden. Das Untersuchungsdesign führt dazu, dass die gefundenen Zusammenhänge nicht kausal interpretiert werden dürfen (vgl. Döring et al., 2016, S. 969). Kausale Interpretationen wären durch Längsschnittuntersuchungen oder experimentelle Studien mit multiplen Messzeitpunkten möglich. Ferner wurden lediglich Daten zu der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen transformationalen Führung erhoben, jedoch erfolgte keine Selbsteinschätzung durch die Führungskraft. Schyns gibt zu bedenken, dass die Persönlichkeit der Mitarbeitenden, ihre Stimmung und ihre impliziten Führungstheorien die Wahrnehmung von Führung stark beeinflussen (vgl. 2008, S. 188). Die tatsächlichen Werte zur transformationalen Führung konnten daher nicht ermittelt werden. Eine weitere Limitation

ergibt sich aus der Stichprobengröße, die als relativ klein angesehen werden kann. Zudem wurde eine Gelegenheitsstichprobe im Rahmen der Untersuchung eingesetzt, deren Aussagekraft als begrenzt angesehen wird (vgl. Döring et al., 2016, S. 306). Die Stichprobe besteht zwar aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Organisationen und Bereiche des öffentlichen Dienstes, jedoch wäre es wünschenswert, in künftigen Studien heterogenere und größere Stichproben in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen, die Angestellte und Beamte aller Ebenen der Organisation einschließen. Aus den vorgenannten Gründen besteht eine geringere Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf den gesamten Bereich der öffentlichen Verwaltung. Darüber hinaus war es nicht das Ziel dieses Beitrags, alle Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit zu untersuchen. Da das Mediationsmodell 35 Prozent der Varianz in der Höhe der Arbeitszufriedenheit nicht erklären konnte, ist davon auszugehen, dass es weitere Variablen gab, die im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit standen. So zeigten die Ergebnisse einer Studie, dass die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit durch Vertrauen und Selbstwirksamkeit vermittelt wird (vgl. Yıldız & Şimşek, 2016, S. 68). Im Rahmen künftiger Studien könnten weitere Untersuchungen der Mediatoren Vertrauen und Selbstwirksamkeit einbezogen werden. Zudem ist anzumerken, dass hinsichtlich der kausalen Reihenfolge des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit unterschiedliche Auffassungen in der Forschung bestehen, die bereits in Kapitel 2.5.3 erläutert wurden.

Um Methoden und Arten der Führungskräfteentwicklung zum Thema transformationale Führung weiter zu erforschen und den Erfolg der Trainings zu messen, könnte eine experimentelle Studie mit Prä- und Post-Messung – vor und nach einer Trainingsreihe – durchgeführt werden. Neben der Experimentalgruppe, bestehend aus Mitarbeitenden, deren Führungskräfte an der Trainingsreihe teilnehmen, ist eine Kontrollgruppe aufzustellen, bestehend aus Mitarbeitenden, deren Führungskräfte nicht an den Trainings teilnehmen. Ferner könnte in zukünftiger Forschung neben dem Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit auch der Einfluss auf das Innovationsverhalten und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden einbezogen werden, der in Zeiten immer dynamischer und komplexer werdender Aufgaben in den Fokus der Führungsforschung rückt.

#### **5.4 Schlussfolgerung**

Die vorliegende Untersuchung lieferte eine theoretische und empirische Analyse des Zusammenhangs von transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit

im Kontext des öffentlichen Dienstes. Anlass dieser Untersuchung war der bestehende Personalmangel und die hohe Wechselbereitschaft in öffentlichen Verwaltungen sowie der Wunsch, den öffentlichen Dienst attraktiver zu gestalten. Zur Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse wird die in Kapitel 2.6 formulierte Forschungsfrage wieder aufgenommen und abschließend beantwortet:

*Besteht ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit und inwiefern wird dieser durch psychologisches Empowerment und affektives Commitment vermittelt?*

Transformationale Führung hat einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Ferner wurde durch psychologisches Empowerment und affektives Commitment als Mediatoren des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit ein Wirkmechanismus transformationaler Führung aufgedeckt.

Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Studie kann argumentiert werden, dass transformationale Führung einen großen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden hatte und es folglich wichtig ist, dass dieser Führungsstil praktisch angewendet wird und dass auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung Strukturen geschaffen werden, die die Anwendung ermöglichen. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass organisatorische Maßnahmen sowohl transformationale Führung als auch psychologisches Empowerment und affektives Commitment umfassen müssen, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen.

## Literatur

- Abrell, C. / Rowold, J. / Weibler, J. / Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a Long-Term Transformational Leadership Development Program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 205-224.
- Adolf, J. / Dix, A. / Kadel, J. / Kretschmann, J. / Übelhör, I. / Scholl, W. (2009). *Entfremdung und Empowerment: Struktur und Zusammenhang der Konstrukte auf Basis einer deutschsprachigen Messung*. Berlin: HU Berlin.
- Allameh, S. M. / Heydari, M. / Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- Allen, N. J. / Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aryee, S. / Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Avolio, B. J. / Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In *Emerging leadership vistas*. (S. 29-49). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Avolio, B. J. / Gardner, W. L. / Walumbwa, F. O. / Luthans, F. / May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Barling, J. / Weber, T. / Kelloway, K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Barroso Castro, C. / Villegas Periñan, M. M. / Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863. <https://doi.org/10.1080/09585190802324601>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press

- Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. / Avolio, B. (1999). *Training full range leadership*. Mind Garden.
- Bass, B. M. / Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M. / Avolio, B. J. / Jung, D. I. / Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. / Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* [Kindle Version]. Retrieved from <https://www.amazon.de>
- Bateman, T. / Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management journal*. *Academy of Management*, 27, 95-112.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Schäffer-Poeschel.
- Bentler, P. / Bonett, D. (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bono, J. E. / Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bruggemann, A. (1974). Zur Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28(11), 281-284.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchungen verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. HarperCollins.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Carlyle, T. (1907). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Blackie and Son limited.

- Conger, J. / Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>
- Conger, J. A. / Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Conger, J. A. / Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Döring, N. / Bortz, J. / Pöschl-Günther, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.
- Dumdum, U. / Lowe, K. / Avolio, B. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In B. J. Avolio / F. J. Yammarino (Hrsg.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (S. 39-70).
- Faul, F. / Erdfelder, E. / Buchner, A. / Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift Fur Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61-78.
- Felfe, J. (2013). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.4.163>
- Felfe, J. (2015). *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Hogrefe.
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (Vol. 2). Hogrefe
- Felfe, J. / Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739.
- Ferreira, Y. (2019). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Kohlhammer Verlag.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fischer, L. (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Verlag für Angewandte Psychologie
- Fischer, L. / Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16(2).
- Fischer, L. / Lück, H. E. (1997). *Allgemeine Arbeitszufriedenheit*.

- Gaertner, S. / Robinson, J. M. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00030-3)
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Kohlhammer.
- Germer, K. T. (2020). *Management in der öffentlichen Verwaltung: Eine empirische Analyse auf Leitungsbasis*. Textum Verlag. <https://doi.org/10.5771/9783828875937>
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Gourmelon, A. / Mroß, M. / Seidel, S. (2018). *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*. rehm.
- Graen, G. B. / Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. / Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J. R. / Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, R. J. / Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Halpin, A. W. / Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Hrsg.), *Leader behavior: its description and measurement* (S. 39-51).
- Hansbrough, T. K. / Schyns, B. (2018). The Appeal of transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 19-32.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Third Edition: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Herold, D. M. / Fedor, D. B. / Caldwell, S. / Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Herrmann, D. / Felfe, J. / Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56(2), 70-86. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a00007>

- Hersey, P. / Blanchard, K. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Herzberg, F. I. / Mausner, B. / Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work.
- Holdsworth, L. / Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 131-140. <https://doi.org/10.1108/01437730310469552>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. University of Toronto, Faculty of Management Studies.
- House, R. J. / Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers / R. Ayman (Hrsg.), *Leadership theory and research*. CA: Academic Press.
- IBM Corp. (2021). IBM SPSS for Macintosh (Version 28.0.1.0) [Computer software]. IBM Corp.
- Jabbar, M. / Mahmood, W. / Qambar, G. (2020). Mediating Role of Organizational Commitment and Work Environment on the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Talent Development and Excellence*, 12, 3974-3988.
- Judge, T. / Heller, D. / Mount, M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*, 87, 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A. / Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A. / Ilies, R. / Bono, J. E. / Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A. / Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I. / Chow, C. / Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Jung, D. I. / Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>

- Katz, R. L. (1955). SKILLS of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (Vol. 3). Springer.
- Kauffeld, S. / Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 237-259). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9)
- Khan, E. / Khan, M. M. / Ahmed, S. S. (2021). Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 11(2), 14-14.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of Training. In R. L. Craig (Hrsg.), *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. McGraw-Hill.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 10, 302 - 317.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. Free Press.
- Lang, R. / Rybnikova, I. (2021). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Gabler.
- Leiner, D. J. (2019). Too Fast, too Straight, too Weird: Non-Reactive Indicators for Meaningless Data in Internet Surveys. *Survey Research Methods*, 13(3), 229-248.
- Lewin, K. / Lippitt, R. / White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1297-1349). Rand McNally.
- Lowe, K. B. / Kroeck, K. G. / Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Maier, G. W. / Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter and Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46(N.F.20) (3), 126-136.
- Maslow, A. H. (2019). *A Theory of Human Motivation*. Independently published.

- Mathieu, J. E. / Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McCrae, R. R. / Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81-90. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.52.1.81>
- Meyer, J. P. / Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. / Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P. / Stanley, D. J. / Herscovitch, L. / Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1).
- Mowday, R. T. / Porter, L. W. / Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Kohlhammer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (Vol. 6). UTB.
- Neuberger, O. / Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Huber.
- Next:Public. (2022). *Bleibebarmeter öffentlicher Dienst*. Retrieved 18. Februar from [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/-Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/-Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf)
- Norbeck, J. S. (1985). Perceived job stress, job satisfaction, and psychological symptoms in critical care nursing. *Research in Nursing & Health*, 8(3), 253-259. <https://doi.org/10.1002/nur.4770080307>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice*. SAGE.
- Oberfield, Z. (2014). Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 407-429.
- Oppolzer, A. (2000). Ausgewählte Bestimmungsfaktoren des Krankenstandes in der öffentlichen Verwaltung – Zum Einfluß von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen auf krankheitsbedingte Fehlzeiten. In B. Bandura, M. Litsch, & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 1999* (S. 343-362). Springer Berlin Heidelberg.

- Personalmangel im öffentlichen Dienst. (2022, 08. Februar). WAZ.
- Podsakoff, P. M. / MacKenzie, S. B. / Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M. / MacKenzie, S. B. / Jeong-Yeon, L. / Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W. / Steers, R. M. / Mowday, R. T. / Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rasch, B. / Friese, M. / Hofmann, W. / Naumann, E. (2021a). Merkmalszusammenhänge. In *Quantitative Methoden 1: Einführung in die Statistik für Psychologie, Sozial- & Erziehungswissenschaften* (S. 87-123). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63282-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63282-6_4)
- Rasch, B. / Friese, M. / Hofmann, W. / Naumann, E. (2021b). *Quantitative Methoden 1: Einführung in die Statistik für Psychologie, Sozial- & Erziehungswissenschaften*. Springer.
- Rothfelder, K. / Ottenbacher, M. C. / Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214. <https://doi.org/10.1177/1467358413493636>
- Schedler, K. / Proeller, I. (2011). *New Public Management*. Haupt.
- Schermuly, C. (2021). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Haufe.
- Schermuly, C. / Deller, J. / Büsch, V. (2014). A Research Note on Age Discrimination and the Desire to Retire: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Research on aging*, 36, 382-393. <https://doi.org/10.1177/0164027513508288>
- Schermuly, C. / Meyer, B. / Dämmer, L. (2013). Leader-Member Exchange and Innovative Behavior The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 132. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>

- Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In J. Felfe / R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 15-26). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_25)
- Schermuly, C. C. / Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 740-752.
- Schermuly, C. C. / Schermuly, R. A. / Meyer, B. (2011). Effects of vice principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, 25, 252-264.
- Schoemann, A. / Boulton, A. / Short, S. (2017). Determining Power and Sample Size for Simple and Complex Mediation Models. *Social Psychological and Personality Science*, 8(4), 379-386. <https://doi.org/10.1177/1948550617715068>
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 182-190. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.52.4.182>
- Sedlmeier, P. / Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. Pearson
- Seibert, S. E. / Wang, G. / Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shamir, B. / House, R. J. / Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory [research-article]. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B. / Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Shin, S. J. / Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Siegall, M. / Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722. <https://doi.org/10.1108/00483480010296474>
- Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper / J. Barling (Hrsg.), *The Handbook of Organizational Behavior* (S. 54-73). CA: Sage.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. / Kizilos, M. A. / Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Staehele, W. H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. Vahlen.
- Sturm, M. / Reiher, S. / Heinitz, K. / Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55, 88-104. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000049>
- Swider, B. W. / Boswell, W. R. / Zimmerman, R. D. (2011). Examining the Job Search-Turnover Relationship: The Role of Embeddedness, Job Satisfaction, and Available Alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 432-441.
- Thomas, K. / Tymon, W. (1994). Does Empowerment Always Work? Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- Thomas, K. W. / Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310926>
- Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. Schäffer-Poeschel.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Hogrefe.
- Vandenberg, R. / Lance, C. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167. <https://doi.org/10.1177/014920639201800110>
- Vogel, D. (2016). Führung in der deutschen Verwaltungsforschung: Ein Überblick über die Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion und eine Agenda für die Zukunft. *der moderne staat*, 9, 401-411. <https://doi.org/10.31235/osf.io/3grpv>
- von Rosenstiel, L. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. / Friedemann, W. N. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (Vol. 7). Schäffer-Poeschel.

- Vries, R. E. D. / Roe, R. A. / Taillieu, T. C. B. (1999). On Charisma and Need for Leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 109-133. <https://doi.org/10.1080/135943299398465>
- Vroom, V. H. / Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wang, G. / Oh, I.-S. / Courtright, S. / Colbert, A. (2001). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Weber, M. (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Zweitausendeins.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. Vahlen.
- Weinert, A. B. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie*. Psychologie Verlags Union.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*. Luchterhand.
- Yıldız, I. G. / Şimşek, Ö. F. (2016). Different Pathways from Transformational Leadership to Job Satisfaction. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 59-77. <https://doi.org/10.1002/nml.21229>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. Aufl.). Pearson.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2020)**

Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt / Hans-Rüdiger Munzke /  
Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat

Gescheitert zum Erfolg – Neue Arbeit und fehlerfreundliche Kultur in kleinen und  
großen Organisationen

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-156-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-157-1

**Band 2 (2021)**

Jan Tietmeyer

Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche  
Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für  
Menschen mit Behinderung in NRW

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-228-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-229-5



Forschungsstark und praxisnah:

# Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den  
berufsbegleitenden Master-Studiengang  
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM rund 57.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.  
Für Berufstätige.

**FOM**



Institut für Public Management  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](https://www.fom.de)

## ifpm

Aktuell steht der öffentliche Sektor vor großen Herausforderungen. Gesetzliche Rahmenbedingungen und technische Entwicklungen fordern ebenso wie sich dynamisch verändernde Kunden- und Bürgerbedürfnisse sowie Diskussionen um digitale Transformation, Agilität und Ambidextrie neue Ansätze in Verwaltungsführung und -kultur im Sinne eines agilen Public Managements.

Das ifpm will Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor identifizieren und anstoßen sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützen. Dabei liegt der Fokus auf Ansätzen der „Employability“, „Workability“ sowie des Diversity Managements, mit denen der Strategiewandel auf der Personalseite begleitet werden kann.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-ifpm.de](https://www.fom-ifpm.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](https://www.fom-blog.de)