

**Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaften – ZHAW**

School of Management and Law

**Studiengang:**

Master of Science in Business Administration with a Specialization in  
Innovation & Entrepreneurship

---

**Masterarbeit**

**Servant Leadership**

Eine Analyse über den Einfluss des dienenden Führungsstils auf das  
Arbeitsengagement von Bankangestellten in der Schweiz

---

**Autor:**

Dominic Pulver

---

**Betreuender Referent:**

Dr. Frithjof Müller

ZHAW School of Management and Law

**Betreuender Ko-Referent:**

Prof. Dr. Adrian Müller

ZHAW School of Management and Law

Wetzikon ZH, 1. Juni 2023

## **Management Summary**

Der dienende Führungsstil verfolgt das Ziel durch die Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden die Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Bei Servant Leadership werden demnach die Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt und gelten als Treiber für den Geschäftserfolg. Insbesondere für den Bankensektor, dessen Dienstleistungen intangibel sind und deswegen der Erfolg massgeblich von den Mitarbeitenden abhängt, scheint dies ein adäquater Führungsstil zu sein. Bisher wurden allerdings Servant Leadership und die Auswirkung auf das Arbeitsengagement in der Schweiz noch kaum erforscht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern Servant Leadership in der Bankenbranche der Schweiz bereits Anwendung findet. Zusätzlich gilt es herauszufinden, wie die Führungskräfte bei den Schweizer Banken auf den dienenden Führungsstil sensibilisiert werden können. Der positive Effekt von Servant Leadership bietet derweil nicht nur einen Mehrwert für die Unternehmen, sondern auch für die Mitarbeitenden und deren Selbstwirksamkeit. Neben der Beziehung zwischen dem dienenden Führungsstil und dem Arbeitsengagement untersucht diese Arbeit deshalb auch den vermittelnden Effekt von Selbstwirksamkeit.

Hierfür wurden die bisherigen Erkenntnisse aus der Literatur zum Thema Servant Leadership aufbereitet und synthetisiert. Es zeigt sich dabei, dass der dienende Führungsansatz neben einigen Gemeinsamkeiten zu anderen Führungsstilen auch grundlegende Unterschiede in Bezug auf die Charakteristiken aufweist. Auf Basis von validierten Konstrukten zum dienenden Führungsstil, Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement wurde eine quantitative Untersuchung bei Bankmitarbeitenden in der Schweiz durchgeführt. Das Sample aus dieser Untersuchung wurde mit Hilfe von Regressionsanalysen und einer Analyse zur Mediation von Selbstwirksamkeit statistisch ausgewertet.

Die Untersuchung mit  $n = 97$  Probanden konnte eine positive und signifikante Beziehung zwischen Servant Leadership und dem Arbeitsengagement feststellen. Ebenso sind die Zusammenhänge zwischen dem dienenden Führungsstil und Selbstwirksamkeit, sowie zwischen der Selbstwirksamkeit und dem Arbeitsengagement signifikant und positiv. Anders als in der bisherigen Literatur konnte allerdings keine Signifikanz bei der Mediationsanalyse von Selbstwirksamkeit festgestellt werden. Dennoch ist eine Tendenz in Richtung dieser Mediation erkennbar.

Diese Arbeit konnte ein Grundstein für die weitere Forschung zu Servant Leadership in der Schweiz legen und kommt zum Schluss, dass der dienende Führungsstil insbesondere im Bankenkontext nützlich sein kann. In der Praxis sollten sich die Unternehmen aufgrund der zahlreichen positiven Eigenschaften von Servant Leadership auf die Implementierung dieses Führungsstils konzentrieren. Nicht nur um das eigene Humankapital zu schützen, sondern auch um nachhaltige einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz infolge des besseren Engagements der Mitarbeitenden zu erzielen. Angesichts der Erkenntnisse aus dieser Arbeit lohnt sich die weitere Erforschung von Servant Leadership in zukünftigen Studien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Relevanz.....	2
1.3 Forschungsfragen und Abgrenzung .....	3
1.4 Zielsetzung und Methodenablauf.....	4
1.5 Aufbau .....	5
<b>2. Stand des Wissens.....</b>	<b>5</b>
2.1 Definition und Einordnung von Servant Leadership .....	6
2.2 Charakteristiken von Servant Leadership .....	8
2.3 Abgrenzung der Führungsstile.....	13
2.3.1 Transformationaler Führungsstil .....	14
2.3.2 Authentischer Führungsstil .....	15
2.3.3 Vergleich der Führungsstile mit Servant Leadership .....	17
2.4 Servant Leadership im Bankensektor .....	18
2.5 Arbeitsengagement .....	20
2.6 Selbstwirksamkeit.....	21
2.7 Hypothesen und Conceptual Model.....	22
2.7.1 Servant Leadership und Arbeitsengagement.....	22
2.7.2 Servant Leadership und Selbstwirksamkeit .....	23
2.7.3 Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement .....	24
2.7.4 Selbstwirksamkeit als Mediator in der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement .....	24
2.7.5 Conceptual Model .....	25
<b>3. Methodik .....</b>	<b>25</b>
3.1 Auswahl der Literatur .....	26
3.2 Begründung der Methodenwahl.....	26
3.3 Beschreibung der quantitativen Forschungsmethode .....	27
3.4 Auswahl der Konstrukte .....	28
3.4.1 Auswahl des Konstrukts zu Servant Leadership .....	28
3.4.2 Auswahl des Konstrukts zu Arbeitsengagement.....	30

3.4.3 Auswahl des Konstrukts zu Selbstwirksamkeit .....	31
3.5 Übersetzung der Konstrukte .....	31
3.6 Zusammenstellung des Fragebogens .....	32
3.7 Pre-Test .....	36
3.8 Verteilung und Durchführung der Umfrage .....	37
<b>4. Auswertung .....</b>	<b>38</b>
4.1 Bereinigung des Datensatzes .....	38
4.3 Demografische Daten .....	40
4.4 Deskriptive Statistik der Variablen .....	42
4.4.1 Deskriptive Auswertung des Konstrukts von Servant Leadership .....	42
4.4.2 Deskriptive Auswertung des Konstrukts von Selbstwirksamkeit .....	43
4.4.2 Deskriptive Auswertung des Konstrukts von Arbeitsengagement .....	45
4.5 Korrelationen innerhalb der Konstrukte .....	48
4.6 Regressionsanalysen .....	51
4.6.1 Regressionsanalysen zwischen Servant Leadership als unabhängige Variable und Arbeitsengagement als abhängige Variable .....	51
4.6.2 Regressionsanalysen zwischen Servant Leadership als unabhängige Variable und Selbstwirksamkeit als abhängige Variable .....	52
4.6.3 Regressionsanalysen zwischen Selbstwirksamkeit als unabhängige Variable und Arbeitsengagement als abhängige Variable .....	52
4.7 Analyse der Mediation von Selbstwirksamkeit .....	53
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>54</b>
5.1 Hypothese 1 – Servant Leadership und Arbeitsengagement .....	55
5.2 Hypothese 2 – Servant Leadership und Selbstwirksamkeit .....	56
5.3 Hypothese 3 – Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement .....	57
5.4 Hypothese 4 – Selbstwirksamkeit als Mediator in der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement .....	58
<b>6. Handlungsempfehlungen und theoretische Implikationen .....</b>	<b>59</b>
<b>7. Limitationen und Ausblick .....</b>	<b>62</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>9. Anhang .....</b>	<b>XVII</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kategorisierung einzelner Charakteristiken von Servant Leadership in sechs Dimensionen (Sendjaya et al., 2008, S. 409).....	13
Abbildung 2: Conceptual Model mit den aufgestellten Hypothesen H1 bis H4 (eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 3: Verteilung der Antworten zu Servant Leadership, n = 97 (eigene Darstellung) .....	43
Abbildung 4: Verteilung der Antworten zu Selbstwirksamkeit, n = 97 (eigene Darstellung) .....	45
Abbildung 5: Verteilung der Antworten zu Arbeitsengagement, n = 97 (eigene Darstellung) .....	47
Abbildung 6: Korrelation Servant Leadership Items (eigene Darstellung).....	48
Abbildung 7: Korrelation Arbeitsengagement Items (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 8: Korrelation Selbstwirksamkeit Items (eigene Darstellung) .....	50
Abbildung 9: Mediation von Selbstwirksamkeit auf die Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement (eigene Darstellung).....	54

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zehn Charakteristiken von dienenden Führungskräften nach Spears (1998) in Anlehnung an Parris und Peachey (2013), Tabelle 4, S. 386. ....	9
Tabelle 2: Konstrukt SLBS-6 der Variable Servant Leadership nach Sendjaya et al. (2019, S. 947) .....	29
Tabelle 3: Konstrukt UWES-9 der Variable Arbeitsengagement nach Schaufeli et al. (2006, S. 714) .....	30
Tabelle 4: Konstrukt der Variable Selbstwirksamkeit nach Borgoni et al. (2010, S. 296) .....	31
Tabelle 5: Übersicht der Abkürzungen von Item-Namen (eigene Darstellung).....	32
Tabelle 6: Operationalisierung der Items von Servant Leadership (SL) im Hauptteil des Fragebogens (eigene Darstellung) .....	33
Tabelle 7: Operationalisierung der Items von Arbeitsengagement (AE) im Hauptteil des Fragebogens (eigene Darstellung) .....	34
Tabelle 8: Operationalisierung der Items von Selbstwirksamkeit (SW) im Hauptteil des Fragebogens (eigene Darstellung) .....	34
Tabelle 9: Operationalisierung der demografischen Items (DEM) und dem Freitextfeld (Q) (eigene Darstellung) .....	36
Tabelle 10: Cronbachs Alpha der übersetzten Konstrukte und die Anzahl der beinhaltenden Items der Konstrukte (eigene Darstellung) .....	40
Tabelle 11: Demografische Daten, n = 97 (eigene Darstellung) .....	41
Tabelle 12: Zusammenfassung der Mittelwerte, Standardabweichungen und Mediane der einzelnen Items der Variablen Servant Leadership (SL), Arbeitsengagement (AE) und Selbstwirksamkeit (SW), n = 97 (eigene Darstellung) .....	47
Tabelle 13: Übersicht über die verifizierten Hypothesen H1 bis H4 (eigene Darstellung) .....	59

## **1. Einleitung**

Der Bankensektor ist eine der wichtigsten Stützen eines Landes. Banken stellen die Infrastruktur zur Verfügung um die Wirtschaft, sowie die darin lebende Gesellschaft mit Kapital zu versorgen. Insbesondere in der Schweiz, welche zu den global führenden und wettbewerbsfähigsten Finanzzentren der Welt gehört (Schweizerische Eidgenossenschaft (EDA), 2021), sind Banken für die Wirtschaft zentral. Allerdings sind Banken massgeblich von ihrem eigenen Humankapital abhängig. Ohne fähige Mitarbeiterschaft, die den Betrieb am Laufen halten, kann eine Bank nicht existieren. Deshalb spielt das Arbeitsengagement, das die Elemente der Mitarbeitermotivation und des Wohlbefindens umfasst (Harju et al., 2016), nicht nur für die Mitarbeitenden selbst eine Rolle, sondern auch für ihre Organisation und deren Leistung (Rurkkhum und Bartlett, 2012). Daraus könnte geschlossen werden, dass das Verlangen nach einem adäquaten Führungsstil vorhanden ist, welcher nicht nur die Mitarbeiter ins Zentrum stellt, sondern auch gleichzeitig dafür sorgt, dass Entwicklungen und Innovationen innerhalb einer Organisation gefördert werden. In der Forschung werden die diversen Führungsstile, sowie deren Eigenschaften laufend untersucht. Seit einiger Zeit scheint es besonderes Interesse am dienenden Führungsstil (Servant Leadership) zu geben, wie Eva et al. (2019) im Paper festhalten. Bei diesem Führungsansatz geht es in erster Linie um die Menschlichkeit, Authentizität und zwischenmenschliche Akzeptanz (van Dierendonck, 2011) So stellen van Dierendonck et al. (2014) fest, dass sich dienende Führungskräfte stärker auf die psychologischen Bedürfnisse ihrer Untergebenen als Ziel konzentrieren, während beispielsweise im transformationalen Führungsstil diese Bedürfnisse den Zielen der Organisation untergeordnet werden. Kahn et al. (2021) kommen in ihrer Studie zudem zum Ergebnis, dass Servant Leadership in einer Wirtschaft, in welcher Mitarbeitende eine zentrale Rolle spielen, von grossem Nutzen sein kann und Führungskräfte auf die Anwendung dieses Führungsstils geschult werden sollen, damit das Arbeitsengagement im Unternehmen verbessert werden kann. Trotz des empirisch belegten Nutzens der dienenden Führung wurden in der Schweiz bisher noch praktisch keine Forschungen in diesem Gebiet durchgeführt, insbesondere nicht mit Fokus auf die Bankenindustrie. Gleichzeitig wird von den Führungskräften zunehmend mehr erwartet als nur als Anlaufstelle bei Fragen zur Verfügung zu stehen, was ein Problem darstellen kann.

### **1.1 Problemstellung**

Führung ist unter den Mitarbeitenden in der Arbeitswelt ein breit diskutiertes Thema. Die Meinungen, was eine geeignete Führungskraft ausmacht, gehen zumeist auseinander. Es



wird von den Führungskräften vermehrt erwartet, dass sie nicht nur reaktiv auf die Mitarbeitenden eingehen, sondern sie proaktiv in ihrem Arbeitsalltag unterstützen. Wie verschiedene Studien belegen, kann dadurch das Engagement der Mitarbeitenden bei der Arbeit gesteigert werden (Zeeshan et al., 2021; Walumbwa et al., 2010; Kaya und Karatepe, 2020). Dennoch sind, trotz dieser wissenschaftlichen Belege, gemäss dem State of the Global Workplace Report (2022) 79% der Angestellten weltweit nicht mit Engagement bei der Arbeit. Da das Mitarbeiterengagement, welches einige Gemeinsamkeiten mit dem Arbeitsengagement aufweist, (Kosaka und Sato, 2020) gemäss Rich et al. (2010) ein entscheidender Faktor für die Leistung und den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen ist, kann es als erstaunlich angesehen werden, dass dieser Zusammenhang anscheinend noch nicht in vielen Unternehmen bekannt ist. Um das Arbeitsengagement zu erhöhen ist es deshalb unerlässlich ein besseres praktisches und theoretisches Verständnis der Vorläufer, wie beispielsweise der Einfluss der verschiedenen Führungsstile, zu haben. Diesbezüglich bestätigt die Studie von Attridge (2009), dass ein positiver Führungsstil, bei welchem die Führungskräfte die Mitarbeitenden inspirieren, motivieren und auf deren Bedürfnisse eingehen, von eminenter Bedeutung hinsichtlich des Arbeitsengagements von den Angestellten ist. Ebenso steigt dadurch das Vertrauen in die Führungsebene und die Mitarbeitenden haben ein erhöhtes Gefühl der Selbstwirksamkeit, was sich wiederum auf ihr Wohlbefinden und ihre Produktivität auswirkt (Attridge, 2009). Insbesondere für Führungskräfte auf dem international angesehenen Finanzplatz Schweiz kann es deshalb interessant sein den eigenen Führungsstil und die Führungskultur zu reflektieren.

## **1.2 Relevanz**

Gemäss dem Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Projekt von House et al. (2004), zeichnet sich in der Schweiz beim Thema Führungskultur eine eher tiefe Personenorientierung ab, verzeichnet aber dafür im Vergleich zu allen anderen untersuchten Ländern die höchste Leistungsorientierung in Unternehmen. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass in der Schweiz vorwiegend ein transformationaler Führungsstil angewendet wird und somit die Unternehmensziele vor die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter gestellt wird (van Dierendonck, 2014). Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden beim transformationalen Führungsstil eher ein Mittel zum Zweck sind, während beim dienenden Führungsstil die Entwicklung der Gefolgschaft im Vordergrund steht (Eva et al., 2019). Das Erreichen der Ziele eines Unternehmens soll beim dienenden Führungsstil langfristig durch die bewusste

Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Gefolgschaft erfolgen (Stone et al., 2004). Gleichzeitig ist die Schweiz gemäss dem Global Innovation Index (Dutta et al., 2022) seit zwölf Jahren das innovativste Land der Welt. Diverse Studien erkennen einen direkten oder indirekten positiven Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Innovation (Oliveira und Ferreira, 2012), respektive Servant Leadership und der Förderung von innovativem Verhalten von Mitarbeitenden (Krog und Govender, 2015). Für Schweizer Banken, mit ihrem durch Regulatorien eingeschränkten Spielraum, könnte sich eine Etablierung von Servant Leadership und die damit potenziell verbundene Erhöhung der Innovationskraft der Mitarbeitenden durchaus auszahlen. Der empirisch nachgewiesene, positive Einfluss des dienenden Führungsstils auf das Arbeitsengagement (Kahn et al., 2021) und das innovative Verhalten der Mitarbeitenden (Krog und Govender, 2015) scheint aus Servant Leadership den geeignetsten Führungsstil für die Bankenbranche in der Schweiz darzustellen. Diese Masterarbeit versucht herauszufinden, inwiefern dieser Führungsstil in der Bankenbranche der Schweiz bereits verbreitet ist, um so eine erste Grundlage für weitere Studien zu bieten. Hierfür werden zunächst einige Forschungsfragen formuliert und eine Abgrenzung des Themengebiets gebildet.

### **1.3 Forschungsfragen und Abgrenzung**

In den letzten Jahren haben Studien und Forschungen im Bereich von Servant Leadership stark zugenommen, wie aus dem systematischen Literaturreview von Eva et al. (2019) hervorgeht. Unterschiedliche Studien haben sich, neben den Auswirkungen von Servant Leadership beispielsweise auf das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden (Kaya und Karatepe, 2020; Kahn et al., 2021), die Selbstwirksamkeit (Zeeshan et al., 2021; Mujeeb et al., 2021) die Arbeitszufriedenheit (Chiniara und Bentein, 2016; Hunter et al., 2013), der Leistung und Teamleistung (Hu und Liden, 2011), auch auf die Unterschiede zwischen anderen bekannten Führungsstilen, wie dem transformationalen Führungsstil (van Dierendonck, 2011; Stone et al., 2004, Hoch et al., 2018) oder dem authentischen Führungsansatz (Avolio und Gardner, 2005, Hoch et al., 2018), fokussiert. Studien zum dienenden Führungsstil sind vorwiegend in Asien und Nordamerika durchgeführt worden, während in Europa nur wenige Forschungen, respektive in der Schweiz keine Forschung, zu diesem Themengebiet durchgeführt worden sind (Eva et al., 2019). Des Weiteren haben nur wenige Studien (Zeeshan et al., 2021; Mujeeb et al., 2021) bereits den dienenden Führungsstil in der Bankenbranche untersucht.

Aus diesem Grund stellt der Zusammenhang zwischen Servant Leadership und dem Arbeitsengagement mit Selbstwirksamkeit als Mediator in der Schweiz, insbesondere im Kontext der Bankenbranche eine Forschungslücke dar, welche es zu schliessen gilt. Im Hinblick auf diese Forschungslücke lassen sich folgende zu beantwortende Forschungsfragen ableiten:

1. Inwiefern wird Servant Leadership bereits in der Bankenbranche in der Schweiz angewendet?
2. Welchen Einfluss hat der dienende Führungsstil auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden in der Schweiz?
3. Wie können Führungskräfte bei Schweizer Banken auf das Thema Servant Leadership sensibilisiert werden, um einen Mehrwert für die Mitarbeitenden und das Unternehmen zu generieren?

Diese Studie erhebt nicht den Anspruch Servant Leadership und die Komponenten davon zu diskutieren und mit anderen Führungsstilen hinsichtlich der Schweizer Bankenbranche zu vergleichen, sondern sie verfolgt das Ziel herauszufinden, inwiefern Mitarbeitende bei diesen spezifischen Finanzinstituten den dienenden Führungsstil wahrnehmen und welche Auswirkungen dies auf ihre Hingabe bei der Arbeit hat. Geografisch ist diese Studie sinngemäss auf die Schweiz eingegrenzt. Zudem werden lediglich Banken untersucht, welche in der Schweiz operativ tätig sind. Für die weitere Bearbeitung werden zudem einige Ziele und Methoden definiert.

#### **1.4 Zielsetzung und Methodenablauf**

Diese Masterarbeit verfolgt die Ziele herauszufinden, welchen Einfluss Servant Leadership auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden in der Schweiz hat und inwiefern die Selbstwirksamkeit diesen Zusammenhang mediiert. Des Weiteren gilt es herauszufinden, inwiefern der dienende Führungsstil bei Schweizer Banken bereits angewendet wird, um daraus Massnahmen für die Praxis abzuleiten. In einem ersten Schritt soll dazu eine Literaturrecherche anhand von wissenschaftlicher und fachspezifischer Literatur durchgeführt werden, welche den aktuellen Stand der Wissenschaft in diesem Themengebiet repräsentiert. Im Anschluss an den Aufbau des Verständnisses für dieses Themengebiet, soll anhand von einer Onlineumfrage herausgefunden werden, wie Servant Leadership bei Bankmitarbeitenden in der Schweiz bereits wahrgenommen wird und welchen Einfluss dieser Führungsstil auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden hat. Diese erhaltenen Rückmeldungen

werden dann mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet. Die vorliegenden Resultate werden anschliessend diskutiert und mit der bisherigen Fachliteratur verglichen. Aus den daraus entstehenden Erkenntnissen werden in einem nächsten Schritt Implikationen für weitere Studien in diesem Themengebiet und Handlungsanweisungen für die Praxis präsentiert. Der nachfolgende Aufbau soll einen Überblick über die einzelnen Kapitel geben.

## **1.5 Aufbau**

Diese Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im Anschluss an dieses erste Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung zum Thema aufgezeigt. Weiter werden die zu verifizierenden Hypothesen aufgestellt, empirisch begründet und in einem Conceptual Model visualisiert.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der angewandten Forschungsmethodik, welche eine quantitative Analyse der durchgeführten Onlineumfrage, umfasst. Es wird der Aufbau und die Herleitung des Fragebogens, sowie das Vorgehen bei dem Pre-Test und beim Verteilen des Fragebogens aufgezeigt.

Das vierte Kapitel befasst sich mit der Auswertung aus der Onlineumfrage. Diese Auswertungen werden mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS vorgenommen und dokumentiert.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse aus der Auswertung diskutiert und mit den bisherigen Forschungsergebnissen aus anderen Studien verglichen. Im Anschluss daran werden im Kapitel sechs konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis und Implikationen für die Theorie abgeleitet. Zum Schluss werden im siebten Kapitel die Limitationen beschrieben und es wird einen Ausblick für zukünftige Forschungen präsentiert.

## **2. Stand des Wissens**

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung hinsichtlich Servant Leadership beschrieben. Zuerst werden verschiedene Definitionen aus der bisherigen Literatur zu diesem Themengebiet aufgezeigt und miteinander verglichen. Es wird zudem tiefer auf den dienenden Führungsstil und dessen Charakteristiken eingegangen, um das Verständnis für diesen herzustellen. Anschliessend wird der dienende Führungsansatz mit

dem transformationalen und dem authentischen Führungsstil verglichen, welche gemäss Hoch et al. (2018) einige Gemeinsamkeiten aufweisen. Darüber hinaus wird auf bereits durchgeführte Studien von Servant Leadership im Bankensektor eingegangen und die mediierende Variable (Selbstwirksamkeit) und die abhängige Variable (Arbeitsengagement) werden beschrieben. Zum Schluss werden die aufgestellten Hypothesen empirisch hergeleitet und anhand eines Conceptual Model visualisiert.

## 2.1 Definition und Einordnung von Servant Leadership

Im Buch «The Servant as Leader» von Robert Greenleaf (1904-1990) wird der Begriff «Servant Leadership» das erste Mal erwähnt. Gemäss van Dierendonck (2011) ist das folgende Zitat aus dem Buch von Greenleaf (1977) in der Forschung von Servant Leadership bekannt und hat lange Zeit als Definition gedient:

*«The Servant-Leader is servant first. ... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. ... The best test, and difficult to administer is this: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, and more likely themselves to become servant? And, what is the effect on the least privileged in society? Will they benefit or at least not further be deprived?» (Greenleaf, 1970, zitiert in Greenleaf, 1977, S. 27)*

Aus diesem Zitat kann abgeleitet werden, dass sich bei Servant Leadership die dienenden Führungskräfte durch ihren Charakter und durch das Demonstrieren ihres Engagements anderen zu dienen, definieren. Ganz im Gegensatz zu anderen Theorien von Führungsstilen, welche sich durch das definieren, was die Führungskräfte tun (Parris und Peachey, 2013). Allerdings heben Huning et al. (2020) hervor, dass diese Definition nur beantwortet, *was* Servant Leadership ist und *wer* die Servant Leader sind und nicht die Fragen nach dem *Wie*, *Wann*, *Wo* und *Warum* Servant Leadership einen Einfluss auf die Ergebnisse am Arbeitsplatz hat, beantwortet. Laub (1999) knüpft in seiner Definition an diejenige von Greenleaf (1970) an und geht zudem zudem die Fragen nach das *Wie* und *Warum* ein.

*«Servant leadership is an understanding and practice of leadership that places the good of those led over the self-interest of the leader. ... Servant leadership promotes the valuing and development of people, the building of community, the practice of authenticity, the providing of leadership for the good of those led and the sharing of power and status for the common good of each individual, the total organization and those served by the organization.» (Laub, 1999, S. 81)*

In der Literatur gibt es noch viele weitere Definitionen von Servant Leadership, wovon die meisten wenige Beschreibungen beinhalten, wie sich dienende Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten, was sie tun und warum sie sich so verhalten (Eva et al., 2019). So hat bereits Andersen (2009) festgestellt, dass es keinen Konsens für die Beschreibung von Servant Leadership gibt. Mangels einer klaren Definition von Servant Leadership gibt es gemäss Eva et al. (2019) eine Tendenz dazu, dass die Definitionen und Indikatoren je nach Autor so ausgelegt werden, dass es zu ihrer Argumentation passt. Dies bestätigt die Auffassung von van Dierendonck (2011), wonach durch das Fehlen einer genauen Definition von Servant Leadership zu Interpretationen führt, welche ein breites Spektrum von Verhaltensweisen der dienenden Führungskräfte veranschaulicht. Aus diesem Grund liefern Eva et al. (2019) in ihrem systematischen Literaturüberblick eine eigene Definition von Servant Leadership, welche sich in drei Merkmale, namentlich in Motiv (1), Modus (2) und Denkweise (3), einteilen lässt.

*«Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community.» (Eva et al., 2019, S. 114)*

*Motiv* - Bei diesem Merkmal geht es darum zu verstehen, woher die Motivation einer dienenden Führungskraft entsteht. Die Vorgesetzten, welche den dienenden Führungsstil anwenden, sind entschlossen anderen zu dienen, was für sie als altruistische und moralische Person selbstverständlich ist (Eva et al., 2019). Dies ergänzt die Beschreibung von Patterson (2003), wonach dienende Führungskräfte Wert auf Demut, Bescheidenheit und Selbstlosigkeit legen und das Beste für andere und nicht für sich selbst anstreben. Weiter fügen Eva et al. (2019) an, dass diese Führungskräfte über ein starkes

Selbstbewusstsein, einen starken Charakter und psychologische Reife verfügen. *Modus* - Eva et al. (2019) geht bei diesem Merkmal darauf ein, dass sich dienende Führungskräfte mit ihren Untergebenen auseinandersetzen und dabei verstehen, dass jedes Teammitglied über beispielsweise eigene Bedürfnisse, Interessen, Wünsche, Stärken, Schwächen und Ziele verfügt. So besteht gemäss Liden et al. (2008) die Motivation bei dienenden Führungskräften nicht aus Eigeninteresse. Vielmehr wollen sie, dass die Mitarbeitenden nicht lediglich ein Mittel zum Zweck für die Erfüllung der Ziele des Unternehmens sind, sondern, dass sie sich zu ihrem eigenen Wohl verbessern und entwickeln können (Ehrhart, 2004). Ausserdem möchten diese Führungspersonen die Mitarbeitenden und deren Hintergründe, inneren Werte, Glaubenssätze und ihr ideologisches Verhalten genauer verstehen, weshalb sich bei diesem Führungsansatz das Arbeitsleben mit dem Privatleben überschneiden kann (Eva et al., 2019). *Denkweise* - Die dienenden Führungskräfte betrachten ihre Mitarbeitenden als Individuen, welche sich ihrer Obhut anvertraut wurden und sie sorgen dafür, dass mit ihren Mitarbeitenden und auch andere Ressourcen innerhalb des Unternehmens verantwortungsbewusst umgegangen wird und ihre Untergebenen dadurch wachsen können (Eva et al., 2019). Dies deckt sich mit der Beschreibung von Liden et al. (2008), wonach das Führungsverhalten von Servant Leadership darauf abzielt, dass Mitarbeitende wachsen und erfolgreich sein können und somit einen zusätzlichen Wert für das Unternehmen generiert. Die Denkweise unterstreicht somit die Selbstlosigkeit als Charaktereigenschaft, welche dienende Führungskräfte ausstrahlen. Sendjaya et al. (2019) würdigen den letzten Teil der Definition (Denkweise) zudem, da dieser die Ethik von Servant Leadership miteinschliesst, während die überwiegende Mehrheit der Studien sich lediglich auf die altruistischen Dimensionen konzentriert und die ethische Ausrichtung vernachlässigt. Aufgrund dessen, dass die Definition von Eva et al. (2019) bisherige Beschreibungen von Servant Leadership, insbesondere die von Greenleaf (1970), aufgreift und Limitationen vermeidet, welche andere Autoren aufgrund ihrer Argumentation in ihrer eigenen Beschreibung von Servant Leadership hatten, stützt sich diese Arbeit auf die Definition von Eva et al. (2019). Neben den verschiedenen Definitionen gibt es zudem unterschiedliche Ansichten, welche Charakteristiken der dienende Führungsstil beinhaltet.

## **2.2 Charakteristiken von Servant Leadership**

Die Definition von Eva et al. (2019) greift bereits einige Charakteristiken von Servant Leadership auf. Dennoch gibt in der Literatur eine inkonsistente Anzahl verschiedener

Eigenschaften, welchen diesen Führungsstil auszeichnen. Gemäss Parris und Peachey (2013) wird oft auf Larry Spears verwiesen, welcher im Jahr 2008 das Larry C. Spears Center for Servant Leadership, Inc. gegründet hat. Spears (1998) hat zehn Charakteristiken von Servant Leadership aus der Arbeit von Greenleaf extrahiert: Zuhören, Empathie, Heilung, Bewusstsein, Überzeugung, Konzeptualisierung, Voraussicht, Verantwortungsbewusstsein, Engagement für das Wachstum von Menschen und Aufbau von Gemeinschaft. Die Eigenschaften werden in der Tabelle 1 genauer beschrieben. Da diese Eigenschaften allerdings einzig auf Greenleaf's Aufsätzen und nicht auf empirischen Studien beruhen, gibt es diesbezüglich von Sendjaya und Sarros (2002) Kritik.

Zuhören	Sie reagieren automatisch auf jedes Problem, indem sie rezeptiv zuhören, was gesagt wird, wodurch sie den Willen der Gruppe erkennen und dazu beitragen können, diesen Willen zu klären.
Empathie	Sie bemühen sich, andere zu akzeptieren und zu verstehen, lehnen Sie nie ab, aber weigern sich manchmal, ihre Leistung als gut genug anzuerkennen.
Heilung	Sie erkennen, dass sie als menschliche Wesen die Möglichkeit haben sich selbst und andere «ganz» zu machen.
Bewusstsein	Gestärkt durch ein allgemeines Bewusstsein und vor allem ein Selbstbewusstsein, dass sie befähigt, Situationen ganzheitlich zu betrachten.
Überzeugung	Verlassen sich in erster Linie auf Überzeugung statt auf Zwang.
Konzeptualisierung	Sie versuchen, ihre eigenen Fähigkeiten und die der anderen zu wecken und zu fördern um «grosse Träume zu träumen».
Voraussicht	Intuitives Verstehen der Lehren aus der Vergangenheit, der gegenwärtigen Realität und des wahrscheinlichen Ergebnisses einer Entscheidung für die Zukunft.
Verantwortungsbewusstsein	Sich in erster Linie für die Bedürfnisse anderer einzusetzen.
Engagement für das Wachstum von Menschen	Das persönliche, berufliche und spirituelle Wachstum jedes Einzelnen zu fördern.
Aufbau von Gemeinschaft	Erkennen von Möglichkeiten zum Aufbau von Gemeinschaften zwischen Einzelpersonen, die in ihren Einrichtungen arbeiten und heilende Liebe geben können, die für die Gesundheit unerlässlich ist.

Tabelle 1: Zehn Charakteristiken von dienenden Führungskräften nach Spears (1998) in Anlehnung an Parris und Peachey (2013), Tabelle 4, S. 386.



Barbuto und Wheeler (2006) waren sich der Kritik von Sendjaya und Sarros (2002) bewusst und beschreiben in ihrer Arbeit die Werke von Greenleaf und Spears als jene, die in der Wissenschaft bezüglich der Forschung von Servant Leadership am meisten verbreitet und akzeptiert sind. Deswegen greifen Barbuto und Wheeler (2006) die zehn Charakteristiken von Servant Leadership von Spears (1998) auf und erweitern diese mit dem Begriff Berufung, welchen mit dem Wunsch zu dienen und dem Willen die Eigeninteressen zum Wohle der anderen zu opfern, definieren. Aufgrund der immer grösser werdenden Zahl an Eigenschaften von Servant Leadership versucht die Arbeit von Liden et al. (2008) die bisher erwähnten Charakteristiken in neun Dimensionen darzustellen:

1. Emotionale Heilung – Das Zeigen von Sensitivität gegenüber den persönlichen Anliegen anderer.
2. Werte für die Gemeinschaft schaffen – Das bewusste und aufrichtige Anliegen der Gemeinschaft zu helfen.
3. Konzeptionelle Fähigkeiten – Das Wissen über die Organisation und die anstehenden Aufgaben um andere, vor allem die unmittelbaren Untergebenen, wirksam zu unterstützen und ihnen helfen zu können.
4. Befähigung – Die Ermutigung und Förderung anderer, insbesondere die unmittelbaren Untergebenen, bei der Identifizierung und Lösung von Problemen sowie bei der Entscheidung wann und wie die Arbeitsaufgaben zu erledigen sind.
5. Untergebenen helfen sich zu entwickeln und erfolgreich zu sein – Das Aufrichtige Interesse an der beruflichen Entwicklung anderer zeigen, indem sie unterstützt und angeleitet werden.
6. Untergebene an erster Stelle setzen – Durch Taten und Worte anderen (insbesondere den Untergebenen) deutlich machen, dass die Erfüllung ihrer Arbeitsbedürfnisse Vorrang hat. Vorgesetzte, die diesen Grundsatz praktizieren unterbrechen ihre eigene Arbeit, um Untergebenen bei Problemen zu helfen, die sie mit den ihnen zugewiesenen Aufgaben haben.
7. Ethisches Verhalten – Ein offener, fairer und ehrlicher Umgang mit anderen.
8. Beziehungen – Sich aufrichtig bemühen, andere in der Organisation kennenzulernen, zu verstehen und zu unterstützen, wobei der Schwerpunkt auf dem Aufbau langfristiger Beziehungen zu den unmittelbaren Untergebenen liegt.
9. Dienen – Eine Art und Weise, sich selbst zu kategorisieren und von anderen als jemand charakterisiert zu werden, der anderen zuerst dient, auch wenn dies eine Selbstaufopferung erfordert.

Diese neun Dimensionen wurden zu einem späteren Zeitpunkt gemäss Paesen et al. (2019) auf sieben Dimensionen reduziert. So ist die achte Dimension (Beziehungen) und die neunte Dimension (Dienen) weggelassen worden. Auch Sendjaya et al. (2008) haben sich im Hinblick auf die Erstellung und Messung eines multidimensionalen Fragebogens bezüglich Servant Leadership mit der Eingrenzung der Dimensionen beschäftigt. So werden 22 bekannte Eigenschaften von Servant Leadership in sechs verschiedene Dimensionen kategorisiert (Sendjaya et al., 2008), welche in der Abbildung 1 dargestellt sind. Die sechs definierten Dimensionen gemäss Sendjaya et al. (2008) lauten wie folgt:

*Freiwillige Unterordnung* - Sendjaya et al. (2008) erwähnen, dass in der Literatur darauf hingewiesen wird, dass die Bereitschaft anderen zu dienen, wann immer ein Bedürfnis besteht im Mittelpunkt der dienenden Führung steht, unabhängig von der Art des Dienstes, der Person, welcher gedient wird oder der Stimmung des dienenden Führers. Dies impliziert, dass es bei Servant Leadership mehr darum geht ein Diener zu sein, als nur eine dienende Haltung zu vollziehen, was wiederum den Charakter der Führungskraft widerspiegelt (Jaworski, 1997).

*Authentisches Selbst* - Dienende Führungskräfte können aufgrund ihres inneren Antriebs ihre Mitarbeitenden authentisch führen, was sie durch ihr beständiges Auftreten von Demut (McGee-Copper und Looper, 2001), Integrität (Page und Wong, 2000), Verantwortlichkeit (Block, 1993), Sicherheit (Palmer, 1998) und Verletzlichkeit (Patterson, 2003) zeigen. Sie sind ausserdem bereit im Stillen hinter den Kulissen zu arbeiten, Zeit für kleine Dinge aufzuwenden und scheinbar unbedeutende Entscheidungen zu treffen ohne dafür belohnt oder gelobt zu werden, wodurch sie sich durch Bescheidenheit auszeichnen (Badaracco, 2002).

*Partnerschaftliche Beziehungen* - Greenleaf (1977) erwähnt, dass dienende Führungskräfte andere akzeptieren, für diejenigen Personen, welche sie sind und nicht für das, wie sie die Führungskräfte sich fühlen lassen. Diese Akzeptanz ermöglicht es anderen Menschen, insbesondere den Untergebenen, zu experimentieren, kreativ zu sein und zu wachsen ohne Angst davor zu haben dafür verurteilt zu werden (Daft und Engel, 2000). Dies führt dazu, dass durch die starke Bindung der dienenden Führungskraft zu der anderen Person eine Beziehung entsteht, welche schwer zu brechen ist, obwohl sie durch Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte bedroht werden kann (Sendjaya et al. (2008).

*Verantwortungsvolle Moral* - Gemäss Bass und Steidlmeier (1999) bringt die Ausübung von Macht und Autorität in einer Beziehung zwischen Führungskraft und Untergebenen immer eine ethische Herausforderung mit sich. Deshalb stellen Führungskräfte, welche den dienenden Führungsstil anwenden, sicher, dass die Mittel, welche Sie anwenden und die Ziele, die Sie erreichen möchten, moralisch legitimiert, ethisch gerechtfertigt und

durchdacht sind (Sendjaya, 2005). Des Weiteren setzen dienende Führungskräfte eine Beziehungsmacht ein, welchen einen positiven moralischen Dialog zwischen der Führungskraft und den Arbeitskräften erleichtert Graham (1991). Ausserdem argumentiert Graham (1991), dass in einem organisatorischen Kontext, in welchem ethische Grundsätze typischerweise in Frage gestellt werden, die Anwendung des dienenden Führungsstils und deren reflektierende Verhaltensweisen eine positive Veränderung des ethischen Klimas einer Organisation bewirken kann. *Transzendente Spiritualität* - Sendjaya et al. (2008) halten in ihrer Arbeit fest, dass die auf Bedürfnissen basierenden und moralisch geprägten Beziehungen, welche die dienenden Führungskräfte fördern, auch von spirituellen Werten durchdrungen sind. So gehen diese Führungspersonen auf die Bedürfnisse der Menschen ein, deren Leben in der heutigen modernen Arbeitswelt durch Unverbundenheit, Abschottung und Orientierungslosigkeit geprägt ist (Mitroff und Denton, 1999). Diese Berufung beinhaltet gemäss Mitroff und Denton (1999) ein Gefühl der Verbundenheit zwischen dem inneren Selbst und der äusseren Welt, dessen Bewusstsein es den dienenden Führungskräften ermöglicht eine sinnvolle und intrinsisch motivierende Arbeit zu leisten (Sendjaya et al., 2008). *Verwandelnder Einfluss* - Der Mittelpunkt des Konzepts von Servant Leadership steht gemäss Sendjaya et al. (2008) der verändernde Einfluss auf andere Menschen. So beschreibt Graham (1991) in ihrer Arbeit, dass dienende Führung ansteckend ist, was sich mit der Ansicht von Greenleaf (1977) deckt, welche besagt, dass Untergebene, welche dienenden Führungskräften dienen in mehreren Dimensionen (beispielsweise emotional oder intellektuell) selbst zu dienenden Führungskräften werden. Dieser verändernde Einfluss erfolgt durch Visionen, die Vorbildfunktion durch persönliches Beispiel in sichtbarer und spürbarer Weise, Mentoring und Befähigung anderer sowie Vertrauen (Russell und Stone, 2001)

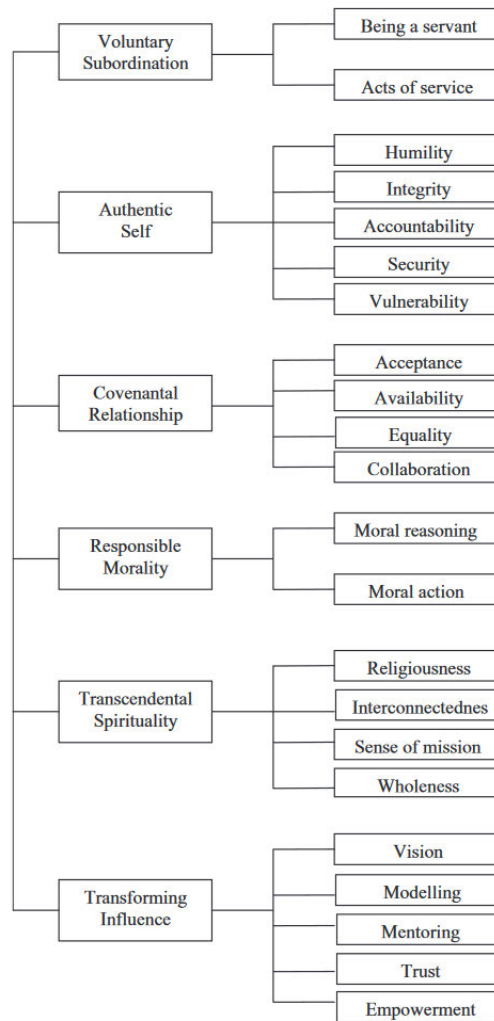


Abbildung 1: Kategorisierung einzelner Charakteristiken von Servant Leadership in sechs Dimensionen (Sendjaya et al., 2008, S. 409)

Die von der Literatur identifizierten Eigenschaften von Servant Leadership haben auch Parallelen zu anderen bekannten Führungsstilen. So wird in der Wissenschaft der dienende Führungsstil mit dem transformationalen Führungsstil, dem authentischen Führungsstil, dem ethischen Führungsstil, dem Level 5 Führungsstil, dem ermächtigenden Führungsstil, dem spirituellen Führungsstil und dem aufopferungsvollen Führungsstil verglichen (Van Dierendonck, 2011). Obwohl Ähnlichkeiten vorhanden sind, gibt es dennoch theoretische Unterschiede (Paesen et al., 2019). Deshalb wird im nächsten Kapitel eine Abgrenzung der Führungsstile vorgenommen, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu beschreiben.

### 2.3 Abgrenzung der Führungsstile

Dieses Kapitel setzt sich mit dem transformationalen und dem authentischen Führungsstil auseinander, welche in der Literatur am meisten mit Servant Leadership in Verbindung

gebracht wird. In einem ersten Teil werden die beiden Führungsstile näher beleuchtet und ihre Eigenschaften beschrieben. Anschliessend werden die beiden Führungsstile mit dem dienenden Führungsstil synthetisiert und Unterschiede zwischen den verschiedenen Führungsansätzen werden aufgezeigt.

### **2.3.1 Transformationaler Führungsstil**

Das ursprüngliche Konzept von transformationaler Führung stammt von Burns (1978). Damals hat Burns (1978) die Hypothese aufgestellt, dass grossartige Führungskräfte die Motive der Gefolgsleute beeinflussen können. Bass und Avolio (1994) haben diesen Einfluss aufgegriffen und mit den vier I's von transformationaler Führung ergänzt, welche folgende Komponenten beinhalten: Idealisierter Einfluss (Charisma), Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Rücksichtnahme. Diese vier Faktoren werden in der Literatur wie folgt definiert: *Idealisierter Einfluss / Charismatische Führung* - Die Anhängerschaft respektiert die Führungskraft, bewundert diese und möchte dieser nacheifern. Die Führungspersönlichkeit verfolgt eine klare Vision mit einem bestimmten Ziel, dass verfolgt wird mit der Bereitschaft Risiken einzugehen (Stewart, 2006). *Inspirierende Motivation* - Transformationale Führungskräfte motivieren und begeistern andere Menschen und fordern diese stets heraus. Die Kommunikation der Erwartungen ist klar und das Engagement für die Ziele und die gemeinsame Vision wird vorgelebt (Stewart, 2006). *Intellektuelle Stimulation* - Es wird von der Führungskraft aktiv um neue Ideen und Wege gefragt, Bestehendes zu verbessern. Die Kreativität der Mitmenschen wird angeregt, aber sie werden nie öffentlich kritisiert oder korrigiert (Stewart, 2006). *Individuelle Rücksichtnahme* - Transformationale Führungskräfte schaffen ein unterstützendes Klima, in welchem individuelle Unterschiede und Bedürfnisse respektiert werden. Die Interaktion mit der Anhängerschaft wird gefördert und die Führungskräfte sind sich der individuellen Anliegen bewusst und achten auf das Entwicklungspotential der Gefolgschaft (Stewart, 2006). Aus diesen vier Faktoren lässt sich ein Prozess erkennen, in welchem die Führungskräfte ihren Respekt bei den Mitarbeitenden aufbauen. Mit einem klaren Ziel vor Augen werden die Mitarbeitenden motiviert, aktiv in Entscheidungen mitbeinbezogen und die individuellen Stärken der einzelnen Personen werden dabei gefördert. Das Hauptmerkmal von transformationalen Führungskräften liegt dabei, gemäss der Wissenschaft, stets auf ihren langfristigen Visionen (Xie, 2020). Diese Visionen führen gemäss Xie (2020) zu förderlichen Arbeitsbedingungen, welche das berufliche Engagement der Mitarbeitenden erhöhen, die Arbeitsleistungen verbessern und langfristiges Lernen und Entwicklungen fördert (Triana et al., 2017; Geier, 2016;

Jyoti und Dev, 2015). Zusätzlich dazu erwähnen Siangchokyo et al. (2020) in ihrer Studie, dass es signifikante Zusammenhänge zwischen der transformationalen Führung und der Mitarbeiterfluktuation und der Zufriedenheit gibt. Auch der Jobstress und Burnouts können mit der Anwendung dieses Führungsstils vermindert werden (Gill et al., 2006).

Dennoch gibt es trotz dieser empirischen Evidenz Kritik an der theoretischen Grundlage von transformationaler Führung. So stellen van Knippenberg und Sitkin (2013) vier Defizite fest, welche die Forschung in diesem Themengebiet untergräbt: Als erstes erwähnen van Knippenberg und Sitkin (2013), dass es keine klare Definition von transformationaler Führung gibt; zweitens wird kein klares Verständnis zwischen dem kausalen Zusammenhang des Verhaltens der Führungskraft, den Reaktionen der Gefolgschaft und den Leistungsergebnissen sichtbar; drittens werden Operationalisierungen von transformationaler Führung eingesetzt, welche das Verhalten der Führungskraft mit den Auswirkungen verwechseln; und viertens wird stipuliert, dass bei den Messungen der transformationalen Führung die dimensionale Struktur der Theorien nicht widergegeben wird. Mitchell et al. (2014) und Li et al. (2015) greifen diese Bedenken in Ihren Studien auf. Ebenso unterstützen sie die Resultate von Siangchokyo et al. (2020) und die Kritik von van Knippenberg und Sitkin (2013). Es wird allerdings darauf verwiesen, dass die Theorie von transformationaler Führung nach Burns (1978) weiterhin eine gute Theorie darstellt, die sich in der Organisationswissenschaft etabliert hat (Siangchokyo et al, 2020).

### **2.3.2 Authentischer Führungsstil**

Gemäss Avolio et al. (2004) handelt es sich bei dem authentischen Führungsstil um ein Wurzelkonstrukt, welches die transformationale und die ethische Führung zusammenfasst. So können authentische Führungskräfte direktiv, partizipativ, aber auch autoritär sein (Avolio et al., 2004). Gardner und Carlson (2015) beschreiben authentische Führungskräfte als Personen, welche anderen ihr wahres Ich präsentieren, anstelle ihres unwirklichen und falschen Ichs. Die Führungspersonen, welche diesen Führungsstil anwenden, handeln im Einklang mit ihren tiefen persönlichen Werten und Überzeugungen und gewinnen das Vertrauen der Untergebenen, indem sie unterschiedliche Standpunkte fördern und ein Netzwerk zu ihren Mitarbeitenden aufbauen und pflegen, wodurch sie von ihren Untergebenen als authentisch anerkannt werden (Avolio et al., 2004). Zudem können, gemäss Luthans und Avolio (2003),

authentische Führungskräfte individuelle Unterschiede erkennen, schätzen diese und haben die Fähigkeit sowie die Motivation die Talente der Mitarbeitenden zu erkennen und helfen ihnen diese Talente zu Stärken auszubauen. Zusammenfassend lässt sich der authentische Führungsstil als ein Muster des Führungsverhaltens, welches Selbsterkenntnis, ausgewogene Informationsverarbeitung, eine transparente Beziehung mit den Mitarbeitenden, sowie eine tief verwurzelte ethische Sichtweise einschliesst (Gardner und Carlson, 2015). Walumbwa et al. (2008) haben den authentischen Führungsstil in vier Dimensionen unterteilt, welche Selbsterkenntnis, die verinnerlichte ethische Perspektive, die ausgewogene Informationsverarbeitung und die transparente Beziehung umschliesst. Die Selbsterkenntnis bezieht sich auf das Bewusstsein einer Führungskraft (Hadian Nasab und Afshari, 2019). Es geht bei dieser Dimension nach Walumbwa et al. (2008) darum, dass die Führungskraft versteht, wie sie der Welt eine Bedeutung entlockt und wie dieser Prozess im Laufe der Zeit die Sichtweise von sich selbst, sowie der Welt, verändern kann. Die ausgewogene Informationsverarbeitung wird von Hadian Nasab und Afshari (2019) so beschrieben, dass eine Analyse der Informationen stattfindet, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Dies deckt sich mit der Darstellung von Rego et al. (2014) wonach authentische Führungskräfte aktiv nach den Ansichten und Meinungen anderer fragen und existierende Situationen in Frage stellen. Die Ausprägung der verinnerlichteten moralischen Perspektive zeigt sich bei authentischen Führungskräften gemäss Gardner et al. (2011) durch das, dass sie hohe ethische Standards berücksichtigen, ihre strategischen Handlungen auf der Grundlage ihrer tief verwurzelten ethischen Werte und Standards leiten und ihre Entscheidungen, sowie ihr Verhalten, im Einklang mit diesen Werten steht. Aufgrund dieser inneren Einstellung werden sich authentische Führungskräfte nicht wissentlich an unmoralischen Praktiken beteiligen (Gardner und Carlson, 2015). Die Dimension der transparenten Beziehung ist dann gegeben, wenn Führungskräfte ihre Gedanken und Gefühle mit ihren Untergebenen teilen, dabei aber ihre Würde am Arbeitsplatz wahren können, sodass die Mitarbeitenden ihre Gründe für die Entscheidungen der Führungskräfte nachvollziehen können (Hadian Nasab und Afshari, 2019). Dadurch wird ein Gefühl des Vertrauens gefördert und die Angst vor unbekanntem wird verringert (Walumbwa et al., 2008).

Für die Theorie des authentischen Führungsstils gelten viele Kritikpunkte, welche von Knippenberg und Sitkin (2013) für den transformationalen Führungsstil anbringen, ebenfalls (Banks et al., 2016). Diese beinhalten auch die, in der Studie von Banks et al.

(2016) zeigten, hohen Korrelationen zwischen den beiden Führungsstilen und das Fehlen von Theorien zu differentiellen Effekten. Zudem wird in der Literatur auch der Moralaspekt beim authentischen Führungsstil diskutiert (Bradley-Cole, 2021). In einem Verhältnis von ca. 60/40 wird in Definitionen vom authentischen Führungsstil Moral inkludiert (Sidani und Rowe, 2018). Es wird argumentiert, dass die Essenz von authentischer Führung darin besteht sich selbst treu zu sein, was sich von anderen Führungsstilen (wie beispielsweise dem dienenden Führungsstil), welche die Fürsorge für die Mitarbeitenden ins Zentrum stellt, unterscheidet (Bradley-Cole, 2021). Es ist deshalb angebracht, die betrachteten Führungsstile in einem Vergleich einander gegenüberzustellen.

### **2.3.3 Vergleich der Führungsstile mit Servant Leadership**

Der dienende, transformationale und authentische Führungsstil haben eine zentrale Gemeinsamkeit. Bei jedem von ihnen spielen die Mitarbeitenden eine wichtige Rolle, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Allerdings äussert sich dieser Umstand je nach Führungsstil anders. Während beim transformationalen Führungsstil stets das Unternehmen an erster Stelle steht, wird bei Servant Leadership der Fokus auf die Menschlichkeit, die Authentizität und die zwischenmenschliche Akzeptanz gelegt (van Dierendonck, 2011), was auch von Stone et al. (2004) bestätigt wird. Dies bedeutet, dass beim dienenden Führungsstil sich um das Wohlergehen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter gekümmert wird und sich im Gegenzug darauf verlassen wird, dass die Mitarbeiter der gemeinsamen Vision hingeben und alles dafür tun, um der Organisation zu helfen (Stone et al., 2004). Es kann also darauf geschlossen werden, dass dienende Führungskräfte mit grösserer Wahrscheinlichkeit bei der Priorisierung ihrer Führung als erstes auf die Gefolgschaft schauen, danach auf die Ziele des Unternehmens und als letztes auf sich selbst (Sendjaya, 2015). Im Vergleich zum authentischen Führungsstil anerkennt auch der dienende Führungsstil nach Avolio und Gardner (2005), wie wichtig es ist bei Interaktionen mit anderen Personen authentisch und wahrhaftig zu sein. Anders als bei Personen mit einem authentischen Führungsstil, könnte allerdings bei dienenden Führungskräften altruistische Motive im Vordergrund stehen, um anderen Menschen zu dienen (Eva et al., 2019). Sie sind somit nicht authentisch, weil sie authentisch sind, sondern weil Sie entweder von einem Gefühl höherer Berufung oder von der inneren Überzeugung angetrieben werden, um anderen zu dienen und etwas Positives zu bewirken (Eva et al., 2019).



Die Meta-Analyse von Hoch et al. (2018) untersucht den transformationalen Führungsstil mit dem dienenden und dem authentischen und dem ethischen Führungsstil anhand von bereits durchgeführten Studien untersucht. Dabei wird festgestellt, dass die transformationale Führung eine hohe Validität in Bezug auf die Erklärung von Verhaltens-, Einstellungs- und Beziehungswahnehmungsergebnisse von Untergebenen hat (Hoch et al., 2018). Dieses Ergebnis deckt sich mit der Meta-Analyse von Judge und Piccolo (2004). Des Weiteren gibt es gemäss Hoch et al. (2018) eine empirische Evidenz dafür, dass der ethische und authentische Führungsansatz im Vergleich zum transformationalen Führungsstil von relativ begrenztem Nutzen sind, da die Korrelation unter diesen Führungsformen sehr hoch ist. In Bezug auf Servant Leadership sieht es allerdings anders aus. Es wird beschrieben, dass der dienende Führungsansatz empirisch gesehen wertvoll ist, da er eine geringe Korrelation zum transformationalen Führungsstil hat, aber eine hohe Korrelation zu den vielen Ergebnissen, wie beispielsweise der Arbeitsleistung, der Arbeitszufriedenheit, dem unternehmerischen Engagement oder dem Mitarbeiterengagement aufweist (Hoch et al., 2018). Vor diesem Hintergrund ist es interessant zu untersuchen, wie sich Servant Leadership im Bankensektor auswirken kann.

#### **2.4 Servant Leadership im Bankensektor**

Zahlreiche Studien zeigen gemäss Canavesi und Minelli (2022) einen positiven Effekt von Servant Leadership auf die Mitarbeitenden einer Firma auf. Die Studien Newman et al. (2017), Chiniara und Bentein (2016) und von Walumbwa et al. (2010) zeigen positive Ergebnisse in Bezug auf das soziale Verhalten von Mitarbeitenden innerhalb der Organisation und auf die Proaktivität. Auch hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und dem Engagement (Chiniara und Bentein, 2016; Hunter et al., 2013) und der Leistung, darunter auch die Teamleistung, (Hu und Liden, 2011) hat Servant Leadership einen positiven Einfluss. Auch gibt es in der Literatur weder auf theoretischer oder empirischer Ebene keine signifikante Kritik an dem Führungstheorie von Servant Leadership, was allerdings auf den «Matthäus-Effekt» zurückzuführen sein könnte (Canavesi und Minelli, 2022). In Bezug auf die Forschung von Servant Leadership besagt dieser Effekt, dass Arbeiten, welche eine vielversprechende Perspektive auf Servant Leadership bieten und bereits erfolgreich waren, mit grösserer Wahrscheinlichkeit immer wieder zitiert werden (Bol et al., 2018).

Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass dieser Führungsstil in der Praxis noch nicht sehr weit verbreitet zu sein scheint. Besonders in Dienstleistungsunternehmen, wie Banken, welche keine tangiblen Güter vertreiben, würde sich Servant Leadership auf den ersten Blick als Führungsform anbieten, da in diesen Betrieben die Wertschöpfung von den Vertriebsleistungen der Mitarbeitenden abhängt und die Literatur hier einen positiven Einfluss aufzeigt. Es gibt bereits einige Studien, welche Servant Leadership im Bankensektor untersucht haben. So haben Rasheed et al. (2016) den Zusammenhang zwischen Servant Leadership und innovativem Arbeitsverhalten untersucht mit Arbeitsengagement als Mediator. Die Arbeit zeigt dabei einen Zusammenhang zwischen Servant Leadership und innovativem Arbeitsverhalten, allerdings wird dieser noch stärker durch Arbeitsengagement als Mediator (Rasheed et al., 2016). So wird in der Praxis empfohlen Anreize für Mitarbeiter zu schaffen, damit diese unter anderem Engagement und Hingabe zeigen, was wiederum zu einer innovativeren Arbeitshaltung führt (Rasheed et al., 2016). Eine andere Studie von Zeeshan et al. (2021), welche ebenfalls im Bankensektor in Pakistan durchgeführt wurde, fokussiert sich auf den Zusammenhang zwischen dem dienenden Führungsstil und Mitarbeiterengagement mit Selbstwirksamkeit als Mediator. Dabei hat die Studie aufgezeigt ebenfalls, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Servant Leadership und dem Mitarbeiterengagement der Mitarbeiter gibt (Zeeshan et al., 2021). Darüber hinaus zeigt die Studie auf, dass durch die Anwendung eines dienenden Führungsstils die Mitarbeiter ein höheres Mass an Selbstwirksamkeit zeigen und sich somit ihre Überzeugung stärkt, dass sie ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen können (Zeeshan et al., 2021). Dieses Resultat wird von den Ergebnissen von Mujeeb et al. (2021) gestützt, welche auch eine Untersuchung von Servant Leadership im Bankensektor von Pakistan durchgeführt haben.

Bei einer Suche nach Studien von Servant Leadership im Schweizer Bankensektor werden keine Ergebnisse angezeigt. Eine Suche auf ProQuest, EbscoHost und Google Scholar mit den Stichworten «Servant leadership» AND «Swiss Banking», «Servant leadership» AND «Swiss Bank», «Servant leadership» AND «Swiss banking industry» und «Servant Leadership» AND «Swiss banking sector» führt jeweils zu keinen Resultaten. Diese Masterarbeit verfolgt daher das Ziel, basierend auf den in Pakistan durchgeführten Forschungen, eine Studie im Kontext von Schweizer Banken durchzuführen, welche den Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement untersucht mit Selbstwirksamkeit als Mediator. Es ist deshalb von Bedeutung zu

verstehen, welche Eigenschaften das Arbeitsengagement und die Selbstwirksamkeit beinhalten.

## **2.5 Arbeitsengagement**

Nach Schaufeli und Bakker (2006) wird Arbeitsengagement als ein positiver, erfüllender arbeitsbezogener Geisteszustand definiert, welcher durch Tatkraft, Hingabe und Absorption gekennzeichnet ist. Wobei Tatkraft für höhere Energie und Flexibilität, die Bereitschaft sich mehr anzustrengen und Entschlossenheit steht (Zhou et al., 2022). Hingabe bedeutet gemäss Zhou et al. (2022) ein Gefühl des Engagements, des Eifers und der Herausforderung, während Absorption sich auf die Konzentration und das Aufgehen in der Arbeit bezieht. Für die Wissenschaft und auch für die Praxis ist Arbeitsengagement von grossem Interesse, da eine positive Beziehung zwischen Arbeitsengagement und vielen anderen Ergebnissen, wie Jobzufriedenheit, geringere Fehlzeiten, geringere Fluktuation, hohes betriebliches Engagement und hohe Leistung nachgewiesen werden konnte (Salanova et al., 2003; Schaufeli und Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002a; Schaufeli et al., 2002b). Es handelt sich dabei ausserdem um ein Motivationskonstrukt, welches unter den Mitarbeitenden am Arbeitsplatz geteilt werden kann (Bakker et al., 2005). Menschen, welche sich in der gleichen Gruppe zusammenarbeiten, haben mehr Möglichkeiten miteinander zu interagieren und haben somit mehr Chancen positive und negative Erlebnisse zu teilen (Salanova et al., 2005). Für ein positives Arbeitsengagement ist gemäss Agarwal (2014) das Vertrauen ein Schlüsselindikator. Denn wenn das Vertrauen tief ist, sind die Mitarbeitenden eher damit beschäftigt sich selbst zu schützen (Zhou et al., 2022). So wurde gemäss Zhou et al. (2022) festgestellt, dass Vertrauen ein Grund dafür ist, dass bestimmte Mitarbeitende ihre Aufgaben ordnungsgemäss erfüllen und ohne Entschädigung nach eigenem Ermessen handeln können. Dies kann mit dem Konzept «Extrameilen gehen» in Verbindung gebracht werden (Abbas et al., 2020). Aus diesem Grund wird Arbeitsengagement als wertvoller Wettbewerbsvorteil in Unternehmen gefördert (Christian et al., 2011). Die Ergebnisse von Rahmadani et al. (2020) zeigen zudem auf, dass engagierte Führungskräfte, welche ihre Mitarbeitenden stärken, befähigen, verbinden und inspirieren, einen signifikanten Einfluss auf das Arbeitsengagement ihrer Untergebenen haben. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte die wichtigsten Akteure für die Förderung des Arbeitsengagement sind und daher sollten sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden kennen und prüfen, ob ihre Untergebenen über genügend Ressourcen an ihrem Arbeitsplatz verfügen, um ihren Job zu erledigen, was wiederum das Arbeitsengagement erhöht (Rahmadani et al., 2020). Schaufeli und

Salanova (2007) beschreiben in Ihrer Studie zudem einen positiven Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement. Aus diesem Grund wird das Konzept der Selbstwirksamkeit im nächsten Kapitel näher beschrieben.

## **2.6 Selbstwirksamkeit**

Bandura (1989) beschreibt Selbstwirksamkeit als Glauben an die eigene Fähigkeit, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Sie beeinflusst entsprechend wie intensiv eine Person ein bestimmtes Ziel verfolgen wird (Ji und Yoon, 2021). Die Selbstwirksamkeit ist nicht mit dem Selbstwertgefühl zu verwechseln. Während das Selbstwertgefühl den Respekt vor sich selbst darstellt, unterscheidet sich die Selbstwirksamkeit dadurch, dass die Person an die eigenen Fähigkeiten glaubt (Gardner und Pierce, 1998). Sollten Menschen an ihren Fähigkeiten zweifeln oder Angst vor ihrer Verantwortung haben, so können sie gemäss Ji und Yoon (2021) schnell dazu neigen komplexe Aufgaben aufzugeben oder zu vermeiden. Auf der anderen Seite neigen Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit dazu, ihre Bemühungen aufrechtzuerhalten, indem sie sich höhere Ziele setzen und anspruchsvollere oder komplexere Aufgaben übernehmen (Feltz und Riessinger, 1990). Dies wird durch die Studie von Williams und Williams (2010) bestätigt. Darüber hinaus können nach Heuven et al. (2006) Menschen mit einem hohen Mass an Selbstwirksamkeit Probleme besser lösen als Menschen mit einem niedrigen Mass an Selbstwirksamkeit. Die Führungskräfte können dies aktiv beeinflussen, in dem sie ihren Mitarbeitenden ein Gefühl der Befähigung vermitteln und ihnen mehr Macht und Kontrolle über die arbeitsbezogenen Aufgaben geben, weil sie dadurch unweigerlich stärker an sich glauben und wahrnehmen, dass sie gute Leistungen erbringen können, wenn sie hart arbeiten und zusätzliche Anstrengungen unternehmen (Luthans et al., 2007). Dementsprechend kann gemäss Zeeshan et al. (2021) die Selbstwirksamkeit durch das Coaching, die Motivation, die Ermutigung, die Innovationsfähigkeit und das befähigende Verhalten der Vorgesetzten oder Führungskräfte verbessert werden. Aufgrund dessen, dass die Selbstwirksamkeit sich nicht nur auf die aktuelle Arbeitsleistung, sondern auch auf das zukünftige Organisationsverhalten auswirkt (Ji und Yoon, 2021), wird Selbstwirksamkeit als eine psychologische Variable eingesetzt (Gist, 1987). Diese kann die Leistung einer Person in der Arbeitsumgebung oder das Organisationsverhalten vorhersagen (Gist, 1987). Die Studien von Aguilar und Yuan (2010) bestätigen dies, da sie zeigen, dass es Managern mit geringerer Selbstwirksamkeit an Überzeugung mangelt und sie ihre Geschäfte nicht effektiv führen können.

Auf Basis der Beschreibungen von Servant Leadership, Arbeitsengagement und Selbstwirksamkeit können in einem nächsten Schritt Hypothesen aufgestellt und ein dazugehöriges Conceptual Model entwickelt werden.

## **2.7 Hypothesen und Conceptual Model**

Die Theorie der Ressourcenerhaltung bietet sich im Rahmen dieser Masterarbeit als theoretischen Rahmen an. Nach Hobfoll (1989) beinhaltet diese Theorie den Versuch der Menschen, Ressourcen zu gewinnen und zu erhalten, um Stress abzubauen und sobald sie im Besitz dieser sind, werden sie sie nutzen, um weitere Ressourcen zu erwerben. Da dienende Führungskräfte gemäss Chen und Bliese (2002) eine wichtige Rolle in der Stärkung der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden spielen können, indem sie ihre Rollen klären und soziale Unterstützung anbieten, kann angenommen werden, dass dienende Führungskräfte eine Quelle von internen Ressourcen sind. Van Dierendonck (2011) bestätigt dies und beschreibt dienende Führungskräfte als wesentliche Quelle organisatorischer Ressourcen, welche sich um die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden kümmert und ihnen somit ermöglichen, durch ihr Engagement innerhalb der Organisation neue Fähigkeiten zu entwickeln. Zudem besteht die Möglichkeit, dass durch den dienenden Führungsansatz die Untergebenen erfolgreich sind, da dieser Ansatz den Mitarbeitenden ermöglicht ihre Fähigkeiten, das Wissen und die Fertigkeiten zu entwickeln und zu verbessern, was wiederum die Selbstwirksamkeit fördert (Walumbwa et al., 2010). Die Selbstwirksamkeit, welche eine persönliche Eigenschaft darstellt, wird aufgrund ihres Motivationspotenzials als bedeutender Antezedent für das Engagement von Mitarbeitenden angesehen (Tims et al., 2011). Aus diesem Grund lassen sich positive Beziehung zwischen Servant Leadership, Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement ableiten. Diesbezüglich werden die folgenden Hypothesen und das dazugehörige Conceptual Model entwickelt und getestet.

### **2.7.1 Servant Leadership und Arbeitsengagement**

Als Vorläufer für das Arbeitsengagement wird die Rolle der Führung in der Literatur anerkannt (Shuck et al., 2011). Es sind bereits einige Studien zu dieser Beziehung durchgeführt worden, beispielsweise für den transformationalen Führungsstil (Nguyen, 2020), den authentischen Führungsstil (Oh et al., 2018) aber auch für den dienenden Führungsstil (Khan et al., 2021). Zeeshan et al. (2021) beschreibt Servant Leadership trotz den Gemeinsamkeiten mit anderen Führungsstilen als einzigartig, da dieser Ansatz umfassender und ganzheitlicher und sämtliche Führungsdimensionen abdeckt, welche

das Engagement der Mitarbeitenden effektiv verbessern können. Dies wird durch die Einbindung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung (Patterson, 2003), das Einholen von Beiträgen von Mitarbeitenden und der Wertschätzung ihnen gegenüber (Page und Wong, 2000) und die Unterstützung in schwierigen Zeiten (van Dierendonck und Nuijten, 2011) bewerkstelligt. Damit bringen die Führungskräfte die Mitarbeitenden dazu ihre Ziele durch die Entfaltung ihres wahren Potenzials zu erreichen (Khan et al., 2021). Als Gegenleistung beginnen gemäss Kahn et al. (2021) die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten als Wohltaterweisende zu betrachten und zeigen somit mehr Engagement bei der Arbeit und sie fühlen sich stärker absorbiert, da sie überzeugt sind, dass die Arbeit ihrem Wachstum dient. Basierend auf dieser theoretischen Untermauerung und empirischen Belege wird folgende Hypothese aufgestellt.

*H1: Servant Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.*

### **2.7.2 Servant Leadership und Selbstwirksamkeit**

Chen und Bliese (2002) beschreiben Führung als wichtiger Prädiktor für Wirksamkeitsüberzeugungen, da die Vorgesetzten soziale Unterstützung bieten und dazu beitragen Rollen zu klären. Diesbezüglich beschreiben Zeeshan et al. (2021) den dienenden Führungsstil als einflussreich, da das Hauptaugenmerk dieses Führungsansatzes auf der Befähigung und dem Wachstum der Mitarbeitenden und nicht auf dem Wachstum der Vorgesetzten und der Organisation liegt (Choudhary et al., 2013). Walumbwa et al. (2017) führen ergänzend zu dieser Ansicht aus, dass dienende Führungspersönlichkeiten die Eigenschaft besitzen Mitarbeitende zu motivieren und in eine Richtung zu lenken, bei denen sie ihre Ziele erreichen können. Dienende Führungskräfte stellen somit die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden in den Vordergrund, was zu einer Verbesserung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten führt und dadurch einen Mehrwert für sie schafft (Zeeshan et al., 2021). Dies wiederum führt zu einer Steigerung der Selbstwirksamkeit der Gefolgschaft (Ghulam Jan et al., 2021). Auf der Grundlage dieser Ausführungen wird folgende Hypothese aufgestellt.

*H2: Servant Leadership hat einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit von Bankmitarbeitenden.*

### **2.7.3 Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement**

Das Arbeitsengagement wird nach Bakker und Demerouti (2007) in erster Linie durch die Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen, namentlich Autonomie, Feedback und Unterstützung durch den Vorgesetzten, und persönlichen Ressourcen (Belastbarkeit, Selbstwirksamkeit und Optimismus) erhöht. Die persönlichen Ressourcen können somit mit der Ausübung der Kontrolle über anspruchsvolle Aufgaben und deren Auswirkungen auf das Umfeld in Verbindung gebracht werden (Hobfoll et al., 2003). Es gilt zu erwähnen, dass gemäss Zeeshan et al. (2021) das Arbeitsengagement durch hohe Arbeitsbelastungen, lange Arbeitszeiten, hoher Arbeitsdruck und Leistungsanforderungen negativ beeinflusst wird. Der Selbstwirksamkeit wird zudem auf der Ebene einer Person ein signifikanter Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement nachgesagt und wird als wichtiger psychologischer Zustand für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden betitelt (Schaufeli und Salanova, 2007). Da sich aufgrund dieser theoretischen Herleitung eine Korrelation zwischen Selbstwirksamkeit und dem Arbeitsengagement herauskristallisiert, wird folgende Hypothese festgelegt.

*H3: Die Selbstwirksamkeit hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.*

### **2.7.4 Selbstwirksamkeit als Mediator in der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement**

In der bisherigen Literatur gibt es neben der Studie von Zeeshan et al. (2021) kaum Belege für eine kombinierte Wirkung von Servant Leadership und Selbstwirksamkeit auf das Arbeitsengagement. Insbesondere auch nicht im Kontext von Bankmitarbeitenden. Obwohl diese Wirkung von der Theorie der Ressourcenerhaltung stark unterstützt wird (Zeeshan et al., 2021). Die Studie von Walumbwa et al. (2010) zeigt allerdings auf, dass sich Selbstwirksamkeit indirekt auf die Beziehung zwischen Servant Leadership und dem Verhalten in der Organisation auswirkt, da Mitarbeitende mit einem höheren Mass an Selbstwirksamkeit mehr Mühe in ihre Arbeit investieren (Bandura, 2001), was in einem gesteigerten Arbeitsengagement resultiert (Salanova et al., 2011). Dies unterstützt die Beschreibung von Zeeshan et al. (2021), welche besagt, dass dienende Führungskräfte eine motivierende Wirkung auf ihre Mitarbeitenden haben, was das Vertrauen in ihre Fähigkeiten (Selbstwirksamkeit) erhöht und dies wiederum ihre Bindung an ihre Arbeit und ihren Enthusiasmus (Engagement) erhöht. Auf Basis dieser Grundlage kann davon ausgegangen werden, dass Selbstwirksamkeit die Beziehung zwischen Servant

Leadership und Arbeitsengagement mediiert. Es wird deshalb folgende Hypothese stipuliert.

*H4: Die Selbstwirksamkeit mediiert den Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.*

### 2.7.5 Conceptual Model

Die Herleitung der Hypothesen der vorhergehenden Abschnitte 2.7.1 bis 2.7.4 bietet die Grundlage für das nachfolgende Conceptual Model, welches in Abbildung 2 illustriert wird. Dabei wird das Arbeitsengagement als abhängige Variable, Servant Leadership als unabhängige Variable und die Selbstwirksamkeit als mediierende Variable dargestellt.

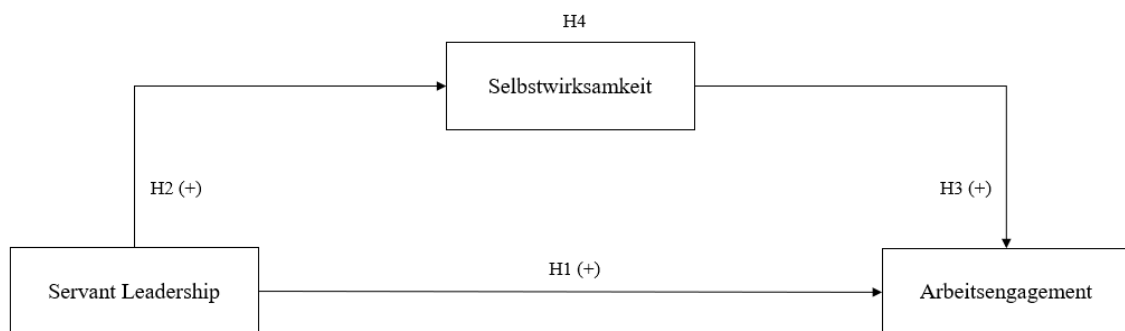


Abbildung 2: Conceptual Model mit den aufgestellten Hypothesen H1 bis H4 (eigene Darstellung)

Dieses Conceptual Model bietet die Basis, auf der im nächsten Kapitel die angewendete Forschungsmethodik vorgestellt wird, mit welcher diese vier Hypothesen getestet und verifiziert werden sollen.

## 3. Methodik

In diesem Kapitel wird zuerst die Methodik hinsichtlich der Auswahl der Literatur, welche in dieser Arbeit verwendet wird, beschrieben. Zudem wird die Methodenwahl begründet und auf die Beschreibung der Forschungsmethode eingegangen. Im Anschluss daran werden die für die quantitative Umfrage verwendeten Konstrukte aufgezeigt und deren Verwendung plausibilisiert. Nachdem das Vorgehen bei der Übersetzung der Konstrukte aus dem Englischen in die deutsche Sprache beschrieben ist, wird die Zusammenstellung des Fragebogens inklusive dessen Operationalisierung und den angewendeten Skalenarten vorgestellt. Weiter wird der Ablauf des Pre-Tests aufgelistet und im Detail beschrieben. Der Abschluss dieses Kapitels umschließt die Verteilung und



die Durchführung der Online-Umfrage, sowie die Beschreibung der quantitativen Forschungsmethodik.

### **3.1 Auswahl der Literatur**

Für die Erarbeitung des Stands des Wissens wurde die relevante Literatur auf der Basis einer Internetrecherche gesucht. Hierzu wurden vorrangig die Plattformen ProQuest, EbscoHost und Google Scholar verwendet. Als Suchbegriffe wurden in erster Linie Schlagwörter wie *servant leadership*, *servant leader*, *servant behavior*, *leadership*, *management styles*, *banking industry*, *banking sector*, *work engagement* oder *self-efficacy* verwendet. Die Recherche wurde zusätzlich mit Suchoperatoren wie «AND», «OR» oder mit Anführungszeichen für eine präzisere Suche durchgeführt (Erichsen, 2020). Während der Recherche wurde zudem darauf geachtet internationale Studien zu analysieren und zu synthetisieren (Fink, 2014). Wie Eva et al. (2019) beschreiben, haben Studien zu Servant Leadership, welche in einem Journal mit hohem Impact-Faktor publiziert werden, wie beispielsweise *Academy of Management Journal* oder *The Leadership Quarterly*, in den letzten Jahren zugenommen. Allerdings wird ein überwiegender Teil der Studien in diesem Themengebiet noch immer in zweitrangigen Fachzeitschriften veröffentlicht (Eva et al., 2019). Aus diesem Grund wurde in dieser Literaturrecherche der Fokus daraufgelegt, dass die verwendete wissenschaftliche Literatur ein Peer-Review Verfahren durchlaufen hat und nicht auf den Rang der Fachzeitschrift, in welcher sie publiziert worden ist. Damit soll die Qualität der verwendeten Studien sichergestellt werden.

### **3.2 Begründung der Methodenwahl**

Die verwendete Literatur besteht zudem vorwiegend aus Studien, welche eine quantitative Untersuchung anhand einer Querschnittsstudie durchführen. Diese können der fünften Stufe in der Hierarchy of Evidence zugeordnet werden und soll Korrelationen zwischen den verwendeten Variablen anzeigen. Aufgrund der Notwendigkeit eine grosse Anzahl von Daten zu sammeln, um die Hypothesen in den Kapiteln 2.7.1 bis 2.7.4 zu verifizieren, wird analog zur Literatur eine quantitative Methode mittels einer Umfrage angewandt. Nach Silverman (2013) bieten quantitative Methoden zudem den Vorteil, dass sie klare und präzise Ergebnisse ermöglichen. Durch die Möglichkeit die Daten zu standardisieren, wird ausserdem die Möglichkeit einer Vergleichbarkeit der Ergebnisse geschaffen. Schlussendlich geht es in dieser Masterarbeit darum Beziehungen zwischen den Variablen Servant Leadership, Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement zu

untersuchen und statistische Zusammenhänge aufzudecken, was die Auswahl auf quantitative Methoden eingrenzt.

### **3.3 Beschreibung der quantitativen Forschungsmethode**

Im Rahmen dieser Arbeit wird für die Überprüfung der Hypothesen eine Umfrage bei Bankmitarbeitenden in der Schweiz durchgeführt. Hierfür werden diverse Banken und Bankmitarbeitende aus dem Umfeld des Autors angeschrieben und auf der Plattform LinkedIn und SurveyCircle weiter beworben. Da es sich hierbei um eine anonyme Umfrage handelt, können die Fragebögen keiner bestimmten Person zugeordnet werden. Die Teilnahme basiert ausserdem auf freiwilliger Basis. Das Kapitel 3.8 geht genauer auf das Vorgehen bei der Verteilung ein. Um die Reliabilität und die Validität der Forschungsmethodik sicherzustellen wird in Bezug auf die Zusammenstellung des Fragebogens auf bewährte Konstrukte zu den Variablen (Kapitel 3.4.1 bis 3.4.3) zurückgegriffen. Für die Implementierung in den Fragebogen werden diese Konstrukte vom Englischen in die deutsche Sprache übersetzt (Kapitel 3.5). Diese Übersetzung wird anhand einer Rückübersetzung validiert und anschliessend anhand eines Pre-Tests (Kapitel 3.7) getestet. Die erhaltenen Daten werden im Anschluss statistisch mittels der Statistiksoftware SPSS von IBM ausgewertet. Die Auswertung beinhaltet eine Überprüfung des Datensatzes hinsichtlich der Vollständigkeit der ausgefüllten Fragebögen, eine deskriptive Auswertung der demografischen Daten der Probanden, eine Korrelationsanalyse der einzelnen Fragen zu den innerhalb Variablen von Servant Leadership, Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement, sowie eine Regressionsanalyse zwischen den Variablen. Um die vierte Hypothese beantworten zu können, wird zudem eine Mediationsanalyse nach der Methodik von Hayes (2018), unter der Verwendung des von Hayes entworfenen Macros PROCESS v4.2 für das Statistiktool SPSS, vorgenommen. Die Ergebnisse aus den Analysen werden im Kapitel 5 anhand der aufgestellten Hypothesen ausgewertet und mit den bestehenden Studien diskutiert. Zudem werden Implikationen für die Praxis abgeleitet, Limitationen der Studie werden aufgezeigt und ein Ausblick für weitere Forschungen wird gegeben.

In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst detaillierter auf die Erstellung der für die Auswertung erforderlichen Umfrage eingegangen. Hierzu werden in einem ersten Schritt in der Literatur Konstrukte gesucht, welche die zu untersuchenden Variablen abdecken.

### 3.4 Auswahl der Konstrukte

In diesem Abschnitt soll die Auswahl der Konstrukte für die Variablen Servant Leadership, Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement theoretisch hergeleitet werden. Hierzu werden die bereits in der Literatur verwendeten Konstrukte erfasst und deren Eignung für diese Arbeit diskutiert.

#### 3.4.1 Auswahl des Konstrukts zu Servant Leadership

Gemäss Eva et al. (2019) existieren in der bisherigen Literatur 16 Messmethoden für Servant Leadership, von welchen nur drei empfohlen werden. Zum einen ist dies das sieben Elemente umfassende Konstrukt von Liden et al. (2015), bei dessen es sich um eine gekürzte Version (SL-7) des 28 Elemente beinhaltenden Fragebogens (SL-28) von Liden et al. (2008) handelt. Die sieben Dimensionen, welche dabei untersucht werden, beinhalten *Emotionale Heilung*, *Werte für die Gesellschaft schaffen*, *Konzeptionelle Fähigkeiten*, *Befähigung*, *Untergebenen zu Wachstum und Erfolg verhelfen*, *Untergebene an die erste Stelle setzen* und *Ethisches Verhalten* (Liden et al., 2008). Bemerkenswert dabei ist, dass bei der kürzeren Fassung die Anzahl der Elemente pro Dimension von vier auf ein Element reduziert worden ist und dabei die Reliabilität und die Validität nur unwesentlich geringer ausgefallen ist (Liden et al., 2015). Durch diese verringerte Anzahl von Fragen benötigen die Befragten weniger Zeit den Fragebogen auszufüllen, was wiederum die Abbruchquote verringern kann (Smith et al., 2000). Beim zweiten empfohlenen Konstrukt handelt es sich um den sechs Items umfassenden Fragebogen (SLBS-6) von Sendjaya et al. (2019). Dieser wurde auf Basis des 35 Elemente grossen Fragebogens (SLBS-35) von Sendjaya et al. (2008) entworfen und enthält je ein Item zu den sechs Dimensionen *Freiwillige Unterordnung*, *Authentisches Selbst*, *Partnerschaftliche Beziehung*, *Verantwortungsvolle Moral*, *Transzendente Spiritualität* und *Transformierender Einfluss*. Im Gegensatz zu dem Konstrukt von Liden et al. (2015) beinhaltet das Itemkonstrukt von Sendjaya et al. (2019) eine spirituelle Dimension, welches ein Unterscheidungsmerkmal von Servant Leadership im Gegensatz zu anderen Führungsstilen darstellt (Sendjaya et al., 2019). Die Einbeziehung der Spiritualität beruht auf der ursprünglichen Theorie von Greenleaf (1977) und später auch Graham (1991), wonach die dienende Führung auf spirituellen Einsichten und Demut als Quelle des Einflusses beruht. Das dritte empfohlene Konstrukt ist jenes von van Dierendonck et al. (2017), welches 18 Items beinhaltet. Dieses Fragekonstrukt basiert auf dem 30 Items umfassenden Fragebogen von van Dierendonck und Nuijten (2011), welches die Dimensionen *Zurückhaltung*, *Vergebung*, *Mut*, *Befähigung*, *Rechenschaftspflicht*,

*Authentizität, Demut und Verantwortung* abdeckt. Da dieses Konstrukt im Vergleich zu denjenigen von Liden et al. (2015) oder Sendjaya et al. (2019) wesentlich mehr Fragen beinhalten, empfehlen Eva et al. (2019) den Forschenden eines der kürzeren Versionen zu verwenden, sofern Servant Leadership im Allgemeinen untersucht werden soll. Falls konkrete Dimensionen des dienenden Führungsstils untersucht werden sollen, sollten die längeren Versionen (SL-28 oder SLBS-35) verwendet werden, damit die Validität erhöht wird und die Reliabilität abgeschätzt werden kann (Eva et al., 2019). Es wird davon abgeraten eigene Kurzversionen eines dieser Fragebögen zu entwickeln, da sich psychometrische Eigenschaften verändern, sofern Elemente zu einer Skala hinzugefügt (Keller und Dansereau, 2001) oder entfernt (Bono und McNamara, 2011) werden (Eva et al., 2019). Für die Konstrukte SL-7 und SLBS-6 wurden die notwendigen Untersuchungen durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Kurzversionen im Kern die längeren Versionen widerspiegeln. Da in dieser Masterarbeit nicht einzelne Dimensionen, sondern Servant Leadership als Ganzes untersucht werden soll, fällt die Wahl des Konstruktes auf dasjenige von Sendjaya et al. (2019), in welchem auch der Faktor Spiritualität aus der ursprünglichen Theorie von Greenleaf (1977) enthalten ist. Die Aussagen, welches dieses Konstrukt enthält sind in der Tabelle 2 aufgeführt.

1. – Freiwillige Unterordnung	My supervisor uses power in service to others, not for his or her ambition.
2. – Authentisches Selbst	My supervisor gives me the right to question his or her actions and decisions.
3. – Partnerschaftliche Beziehung	My supervisor respects me for who I am, not how I make him or her feel.
4. – Verantwortungsvolle Moral	My supervisor enhances my capacity for moral actions Responsible morality.
5. – Transzendente Spiritualität	My supervisor helps me to generate a sense of meaning out of everyday life at work.
6. – Transformierender Einfluss	My supervisor contributes to my personal and professional growth.

Tabelle 2: Konstrukt SLBS-6 der Variable Servant Leadership nach Sendjaya et al. (2019, S. 947)

### 3.4.2 Auswahl des Konstrukts zu Arbeitsengagement

Wenn in Studien das Arbeitsengagement gemessen werden soll, wird vorwiegend gekürzte, neun Items umfassende, Konstrukt von Schaufeli et al. (2006) verwendet. So haben beispielsweise die Zhou et al (2022), Rahmadani et al. (2020) und Agarwal (2014) den Utrecht Work Engagement Scale (UWES) von Schaufeli et al. (2006) angewendet, da das Konstrukt neben der überschaubaren Anzahl an Elementen ein Cronbachs Alpha von 0.88 aufweist (Agarwal, 2014), was auf eine hohe interne Konsistenz schliessen lässt. Die neun Items werden dabei in drei Dimensionen unterteilt, welche jeweils drei Items beinhalten: *Vigor (Kraft)* (zum Beispiel: «At my work, I feel bursting with energy»), *Dedication (Hingabe)* (zum Beispiel: «My job inspires me»), *Absorption (Absorbierung)* (zum Beispiel: «I get carried away when I am working»). Schaufeli et al. (2006) gehen auf diese drei Dimensionen hinsichtlich dessen Indikation für das Arbeitsengagement ein und führen aus, dass für die drei Werte Vigor, Dedication und Absorption nicht separat gemessen werden müssen, sondern auch als Gesamtmass für das Arbeitsengagement eingesetzt werden können. Diese Überlegungen bestätigen Wefald und Downey (2009), sowie Vallières et al. (2017) in ihren Studien, bei welchen sie keine Evidenz für eine Drei-Faktoren-Lösung finden konnten. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit das Konstrukt Arbeitsengagement als Ein-Faktor-Konstrukt angesehen. In der Tabelle 3 sind die Fragen des Konstrukts von Schaufeli et al. (2006) zur Vollständigkeit dennoch in ihre Dimensionen unterteilt worden und enthält folgende Aussagen.

<b>Vigor - Kraft</b>	
1.	At my work, I feel bursting with energy.
2.	At my job, I feel strong and vigorous.
3.	When I get up in the morning, I feel like going to work
<b>Dedication - Hingabe</b>	
1.	I am enthusiastic about my job.
2.	My job inspires me.
3.	I am proud of the work that I do.
<b>Absorption - Absorbierung</b>	
1.	I feel happy when I am working intensely.
2.	I am immersed in my work.
3.	I get carried away when I am working.

Tabelle 3: Konstrukt UWES-9 der Variable Arbeitsengagement nach Schaufeli et al. (2006, S. 714)

### 3.4.3 Auswahl des Konstrukts zu Selbstwirksamkeit

Für den Mediator Selbstwirksamkeit wird ein von Borgoni et al. (2010) erstelltes Konstrukt verwendet, welches eine verifizierte interne Konsistenz mittels eines Werts von 0.81 als Cronbachs Alpha ausweist. Dieses Fragekonstrukt basiert auf den von Bandura (2006) beschriebenen Empfehlungen der Konstruktspezifität und wurde speziell für privatisierte Unternehmen entworfen (Borgoni et al., 2010). Da in der Schweiz sämtliche Banken, mit Ausnahme der Kantonalbanken, private Institutionen sind, wird von einer Eignung des Konstrukts für diese Arbeit ausgegangen. Die Zusammensetzung beinhaltet sieben Aussagen, welche analog den anderen verwendeten Konstrukten als Überzeugungen formuliert werden. Die Aussagen beziehen sich darauf, dass man in der Lage ist mit beruflichen Aufgaben, herausfordernden Situationen und der Koordination mit der Kollegschaft umzugehen und können der Tabelle 4 entnommen werden.

1.	In my work I am confident I can solve all the conflicts that may occur with my colleagues.
2.	In my work I am confident I can keep in a good mood, even in tense situations.
3.	In my work I am confident I can defend my rights when treated unfairly.
4.	In my work I am confident I can earn the esteem of all my colleagues.
5.	In my work I am confident I can overcome all frustrations related to my failures.
6.	My supervisor contributes to my personal and professional growth.
7.	In my work I am confident I can recover quickly after a period of intense activity.

Tabelle 4: Konstrukt der Variable Selbstwirksamkeit nach Borgoni et al. (2010, S. 296)

Damit die zu bewertenden Aussagen von den Probanden besser verstanden werden, werden die Aussagen aus den drei definierten Konstrukten aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt.

### 3.5 Übersetzung der Konstrukte

Aufgrund dessen, dass die Umfrage lediglich in der Schweiz verteilt werden soll, sollen die englischen Aussagen in die in der Schweiz am meisten verbreitete Landessprache, ins Deutsche, übersetzt werden. Dies findet in einem zweistufigen Verfahren statt. Zuerst werden die englischen Konstrukte in die deutsche Sprache übersetzt. Dies findet durch eine Person statt, welche sich in der Thematik auskennt aber auch die englische Sprache

beherrscht. Voraussetzung dabei ist, dass die Muttersprache dieser Person Deutsch ist. Es ist allerdings von Bedeutung, dass die Übersetzung dabei nicht Wort für Wort durchgeführt wird, da der Sinn der Aussage im Kern nicht verändert werden darf. Die Übersetzung wird anschliessend durch eine zweite Person, welche die gleichen Anforderungen wie die erste Person erfüllt, bewertet. Notwendige Korrekturen werden angebracht, bis die Übersetzung als passend beurteilt wird. Im zweiten Schritt erfolgt die Rückübersetzung vom Deutschen in die englische Sprache. Diese Arbeit wird von einer Person vorgenommen, deren Muttersprache Englisch ist und die Deutschkenntnisse auf dem Niveau C2 hat. Analog zur ersten Übersetzung soll eine sinngemässe Übersetzung erfolgen. Im Anschluss werden letzte Abweichungen bereinigt und der Fragebogen kann erstellt werden.

### 3.6 Zusammenstellung des Fragebogens

Der Fragebogen beginnt mit der Einleitung, welche einen kurzen Überblick über das untersuchte Thema bietet und darauf eingeht, dass die Teilnehmenden einen wichtigen Beitrag für die Erforschung dieses Themengebiets leisten. Die Probanden werden zudem gebeten die Fragen selbständig und nach ihrer eigenen Meinung auszufüllen und sie werden darauf hingewiesen, dass es bei diesem Fragebogen keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Schlussendlich werden die Teilnehmenden darauf aufmerksam gemacht, dass es sich um eine anonyme Umfrage handelt und die Zeitdauer wird mit maximal zehn Minuten angegeben, was sich aus dem Pre-Test (vgl. Kapitel 3.5) herauskristallisiert hat. Für die Vereinfachung der Auswertung des Fragebogens werden die einzelnen Aussagen im Fragebogen mit Abkürzungen betitelt, welche in der Tabelle 5 ersichtlich sind.

Abkürzung	Item-Name
SL	Servant Leadership
AE	Arbeitsengagement (Work Engagement)
SW	Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy)
DEM	Demografische Angaben
Q	Freitextfeld, bei welchem Probanden eine Mitteilung hinterlassen können

Tabelle 5: Übersicht der Abkürzungen von Item-Namen (eigene Darstellung)

Der Hauptteil der Umfrage umfasst die 22 Aussagen der übersetzten Konstrukte. Die Teilnehmenden werden während der Umfrage nicht darauf hingewiesen, zu welchem Themengebiet die jeweiligen Fragen gehören, weshalb keine Überleitungen von einem Thema zum nächsten vorhanden sind. Bei sämtlichen zu bewertenden Aussagen wird eine 7-Punkt Likert-Skala angewendet. Diese Skalenart wird bereits bei den ursprünglichen Konstrukten von Servant Leadership (Sendjaya et al., 2019), Arbeitsengagement (Schaufeli et al., 2006) und Selbstwirksamkeit (Borgoni et al., 2010) angewendet. Bezüglich der Skalen wird im Buch von Streiner, Norman und Cairney (2015) ein Leitfaden für die Konstruktion und Evaluation von Skalen beschrieben. Es wird darin empfohlen, wenn immer möglich auf bereits existierende Skalen zurückzugreifen und nicht selbst eine neue Skala zu erfinden. Für jede Aussage bewerten die Teilnehmenden ihre Zustimmung auf einer Skala von 1 (*Stimme überhaupt nicht zu*) bis 7 (*Stimme voll zu*). Die Operationalisierung der Items des Hauptteils werden in den Tabellen 6 bis 8 aufgelistet.

<b>Item</b>	<b>Operationalisierung Servant Leadership (SL)</b>	<b>Quelle/Autor</b>
SL 1	Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen.	Sendjaya et al. (2019)
SL 2	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen.	Sendjaya et al. (2019)
SL 3	Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse.	Sendjaya et al. (2019)
SL 4	Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln.	Sendjaya et al. (2019)
SL 5	Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.	Sendjaya et al. (2019)
SL 6	Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.	Sendjaya et al. (2019)

Tabelle 6: Operationalisierung der Items von Servant Leadership (SL) im Hauptteil des Fragebogens (eigene Darstellung)



<b>Item</b>	<b>Operationalisierung Arbeitsengagement (AE)</b>	<b>Quelle/Autor</b>
AE 1	Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie.	Schaufeli et al. (2006)
AE 2	Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und energisch.	Schaufeli et al. (2006)
AE 3	Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust, zur Arbeit zu gehen.	Schaufeli et al. (2006)
AE 4	Ich bin begeistert von meinem Beruf.	Schaufeli et al. (2006)
AE 5	Mein Beruf inspiriert mich.	Schaufeli et al. (2006)
AE 6	Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.	Schaufeli et al. (2006)
AE 7	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	Schaufeli et al. (2006)
AE 8	Ich vertiefe mich in meine Arbeit	Schaufeli et al. (2006)
AE 9	Ich lasse mich von meiner Arbeit mitreißen.	Schaufeli et al. (2006)

*Tabelle 7: Operationalisierung der Items von Arbeitsengagement (AE) im Hauptteil des Fragebogens (eigene Darstellung)*

<b>Item</b>	<b>Operationalisierung Selbstwirksamkeit (SW)</b>	<b>Quelle/Autor</b>
SW 1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann.	Borgoni et al. (2010)
SW 2	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.	Borgoni et al. (2010)
SW 3	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde.	Borgoni et al. (2010)
SW 4	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann.	Borgoni et al. (2010)
SW 5	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann.	Borgoni et al. (2010)
SW 6	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann.	Borgoni et al. (2010)
SW 7	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann.	Borgoni et al. (2010)

*Tabelle 8: Operationalisierung der Items von Selbstwirksamkeit (SW) im Hauptteil des Fragebogens (eigene Darstellung)*

Der Fragebogen enthält neben der deutschen Übersetzung der Konstrukte auch Fragen zu den demografischen Angaben der Befragten (vgl. Tabelle 9). Zum einen werden die Probanden nach ihrem Geschlecht befragt mit dem Satz «Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht aus.» und den Antwortmöglichkeiten *männlich, weiblich, nicht-binär/drittes Geschlecht*. Die zweite demografische Frage bezieht sich auf die Altersgruppe der Befragten. Diese werden in sechs Kategorien mit den Ausprägungen *20 Jahre oder jünger, 21 – 29 Jahre, 30 – 39 Jahre, 40 – 49 Jahre, 50 – 59 Jahre* und *60 Jahre oder älter*, unterteilt und mittels der Aussage «Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus.» erfragt. Weiter wird nach der höchsten abgeschlossenen Ausbildung anhand des Satzes «Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.» Diese Antwortmöglichkeiten hierbei werden in die Aussagen *abgeschlossene Berufslehre, abgeschlossene Berufslehre mit Berufsmaturität, höhere Berufsbildung (höhere Fachschule / Eidg. Fachausweis / Eidg. Diplom), Fachhochschule (Bachelor / Master), Universität (Bachelor / Master) und Doktorat (PhD)* unterteilt. Um einen Überblick über das Anstellungsverhältnis der Probanden zu erhalten, wird nach dem Arbeitspensum mittels der Aussage «Bitte geben Sie Ihr Arbeitspensum an.» gefragt. Dabei werden die Antwortmöglichkeiten *Vollzeit (100%), Teilzeit (80 – 99%), Teilzeit (60 – 79%), Teilzeit (40 – 59%)* und *Teilzeit (< 40%)* zur Verfügung gestellt. Die letzte Frage betreffend die Demografie bezieht sich auf das Unternehmen, in welchem die Probanden angestellt sind. Dies soll mittels der Aussage «Bitte geben Sie an, bei welcher Bank Sie arbeiten.» mit den dazugehörigen Ausprägungen *UBS (Switzerland) AG, Credit Suisse (Schweiz) AG, Zürcher Kantonalbank, Raiffeisen (Schweiz oder einzelne Raiffeisenbank), PostFinance* eruiert werden. Falls die Befragte Person bei keiner dieser Institutionen arbeitet, wird ein Freitextfeld bereitgestellt, welches mit *Andere, nämlich:* betitelt ist und genügend Platz bietet, damit diese Person ihre Arbeit gebende Firma erfassen kann. Bei sämtlichen demografischen Fragen handelt sich um Nominalskalen nach Backhaus et al. (2016). Sofern die Teilnehmenden noch eine Mitteilung an den Autoren hinterlassen möchten, können Sie dies mit vor dem Abschluss der Onlineumfrage tun. Hierfür steht ihnen ein Freitextfeld bereit. Dieses Freitextfeld hat ansonsten keine Relevanz für die Auswertung.

Item	Operationalisierung	Quelle/Autor
DEM 1	Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht aus.	Eigenes Item
DEM 2	Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus.	Eigenes Item
DEM 3	Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.	Eigenes Item
DEM 4	Bitte geben Sie Ihr Arbeitspensum an.	Eigenes Item
DEM 5	Bitte geben Sie an, bei welcher Bank Sie arbeiten.	Eigenes Item
Q	Wenn Sie möchten, haben Sie hier noch die Möglichkeit eine Mitteilung zu hinterlassen.	Eigenes Item

Tabelle 9: Operationalisierung der demografischen Items (DEM) und dem Freitextfeld (Q) (eigene Darstellung)

Beim Abschluss der Umfrage wird sich bei den Befragten für die Teilnahme bedankt und die Kontaktangaben des Autors werden angezeigt. Sofern weitere Fragen seitens der Probanden zu dieser Onlineumfrage aufgetaucht sein sollten, können Sie den Autoren auf diese Weise kontaktieren. Der vollständige Fragebogen kann dem Anhang 1 konsultiert werden. Nachdem der Fragebogen erstellt ist, wird für die Überprüfung der Qualität ein Pre-Test durchgeführt.

### 3.7 Pre-Test

Der Pre-Test wird in einem Zeitraum von 23. Februar 2023 bis 02. März 2023 durchgeführt. Bei der Durchführung des Tests werden insgesamt 13 Personen befragt. In der Literatur existiert kein Konsens über die Stichprobengrösse bei einem Pre-Test. Während Häder (2010) in seinem Buch beschreibt, dass die Stichprobengrösse zwischen 20 bis 50 Personen liegen soll, empfehlen Perneger et al. (2015) ein Sample von 30 Teilnehmenden. Gemäss Schnell et al. (2005) wiederum, können Stichprobengrößen zwischen zehn und 200 Personen liegen. Die Probanden des Pre-Tests werden so ausgewählt, dass sie der Zielgruppe der Hauptumfrage entsprechen. Es sind deshalb Bankmitarbeitende ausgewählt worden, welche sich auf die Ansprache des Autors zur Verfügung gestellt haben. Die Tests werden jeweils nacheinander mit je einer Person durchgeführt. Jede Person wird, während dem Ausfüllen der Umfrage beobachtet und sie muss die Fragen jeweils interpretieren und erklären. Nach dem Ausfüllen der Umfrage werden den Probanden Fragen zur technischen Funktion, zur Schwierigkeit und Verständlichkeit der Fragen und zum zeitlichen Aufwand gestellt. Sämtliche Teilnehmende beurteilen die technische Funktionalität als einwandfrei. Ebenso werden keine Schwierigkeiten beim Verständnis der Fragen festgestellt, da die Probanden die einzelnen Aussagen stets ohne Rückfrage richtig interpretieren kann. Es wird eine

Anpassung hinsichtlich der Zeitangabe für die Umfrage vorgenommen. Während zunächst von einer benötigten Zeit von 15 Minuten ausgegangen wird, zeigt sich aus dem Pre-Test, dass eine Zeitangabe von zehn Minuten akkurater zu sein scheint. Dies wird entsprechend in der Einleitung der Umfrage angepasst. Da ansonsten, gemäss den Rückmeldungen der Teilnehmenden, keine inhaltlichen Schwierigkeiten vorhanden sind, wird die Stichprobengrösse von 13 Personen als ausreichend betrachtet. Die einzelnen Pre-Tests dauern, aufgrund einer Einweisung in das Vorgehen und einer Diskussion am Ende, im Mittel 20 Minuten.

Auf eine statistische Auswertung des Pre-Tests wird aufgrund der geringen Stichprobengrösse verzichtet. Weiter besteht die Möglichkeit, dass die Probanden, während dem Ausfüllen der Umfrage dem sozialen Erwünschtheit-Effekt (Social Desirability Bias) unterlegen sind, da sie wussten, dass sie eine Person bei der Beantwortung aktiv beobachtet (Grimm, 2010).

### **3.8 Verteilung und Durchführung der Umfrage**

Nach dem der Pre-Test abgeschlossen und angepasst ist, wird die Umfrage an Personen der Zielgruppe (Bankmitarbeitende) versendet. Zeitlich wird die Umfrage zwischen dem 3. März 2023 und dem 27. April 2023 durchgeführt. Es gilt dabei zu beachten, dass zum Zeitpunkt des Beginns der Verteilung noch kein Indiz dafür bestand, dass es zwischen der UBS AG und der Credit Suisse AG am 19. März 2023 zu einem Zusammenschluss der beiden Grossbanken kommt. Aufgrund des Umstandes, dass die beiden Banken bis auf Weiteres eigenständig agieren, hat dies keinen Einfluss auf die Auswertung der Umfrageergebnisse.

Da es sich bei dieser Umfragevariante um einen Online-Fragebogen handelt, wird ein entsprechender Link dazu per Mail an verschiedene Personen versendet. Neben Angestellten ohne Führungsfunktion wird der Fragebogen auch an Personen in leitender Funktion versendet. Der Inhalt dieses Mails besteht aus einem Abschnitt, in welchem das Forschungsgebiet und der Zweck dieser Umfrage in der Kürze erklärt wird. Zudem werden die Personen dazu animiert, diesen Link mit der Umfrage an ihre Teammitglieder, Unterebenen und andere Abteilungen innerhalb ihrer Bank weiterzuleiten. Bei den Personen in leitenden Funktionen innerhalb einer Bank handelt es sich um Teamleitende, Geschäftsstellenleitende, Abteilungsleitende, Bereichsleitende, Regionenleitende, sowie Mitglieder der Bankleitung. Um die Umfrage noch weiter zu streuen, wird diese

ausserdem an Mitarbeitende in den Personalabteilungen und Personalverantwortliche weitergeleitet. Insgesamt werden während der gesamten Dauer 38 persönliche E-Mails versendet. Die angeschriebenen Personen arbeiten für die UBS (Switzerland) AG, die Credit Suisse (Schweiz) AG, die Zürcher Kantonalbank, Raiffeisen Schweiz, eine eigenständige Raiffeisen Genossenschaft, die PostFinance die Bank Avera oder für die Privatbank Lombard Odier & Co. Zusätzlich zu den E-Mails wird eine auf der Social Media Plattform LinkedIn ebenfalls auf die Online-Umfrage hingewiesen und der Link wird auf der Plattform des Forschungsinstituts SurveyCircle publiziert mit dem Hinweis, dass Bankmitarbeitende in der Schweiz daran teilnehmen können. Weiter sollten Studierende angesprochen werden, welche sich in einem Bachelor- oder Masterstudium mit der Vertiefung Banking & Finance an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften befinden. Die Verteilung des Fragebogens innerhalb dieser Klassen wird von der Institution abgelehnt mit der Begründung, dass die Verteiler lediglich für interne Zwecke verwendet werden können. Anhand der durch die Umfrage erhaltenen Daten wird folglich eine statistische Auswertung vorgenommen.

#### **4. Auswertung**

Die Hauptuntersuchung wurde am 30. April 2023 um 11:30 Uhr gestartet und am 3. Mai 2023 um 17:00 Uhr abgeschlossen. Bevor mit der Auswertung begonnen werden kann, wird eine Bereinigung des Datensatzes vorgenommen. Im Anschluss daran werden die verwendeten Konstrukte auf ihre Validität und Reliabilität überprüft, bevor mit der Beschreibung der demografischen Daten fortgefahren wird. Danach werden die deskriptiven Statistiken der einzelnen Konstrukte beschrieben, um anschliessend Korrelationsanalysen innerhalb der einzelnen Konstrukte durchzuführen. Um die Einflüsse der Variablen zueinander zu untersuchen, werden Regressionsanalysen durchgeführt und zum Schluss wird der Mediationseffekt von Selbstwirksamkeit in der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement analysiert.

##### **4.1 Bereinigung des Datensatzes**

Während dem Zeitraum der Umfrage haben 128 Personen die Umfrage gestartet. 31 Personen haben den Fragebogen nicht bis zu Ende ausgefüllt, was einer Abbruchquote von 24.22% entspricht. Demnach beinhaltet das Sample der Untersuchung 97 Beobachtungen. Es gilt zu erwähnen, dass eine Person dieser 97 Probanden, den Fragebogen technisch gesehen nicht vollständig abgeschlossen hat, da bei der letzten

Aussage (*Wenn Sie möchten, haben Sie hier noch die Möglichkeit eine Mitteilung zu hinterlassen.*) nicht auf «Weiter» geklickt wurde, was den Fragebogen als abgeschlossen markiert hätte. Da sämtliche, für die Auswertung relevanten, Daten ausgefüllt wurden, wird von einem Ausschluss dieses Fragebogens aus dem zu untersuchenden Datensatz abgesehen. Ein Bericht der bereinigten Fragebögen kann im Anhang 2 konsultiert werden. In einem ersten Schritt wird der bereinigte Datensatz auf die Validität und Reliabilität der verwendeten und übersetzten Konstrukte überprüft.

#### **4.2 Validität und Reliabilität der Konstrukte**

Aufgrund dessen, dass die Konstrukte nicht in der Originalsprache angewendet, sondern übersetzt worden sind, stellt sich die Frage nach der Validität und Reliabilität. Die Validität der einzelnen Konstrukte von Servant Leadership (Sendjaya et al., 2019), Arbeitsengagement (Schaufeli et al., 2006) und Selbstwirksamkeit (Borgoni et al., 2010) wird in den jeweiligen Studien bereits bestätigt. Durch das beschriebene Vorgehen im Kapitel 3.3 bei der Übersetzung der Konstrukte wird die Validität der Konstrukte in der deutschen Sprache bestätigt. Aus diesem Grund wird diesbezüglich keine statistische Auswertung durchgeführt.

Um die interne Konsistenz und damit die Reliabilität der übersetzten Konstrukte zu verifizieren, wird eine Reliabilitätsanalyse vorgenommen. Hinsichtlich der Konstrukte von Servant Leadership (sechs Aussagen), Selbstwirksamkeit (sieben Aussagen) und Arbeitsengagement (neun Aussagen) wird das Cronbachs Alpha berechnet. Die Resultate können der Tabelle 10 entnommen werden. Ab einem Cronbachs Alpha von .70 gilt kann die interne Konsistenz gemäss Hair et al. (2021) als akzeptabel beurteilt werden. Somit ist die interne Konsistenz für Servant Leadership akzeptabel mit Cronbachs Alpha von .790. Bei der Selbstwirksamkeit zeigt das Cronbachs Alpha einen Wert von .747 und wird damit ebenfalls als akzeptabel beurteilt. Im Hinblick auf das Arbeitsengagement weist das Cronbachs Alpha einen Wert von .892 aus, was als die interne Konsistenz als hoch interpretieren lässt (Hair et al., 2021). Das Resultat dieser Analyse bestätigt somit die Reliabilität der Konstrukte. Da damit die Validität und Reliabilität bestätigt wird, können weitere Auswertungen vorgenommen werden. Aufgrund der akzeptablen bis hohen Werte von Cronbachs Alpha können die einzelnen Aussagen der Konstrukte zusammengefasst werden.

Konstrukte	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Servant Leadership	.790	6
Selbstwirksamkeit	.747	7
Arbeitsengagement	.892	9

Tabelle 10: Cronbachs Alpha der übersetzten Konstrukte und die Anzahl der beinhaltenden Items der Konstrukte (eigene Darstellung)

### 4.3 Demografische Daten

Eine Auswertung der demografischen Daten zeigt hinsichtlich der Geschlechterverteilung auf, dass Frauen mit 52.6% ( $n = 51$ ) im Vergleich zu den Männern (47.4%,  $n = 46$ ) leicht überrepräsentiert sind. In Bezug auf die Altersgruppen lässt feststellen, dass mit 28.9% ( $n = 28$ ) die 21 – 29-Jährigen am häufigsten vertreten sind, unmittelbar vor der Altersgruppe der 40 – 49-Jährigen (24.7%,  $n = 24$ ). 22.7% ( $n = 22$ ) der Probanden haben ein Alter von 50 – 59 Jahren, während 15.5% ( $n = 15$ ) der Teilnehmenden ein Alter von 30 – 39 Jahre angibt. Deutlich geringer fällt die Teilnehmerzahl bei den 20 Jahre alten oder jüngeren Personen (6.2%,  $n = 6$ ) oder bei den 60 Jahre alten oder älteren Personen (2.1%,  $n = 2$ ) aus.

Die meisten Probanden haben mit 46.4% ( $n = 45$ ) eine höhere Berufsbildung, sprich eine höhere Fachschule, einen eidgenössischen Fachausweis oder ein eidgenössisches Diplom. 16.5% ( $n = 16$ ) der Befragten verfügen über eine abgeschlossene Berufslehre mit Berufsmatura, während 15.5% ( $n = 15$ ) über eine abgeschlossene Berufslehre ohne Berufsmatura verfügen. Ebenfalls mit 15.5% ( $n = 15$ ) sind Probanden mit einem Fachhochschulabschluss auf Bachelor- oder Masterniveau vertreten. Die kleinste Gruppe bilden die Probanden mit einem Universitätsabschluss auf Bachelor- oder Masterstufe (6.2%,  $n = 6$ ). Keine der teilnehmenden Personen verfügen über ein Doktorat.

Mit 56.7% ( $n = 55$ ) sind die Teilnehmenden, welche Vollzeit (100%) arbeiten deutlich überrepräsentiert. Am zweitmeisten, mit einem Anteil von 24.7 % ( $n = 24$ ) arbeiten die Probanden in einem Teilzeitpensum von 80 - 99%. 10.3% ( $n = 10$ ) der Teilnehmenden arbeitet in einem Teilzeitpensum von 60 – 79%, während 7.2% ( $n = 7$ ) ein Arbeitspensum von 40 – 59% angeben. Lediglich 1% ( $n = 1$ ) gibt an in einem Arbeitspensum von weniger als 40% zu arbeiten.

Hinsichtlich der Häufigkeiten bei der Angabe des Arbeitgebers ist die Raiffeisenbank, welche die Raiffeisen Schweiz, sowie die einzelnen eigenständigen Raiffeisenbanken miteinschliessen, mit 83.5% ( $n = 81$ ) deutlich öfters vertreten als die restlichen Banken. 12.4% ( $n = 12$ ) geben an bei der Zürcher Kantonalbank beschäftigt zu sein. 2.1% der Befragten arbeiten bei der UBS (Switzerland) AG und lediglich 1% ( $n = 1$ ) arbeitet bei

der PostFinance. Eine Person (1%) hat angegeben bei einer anderen Bank als den zur Auswahl stehenden zu arbeiten. Die Angabe dieser Person lautet «Genfer Privatbank», was auf die Privatbank Lombard Odier & Co schliessen lässt. Keine der teilnehmenden Personen hat die Credit Suisse (Schweiz) AG als Arbeitgeber in angegeben, welche explizit zur Auswahl zur Verfügung stand. Die Tabelle 11 gibt einen Überblick der beschriebenen demografischen Häufigkeiten.

<b>Kriterium</b>	<b>Kategorien</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>Geschlecht</b>	Männlich	46	47.4%
	Weiblich	51	52.6%
<b>Altersgruppen</b>	20 Jahre oder jünger	6	6.2%
	21 – 29 Jahre	28	28.9%
	30 – 39 Jahre	15	15.5%
	40 – 49 Jahre	24	24.7%
	50 – 59 Jahre	22	22.7%
	60 Jahre oder älter	2	2.1%
<b>Höchster Bildungsabschluss</b>	Abgeschlossene Berufslehre	15	15.5%
	Abgeschlossene Berufslehre mit Berufsmaturität	16	16.5%
	Höhere Berufsbildung	45	46.4%
	Fachhochschule	15	15.5%
	Universität	6	6.2%
	Doktorat	0	0%
<b>Arbeitspensum</b>	Vollzeit (100%)	55	56.7%
	Teilzeit (80 – 99%)	24	24.7%
	Teilzeit (60 – 79%)	10	10.3%
	Teilzeit (40 – 59%)	7	7.2%
	Teilzeit (< 40%)	1	1%
<b>Arbeitgebende Bank</b>	UBS Switzerland (AG)	2	2.1%
	Credit Suisse (Schweiz) AG	0	0%
	Zürcher Kantonalbank	12	12.4%
	Raiffeisen (Schweiz oder einzelne Raiffeisenbank)	81	83.5%
	PostFinance	1	1%
	Andere	1	1%

Tabelle 11: Demografische Daten, n = 97 (eigene Darstellung)



#### **4.4 Deskriptive Statistik der Variablen**

In diesem Abschnitt wird eine deskriptive Auswertung der drei Variablen vorgenommen und Auffälligkeiten diskutiert. Die Übersicht der Mittelwerte, der Standardabweichungen und der Mediane der einzelnen Aussagen werden in der Tabelle 12 auf Seite 47 dargestellt.

##### **4.4.1 Deskriptive Auswertung des Konstrukts von Servant Leadership**

Die sechs Items, welche Servant Leadership im Fragebogen messen sollen, bestehen aus Aussagen SL 1 bis SL 6, welche in der Tabelle 6 auf Seite 33 detailliert beschrieben sind. Bei Frage zu SL 1 stimmen 67 Probanden (69.1%) ganz oder teilweise zu, während 25 Probanden (25.8%) dieser Aussage teilweise oder gar nicht zustimmen. 5 Personen (5.1%) stimmen der Aussage zu noch lehnen Sie ab. Der Mittelwert beträgt 4.87 ( $SD = 1.913$ ) und der Median liegt bei 6. Die Mehrheit ist somit der Meinung, dass ihre vorgesetzte Person ihre Macht auch für andere und nicht nur für sich selbst einsetzt. Bei SL 2 stimmen mit 87 Personen (89.7%) fast alle teilweise oder ganz zu. Lediglich 10 Personen (10.3%) lehnen die Aussage ganz oder teilweise ab. Bei SL 2 liegt der Mittelwert bei 5.67 ( $SD = 1.281$ ) und der Median liegt bei 6. Daraus lässt sich schliessen, dass fast alle Teilnehmenden den Handlungen und Entscheidungen der Vorgesetzten kritisch gegenüberstehen dürfen. Noch etwas deutlicher wird die Aussage zu SL 3 beantwortet. Mit 89 Probanden (91.7%) stimmen die überwiegende Mehrheit der Aussage mindestens teilweise zu, während 5 Probanden (5.1%) der Aussage zumindest teilweise nicht zustimmen. 3 Personen (3.2%) lehnen die Aussage weder ab, noch stimmen ihr zu. Der Mittelwert kommt bei 5.95 ( $SD = 1.093$ ) zu liegen und der Median beträgt 6. Dies führt zum Schluss, dass fast alle Probanden der Meinung sind, dass ihre Vorgesetzten sie so respektieren wie sie sind. Bei der Frage zu SL 4 stimmen mit 83 Probanden (85.6) die Mehrheit teilweise oder ganz zu. 7 Teilnehmende (7.2%) lehnen die Aussage mindestens teilweise ab und ebenfalls 7 Teilnehmende (7.2%) lehnen die Aussage weder ab noch stimmen ihr zu. Das arithmetische Mittel bei SL 4 wird mit 5.69 ( $SD = 1.185$ ) angegeben und der Median liegt bei 6. Daraus schlussfolgert sich, dass die Mehrheit der Vorgesetzten die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf moralisches Handeln stärken. Bezüglich SL 5 stimmen 70 Probanden (72.2) teilweise oder ganz zu und 10 Personen (10.3%) lehnen die Aussage zumindest teilweise ab. 17 Teilnehmende (17.5%) stimmen weder zu noch lehnen sie sie ab. Der Mittelwert von SL 5 beträgt 5.22 ( $SD = 1.401$ ) und der Median liegt bei 6. Die Mehrheit der Probanden ist somit der Meinung, dass ihre Vorgesetzten ihrem Arbeitsalltag einen Sinn geben können. Mit 88 Probanden (90.7%)

stimmen eine grosse Anzahl an Personen der Aussage von SL 6 mindestens teilweise zu. 7 (7.2%) Personen geben an, dass sie zumindest teilweise nicht zustimmen und 2 Teilnehmende (2.1%) stimmen weder zu noch stimmen sie nicht zu. SL 6 verfügt über einen Mittelwert von 5.72 ( $SD = 1.281$ ), welcher nahe am Median liegt, der mit 6 angegeben wird. Über 90% der Befragten geben somit an, dass ihre vorgesetzte Person zu ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung beiträgt. Die Abbildung 3 veranschaulicht die Verteilung der Antworten innerhalb der einzelnen Aussagen.

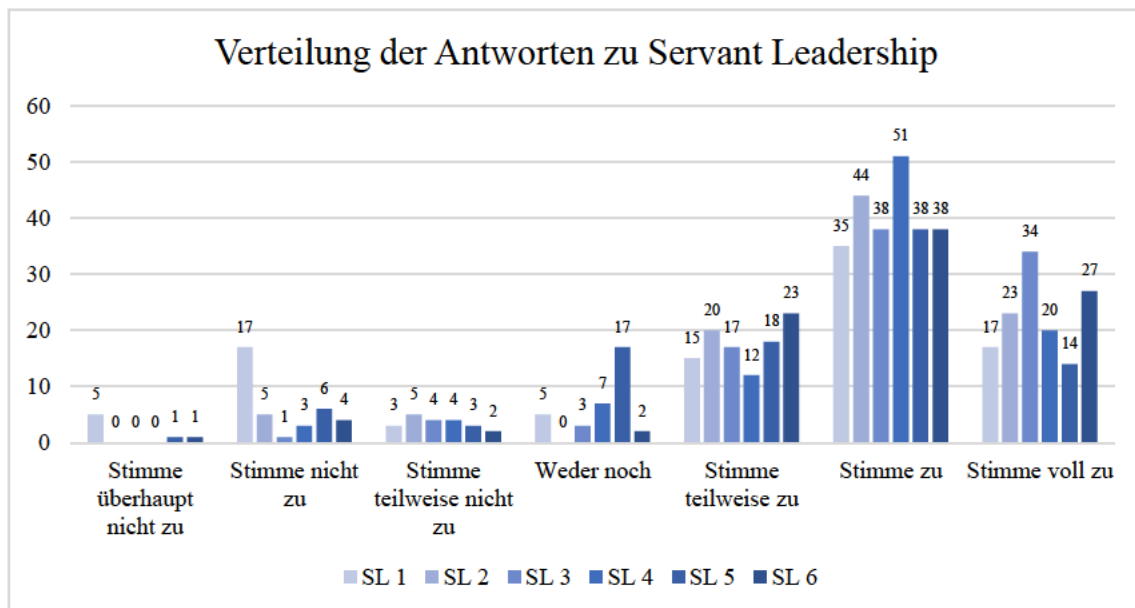


Abbildung 3: Verteilung der Antworten zu Servant Leadership,  $n = 97$  (eigene Darstellung)

#### 4.4.2 Deskriptive Auswertung des Konstrukts von Selbstwirksamkeit

Das Konstrukt zu Selbstwirksamkeit besteht aus insgesamt sieben Items, welche sich aus den Aussagen SW 1 bis SW 7 bestehen. Der Inhalt dieser Aussagen kann aus der Tabelle 8 auf Seite 34 entnommen werden. In Bezug auf SW 1 stimmen 91 Probanden (93.8%) mindestens teilweise zu, wohingegen 5 Personen (5.1%) der Aussage zumindest teilweise nicht zustimmen. 1 Person (1.1%) stimmt weder zu noch stimmt sie nicht zu. Der Mittelwert von SW 1 liegt bei 5.71 ( $SD = 1.030$ ) und der Median bei 6. Dies weist daraufhin, dass bis auf wenige Personen die Probanden überzeugt sind, dass sie Konflikte mit der Kollegschaft bei der Arbeit lösen können. Ähnlich sieht es bei SW 2 aus. Bei dieser Aussage geben ebenfalls 91 Personen (93.8%) ihre Zustimmung und lediglich 4 Teilnehmende (4.1%) stimmen dem Statement nicht zu. 2 Befragte (2.1%) stimmen weder zu noch nicht zu. Daraus errechnet sich ein arithmetisches Mittel von 5.71 ( $SD = 0.912$ ) und der Median wird mit 6 angegeben. Daraus geht hervor, dass die überwiegende

Mehrheit der Probanden zuversichtlich ist, dass sie auch in angespannten Situationen eine gute Laune behalten kann. Für die Aussage von SW 3 geben 86 Personen (88.6%) mindestens eine teilweise Zustimmung, während 8 Personen (8.2%) im Minimum zum Teil nicht zustimmen. 3 Probanden (3.2%) stimmen weder dem Statement zu noch lehnen sie ab. Es wird ein Mittelwert von 5.52 ( $SD = 1.217$ ) postuliert und der Median ist mit 6 angegeben. SW 3 zeigt deutet damit an, dass fast alle Teilnehmenden der Meinung sind, dass sie ihre Rechte verteidigen können, sollten sie ungerecht behandelt werden. 90 (92.8%) Befragte stimmen bei SW 4 mindestens teilweise zu. Mit 5 Vertretenden (5.1%) stellt der Personenkreis, welcher nicht zustimmt, eine Minderheit dar zusammen mit den 2 Teilnehmenden (2.1%) die weder zustimmen noch nicht zustimmen. Im Mittel wird ein Wert von 5.69 ( $SD = 1.004$ ) angegeben mit einem Median von 6. Es leitet sich daraus ab, dass die Probanden überzeugt sind, dass sie bei ihrer Arbeit die Wertschätzung der gesamten Kollegschaft verdienen können. Bezüglich SW 5 stimmen 94 Teilnehmenden (96.8%) zumindest teilweise der Aussage zu. Nur 1 Person (1.1%) stimmt nicht zu und 2 Probanden (2.1%) stimmen weder zu noch nicht zu. Der Mittelwert von SW 5 liegt bei 5.77 ( $SD = 0.835$ ). Der Median ist mit 6 angegeben. Bis auf wenige Befragte sind die Probanden somit zuversichtlich, dass sie in stressigen Situationen ruhig bleiben können. Dem Statement von SW 6 stimmen 91 Teilnehmende (93.8%) zumindest teilweise zu während die verbleibenden 6 Probanden (6.2%) der Aussage nicht oder teilweise nicht zustimmen. Der Mittelwert wird mit 5.38 ( $SD = 0.929$ ) angegeben und der Median kommt bei 6 zu liegen. Die Teilnehmenden sind gemäss dieser Statistik zuversichtlich, dass sie sämtliche Frustrationen im Zusammenhang mit ihren Misserfolgen überwinden können. Als letzte Aussage zu Selbstwirksamkeit stimmen 82 Personen (84.5%) SW 7 mindestens teilweise zu. 11 Teilnehmende (11.3%) stimmen nicht oder teilweise nicht zu und 4 Befragte (4.2%) stimmen weder zu noch stimmen sie nicht zu. Der Mittelwert beträgt 5.35 ( $SD = 1.173$ ) mit einem Median von 6. Der Grossteil der Teilnehmenden ist demnach zuversichtlich, dass er sich nach einer intensiven Aktivität bei der Arbeit rasch wieder erholen kann. Die Abbildung 4 stellt diese Auswertung in einem Säulen-Diagramm verbildlicht dar.

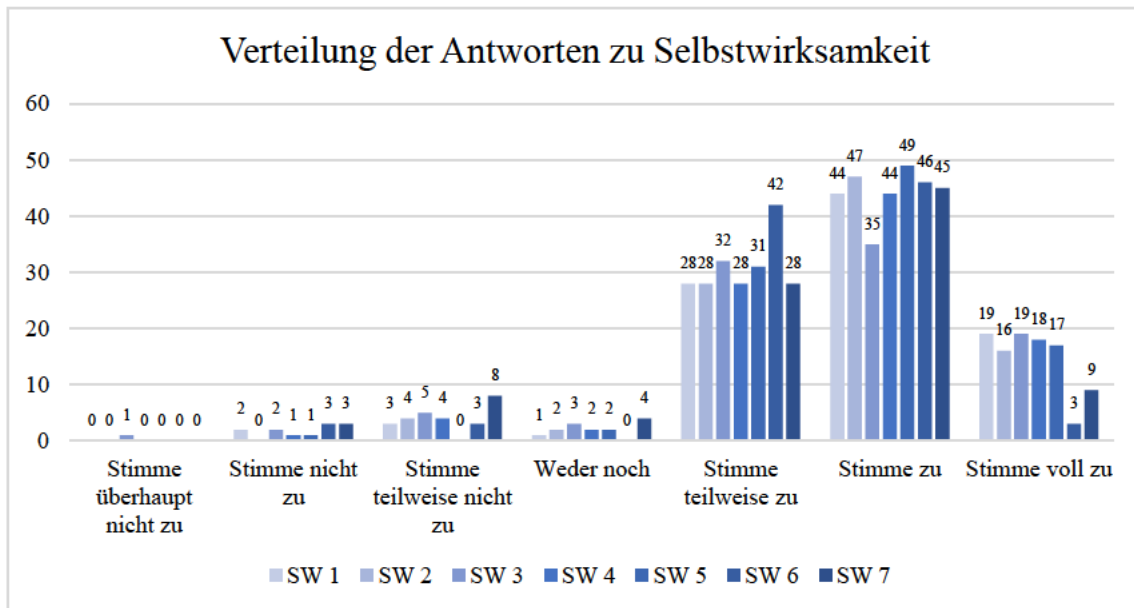


Abbildung 4: Verteilung der Antworten zu Selbstwirksamkeit,  $n = 97$  (eigene Darstellung)

#### 4.4.2 Deskriptive Auswertung des Konstrukts von Arbeitsengagement

Im Konstrukt von Arbeitsengagement sind neun Items vorhanden, die aus den Aussagen AE 1 bis AE 9 bestehen. Die Ausformulierten Aussagen dieser Items können der Tabelle 7 auf Seite 34 entnommen werden. Für AE 1 geben 79 Probanden (81.4%) an, dass sie mindestens teilweise zustimmen und lediglich 5 Personen (5.1%) stimmen der Aussage teilweise nicht zu. 13 Personen (13.5%) geben an, dass sie der Aussage weder zustimmen noch nicht zustimmen. Der berechnete Mittelwert beträgt 5.30 ( $SD = 0.959$ ) und der Median wird mit 5 angegeben. Die Mehrheit der Probanden gibt damit an, dass sie bei der Arbeit vor Energie strotzen. 81 Personen (83.5%) stimmen der Aussage von AE 2 mindestens teilweise zu, während 10 Teilnehmende (10.3%) die Aussage zumindest teilweise nicht zustimmen. 6 Personen (6.2%) geben an, dass sie weder zustimmen noch nicht zustimmen. Der Mittelwert für AE 2 wird mit 5.26 ( $SD = 1.092$ ) angegeben und der Median beträgt 5. Dies besagt, dass die Mehrheit der Teilnehmenden sich bei der Arbeit stark und energisch fühlen. Dem Statement von AE 3 stimmen 85 Personen (87.6%) im Minimum teilweise zu 9 Probanden (9.2%) stimmen der Aussage zumindest teilweise nicht zu und 3 Teilnehmende (3.2%) stimmen der Aussage weder zu noch stimmen sie nicht zu. Der Mittelwert kommt bei 5.46 ( $SD = 1.217$ ) zu liegen und der Median beträgt 6. Die Mehrheit hat demnach Lust zur Arbeit zu gehen, wenn sie morgens aufstehen. 90 Personen (92.7%) stimmen der Aussage von AE 4 zumindest teilweise zu. 4 Probanden (4.1%) stimmen dem Statement mindestens teilweise nicht zu und 3 Personen (3.2%) geben an, dass sie der Aussage weder zu noch nicht zustimmen. Das errechnete

arithmetische Mittel beträgt 5.67 ( $SD = 1.038$ ) und der Median ist 6. Es lässt sich daraus erkennen, dass fast alle Teilnehmenden von ihrem Beruf begeistert sind. Für die Aussage von AE 5 geben 83 Probanden (85.6%) zumindest ihre teilweise Zustimmung. 7 Teilnehmende (7.2%) stimmen dem Statement zumindest teilweise nicht zu und weitere 7 Befragte (7.2%) geben an der Aussage weder zuzustimmen nicht zuzustimmen. Der Mittelwert beträgt 5.34 ( $SD = 1.135$ ). Der Median liegt bei 5. 94 Probanden (96.8%) stimmen der Aussage von AE 6 mindesten teilweise zu. Lediglich 1 Person (1.1%) stimmt dem Statement teilweise nicht zu und 2 (2.1%) Personen stimmen der Aussage weder zu noch stimmen sie nicht zu. Der Mittelwert von 5.94 ( $SD = 0.827$ ) liegt nahe am Median von 6. Dies lässt darauf schliessen, dass bis auf einzelne Personen sämtliche Probanden stolz sind auf die Arbeit, welche sie verrichten. Ähnlich sieht es in Bezug auf AE 7 aus. 91 Teilnehmende (93.8%) stimmen dieser Aussage mindestens teilweise zu. 1 Person (1.1%) stimmen AE 7 teilweise nicht zu und 5 Personen (5.1%) stimmen weder zu noch stimmen sie nicht zu. Mit 5.95 ( $SD = 0.870$ ) liegt der Mittelwert wiederum nahe beim Median von 6. Nach dieser Auswertung fühlt sich die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden glücklich, wenn sie intensiv arbeitet. Für das Statement von AE 8 geben 96 der Teilnehmenden (98.9%) zumindest ihre teilweise Zustimmung und 1 Person (1.1%) stimmt der Aussage weder zu noch stimmt ihr nicht zu. Keine der teilnehmenden Personen stimmt AE 8 nicht zu. Der Mittelwert liegt mit 6.05 ( $SD = 0.683$ ) über dem Median von 6. Bis auf eine Person geben somit alle Teilnehmenden an, dass sie sich in ihre Arbeit vertiefen. Bei dem letzten Statement von Arbeitsengagement AE 9 geben 91 Probanden (93.8%) an, dass sie der Aussage zustimmen. 1 Person (1.1%) stimmt teilweise nicht zu und 5 Teilnehmende (5.1%) stimmen weder zu noch stimmen sie nicht zu. Das arithmetische Mittel beträgt 5.72 ( $SD = 0.863$ ) und der Median liegt bei 6. Demnach lassen sich fast alle Befragten von ihrer Arbeit mitreissen. In der Abbildung 5 visualisiert die Verteilung der Antworten bezüglich der einzelnen Items von Arbeitsengagement.

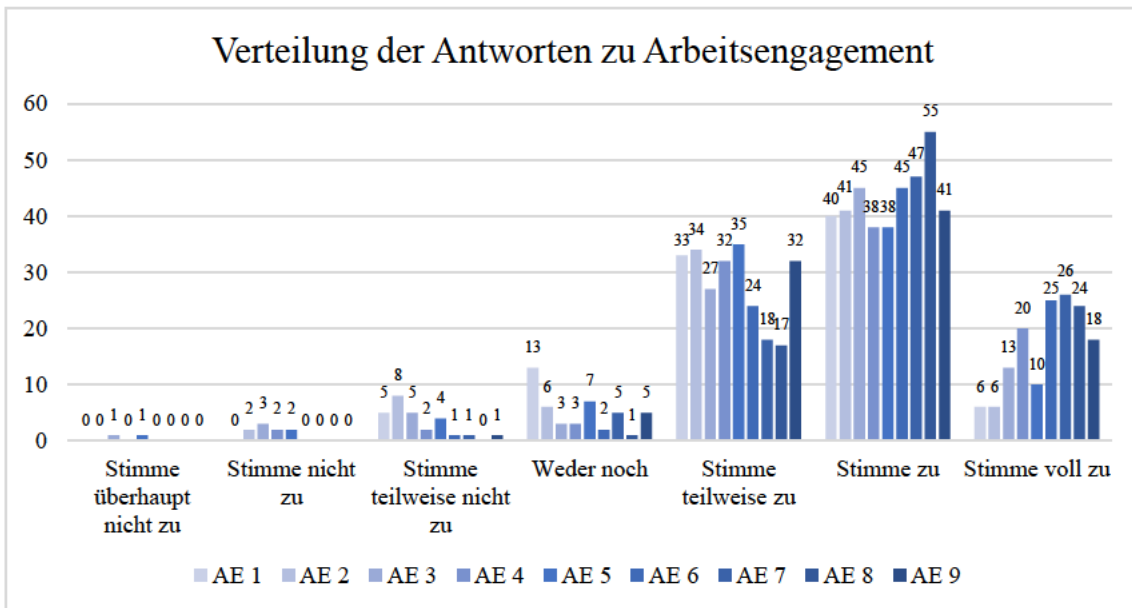


Abbildung 5: Verteilung der Antworten zu Arbeitsengagement, n = 97 (eigene Darstellung)

Item	Mittelwert	Standardabweichung (SD)	Median
SL 1	4.87	1.913	6
SL 2	5.67	1.281	6
SL 3	5.95	1.093	6
SL 4	5.69	1.185	6
SL 5	5.22	1.401	6
SL 6	5.72	1.281	6
AE 1	5.30	0.959	5
AE 2	5.26	1.092	5
AE 3	5.46	1.217	6
AE 4	5.67	1.038	6
AE 5	5.34	1.135	5
AE 6	5.94	0.827	6
AE 7	5.95	0.870	6
AE 8	6.05	0.683	6
AE 9	5.72	0.863	6
SW 1	5.71	1.030	6
SW 2	5.71	0.912	6
SW 3	5.52	1.217	6
SW 4	5.69	1.004	6
SW 5	5.77	0.835	6
SW 6	5.38	0.929	6
SW 7	5.35	1.173	6

Tabelle 12: Zusammenfassung der Mittelwerte, Standardabweichungen und Mediane der einzelnen Items der Variablen Servant Leadership (SL), Arbeitsengagement (AE) und Selbstwirksamkeit (SW), n = 97 (eigene Darstellung)

Die deskriptive Auswertung der einzelnen Aussagen lässt innerhalb der Konstrukte eine hohe Korrelation vermuten. Um dies zu überprüfen wird eine Korrelationsanalyse für die Elemente von Servant Leadership, Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement durchgeführt.

#### 4.5 Korrelationen innerhalb der Konstrukte

Die Korrelationsanalyse zu den Items von Servant Leadership (SL 1 – SL 6) zeigt auf, dass fast alle Items untereinander auf dem Signifikanzniveau von 0.01 (2-seitig) miteinander korrelieren. Ausnahmen gelten hierbei für die Beziehungen zwischen SL 1 und SL 2 ( $r = .250, p .014, n = 97$ ), sowie SL 1 und SL 4 ( $r = 0.230, p .024, n = 97$ ), welche lediglich auf dem 5%-Signifikanzniveau korrelieren. Die Beziehungen zwischen SL 1 und SL 5 ( $r = .182, p .074, n = 97$ ), respektive SL 1 und SL 6 ( $r = .193, p .058, n = 97$ ), welche als nicht signifikant ausgewiesen werden bilden ebenfalls Ausnahmen. Insgesamt lässt sich die Analyse so interpretieren, dass die Items aufgrund der hohen Korrelationen in dieser Struktur als ein Item zusammengefasst werden können. Die Untersuchung zu Cronbachs Alpha im Abschnitt 4.2 unterstützt dieses Vorgehen. In der Abbildung 6 sind die Ergebnisse der Analyse dargestellt.

Korrelation Servant Leadership Items							
		SL 1	SL 2	SL 3	SL 4	SL 5	SL 6
SL 1	Pearson-Korrelation	--					
	N	97					
SL 2	Pearson-Korrelation	.250*	--				
	Sig. (2-seitig)	.014					
	N	97	97				
SL 3	Pearson-Korrelation	.301**	.546**	--			
	Sig. (2-seitig)	.003	<.001				
	N	97	97	97			
SL 4	Pearson-Korrelation	.230*	.502**	.639**	--		
	Sig. (2-seitig)	.024	<.001	<.001			
	N	97	97	97	97		
SL 5	Pearson-Korrelation	.182	.348**	.538**	.687**	--	
	Sig. (2-seitig)	.074	<.001	<.001	<.001		
	N	97	97	97	97	97	
SL 6	Pearson-Korrelation	.193	.369**	.548**	.540**	.678**	--
	Sig. (2-seitig)	.058	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	97	97	97	97	97	97

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

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

Abbildung 6: Korrelation Servant Leadership Items (eigene Darstellung)

Die durchgeführte Korrelationsanalyse zu den Items von Arbeitsengagement (AE 1 – AE 9) lässt erkennen, dass sämtliche Aussagen, mit einer Ausnahme, untereinander auf einem Konfidenzniveau von 0.01 (2-seitig) miteinander korrelieren. Das Item AE 5 korreliert mit dem Item AE 6 ( $r = .219, p .031, n = 97$ ) auf dem Signifikanzniveau von 0.05. Ähnlich wie bei der Analyse zu den Aussagen von Servant Leadership lässt sich daraus ableiten, dass die Mittelwerte aus den einzelnen Aussagen zu Arbeitsengagement gebildet werden kann und wird durch die Analyse zu Cronbachs Alpha (vgl. Abschnitt 4.2) unterstützt. In der Abbildung 7 sind die genauen Daten aus der Analyse ersichtlich.

Korrelation Arbeitsengagement Items										
		AE 1	AE 2	AE 3	AE 4	AE 5	AE 6	AE 7	AE 8	AE 9
AE 1	Pearson-Korrelation	--								
	N	97								
AE 2	Pearson-Korrelation	.781**	--							
	Sig. (2-seitig)	<.001								
	N	97	97							
AE 3	Pearson-Korrelation	.692**	.763**	--						
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001							
	N	97	97	97						
AE 4	Pearson-Korrelation	.571**	.544**	.502**	--					
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001						
	N	97	97	97	97					
AE 5	Pearson-Korrelation	.489**	.449**	.382**	.759**	--				
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001					
	N	97	97	97	97	97				
AE 6	Pearson-Korrelation	.510**	.583**	.474**	.668**	.611**	--			
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001				
	N	97	97	97	97	97	97			
AE 7	Pearson-Korrelation	.368**	.354**	.465**	.304**	.355**	.401**	--		
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001			
	N	97	97	97	97	97	97	97		
AE 8	Pearson-Korrelation	.374**	.261**	.360**	.274**	.219*	.319**	.513**	--	
	Sig. (2-seitig)	<.001	.010	<.001	.007	.031	.001	<.001		
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	
AE 9	Pearson-Korrelation	.479**	.453**	.541**	.396**	.427**	.457**	.619**	.590**	--
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

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

Abbildung 7: Korrelation Arbeitsengagement Items (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse aus der Korrelationsanalyse bezüglich der Aussagen von Selbstwirksamkeit zeigen hingegen nicht ausschliesslich signifikante Beziehungen innerhalb des Konstrukts. Es gibt somit einige Auffälligkeiten zu berichten. So hat weist SW 1 in Bezug auf SW 5 ( $r = .141, p .168, n = 97$ ), sowie gegenüber SW 7 ( $r = .110, p .281, n = 97$ ) keine signifikante Korrelation aus. Die Aussagen zu SW 2 korreliert zwar korreliert zu allen anderen Aussagen mindestens auf einem Konfidenzniveau von 0.05. Zwischen den Items SW 3 und SW 5 ( $r = .106, p .302, n = 97$ ) zeigen zudem die Ergebnisse keinen signifikanten Zusammenhang. Das Item SW 4 zeigt gegenüber SW 5 ( $r = .089, p .0384, n = 97$ ) und SW 7 ( $r = .190, p .062, n = 97$ ) keine signifikante



Korrelation. SW 5 verzeichnet gegenüber SW 1 ( $r = .141, p .168, n = 97$ ), SW 3 ( $r = .106, p .302, n = 97$ ) und SW 4 ( $r = .089, p .384, n = 97$ ) keine signifikante Korrelation. Zu guter Letzt zeigt die Aussage von SW 6 zeigt zudem keinen signifikanten Zusammenhang zu SW 7 ( $r = .153, p .134, n = 97$ ). Trotz des Umstands, dass diverse Items untereinander nicht korrelieren, wird denn noch für die weitere Analyse ein Mittelwert über die gesamten Items gebildet. Hierbei wird sich auf das in Abschnitt 4.2 dargestellte Cronbachs Alpha gestützt, welches mit  $.747$  zwar den geringsten Wert über die drei Konstrukte hat, aber dennoch als akzeptabel gilt. Die visualisierte Darstellung dieser Ausführungen können der Abbildung 8 entnommen werden.

Korrelation Selbstwirksamkeit Items								
		SW 1	SW 2	SW 3	SW 4	SW 5	SW 6	SW 7
SW 1	Pearson-Korrelation	--						
	N	97						
SW 2	Pearson-Korrelation	.553**	--					
	Sig. (2-seitig)	<.001						
	N	97	97					
SW 3	Pearson-Korrelation	.411**	.370**	--				
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001					
	N	97	97	97				
SW 4	Pearson-Korrelation	.366**	.493**	.498**	--			
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001				
	N	97	97	97	97			
SW 5	Pearson-Korrelation	.141	.228*	.106	.089	--		
	Sig. (2-seitig)	.168	.025	.302	.384			
	N	97	97	97	97	97		
SW 6	Pearson-Korrelation	.421**	.303**	.340**	.396**	.233*	--	
	Sig. (2-seitig)	<.001	.003	<.001	<.001	.021		
	N	97	97	97	97	97	97	
SW 7	Pearson-Korrelation	.110	.212*	.324**	.190	.348**	.153	--
	Sig. (2-seitig)	.281	.037	.001	.062	<.001	.134	
	N	97	97	97	97	97	97	97

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

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

Abbildung 8: Korrelation Selbstwirksamkeit Items (eigene Darstellung)

Für die weiteren Berechnungen werden deshalb die Durchschnitte der einzelnen Aussagen der Konstrukte gebildet und im Datensatz entsprechend mit SL\_Mean, SW\_Mean und AE\_Mean gekennzeichnet. Auf Basis dieser gebildeten Durchschnitte aus den Items der jeweiligen Konstrukte können nun Regressionsanalysen erstellt werden, welche den Einfluss der Variablen zueinander aufzeigen soll.

## 4.6 Regressionsanalysen

In einem ersten Schritt werden die Regressionen der einzelnen Items zu Servant Leadership als unabhängige Variablen mit dem Durchschnittswert der zusammengefassten Items von Arbeitsengagement als abhängige Variable AE\_Mean gerechnet. Im Anschluss daran wird eine Regression mit der gebildeten Variable SE\_Mean als unabhängige Variable und der Variable AE\_Mean als abhängige Variable durchgeführt. Dasselbe Vorgehen wird in Bezug auf die Beziehung zwischen Servant Leadership und Selbstwirksamkeit angewendet. Zuerst werden die Regressionen der einzelnen Elemente zu Servant Leadership als unabhängige Variable mit der neuen Variable SW\_Mean durchgeführt und anschliessend wird eine Regression zwischen SE\_Mean als unabhängige Variable und SW\_Mean als abhängige Variable gerechnet. Ausserdem werden die Einflussstärken der einzelnen Items von Selbstwirksamkeit als unabhängige Variablen mit AE\_Mean als abhängige Variable berechnet und zum Schluss wird eine Regression zwischen SW\_Mean und AE\_Mean durchgeführt. Die Auszüge aus SPSS sind in den Anhängen 3 bis 8 ersichtlich.

### 4.6.1 Regressionsanalysen zwischen Servant Leadership als unabhängige Variable und Arbeitsengagement als abhängige Variable

Als erstes wird eine Regressionsanalyse die einzelnen Items SL 1 bis SL 6 als unabhängige Variablen mit dem Arbeitsengagement als zusammengefasste Variable AE\_Mean berechnet. Die errechnete Regression zeigt, dass das Modell signifikant ist ( $F(6,90) = 4.287, p = <.001$ ). Die Analyse zeigt, dass SL 1 (*Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen*) ( $t = 3.086, \beta = .356, p = .003$ ) und SL 5 (*Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben*) ( $t = 2.213, \beta = .329, p = .029$ ) einen signifikanten und positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement haben. Die restlichen Variablen SL 2 ( $t = -.940, \beta = -.128, p = .350$ ), SL 3 ( $t = -.292, \beta = -.029, p = .771$ ), SL 4 ( $t = -.210, \beta = -.031, p = .834$ ) und SL 6 ( $t = .122, \beta = .016, p = .903$ ) haben keinen signifikanten Einfluss auf das Arbeitsengagement. Eine Multikollinearität liegt nicht vor (Hair et al., 2021). Das R-Quadrat beträgt .222, was aussagt, dass 22.2% der Gesamtstreuung durch das Modell an Arbeitsengagement erklärt werden kann.

In einer weiteren Regressionsanalyse wird die zusammengefasste Variable von Servant Leadership (SL\_Mean) als unabhängige Variable das Arbeitsengagement als abhängige Variable definiert. Das Modell ist signifikant ( $F(1,95) = 14.431, p = <.001$ ), was das

Resultat der ersten Analyse bestätigt. Servant Leadership als zusammengefasstes Konstrukt ( $t = 3.799, \beta = .363, p = <.001$ ) zeigt einen positiven und signifikanten Einfluss auf das Arbeitsengagement. Allerdings beträgt das R-Quadrat in diesem Modell lediglich .132, was bedeutet, dass diese Regression 13.2% der Gesamtstreuung an Arbeitsengagement erklären kann.

#### **4.6.2 Regressionsanalysen zwischen Servant Leadership als unabhängige Variable und Selbstwirksamkeit als abhängige Variable**

In einem ersten Schritt wird eine Regression gerechnet, welche die einzelnen Items von Servant Leadership als unabhängige Variable mit Selbstwirksamkeit als einzelne Variable SW\_Mean einschliesst. Das Modell ist signifikant ( $F(6,90) = 3.001, p = .010$ ). Die Analyse zeigt allerdings, dass SL 1 ( $t = .716, \beta = .073, p = .476$ ), SL 2 ( $t = .541, \beta = -.064, p = .590$ ), SL 3 ( $t = .1221, \beta = .172, p = .225$ ), SL 4 ( $t = .955, \beta = .145, p = .342$ ), SL 5 ( $t = .938, \beta = .144, p = .351$ ) und SL 6 ( $t = .174, \beta = .024, p = .862$ ) allesamt keinen signifikanten Einfluss auf die Selbstwirksamkeit haben. Eine Multikollinearität nach Hair et al. (2021) liegt nicht vor. Das R-Quadrat beträgt .167, was bedeutet, dass das Modell 16.7% der Gesamtstreuung am Modell an Selbstwirksamkeit erklären kann.

In der nächsten Regressionsanalyse wird die zusammengefasste Variable von Servant Leadership (SL\_Mean) als unabhängige Variable definiert und die Selbstwirksamkeit als abhängige Variable. Die Analyse zeigt, dass das Modell signifikant ist ( $F(1,95) = 15.841, p = <.001$ ). Servant Leadership als zusammengefasstes Konstrukt ( $t = 3.980, \beta = .378, p = <.001$ ) zeigt einen signifikanten und positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit. Das R-Quadrat ist mit .143 angegeben, was darauf hinweist, dass dieses Modell 14.3% der gesamten Streuung von Selbstwirksamkeit erklärt.

#### **4.6.3 Regressionsanalysen zwischen Selbstwirksamkeit als unabhängige Variable und Arbeitsengagement als abhängige Variable**

Bei den letzten Regressionsanalysen wird der Einfluss von Selbstwirksamkeit auf das Arbeitsengagement überprüft. Hierfür werden in einem ersten Schritt die einzelnen Faktoren von Selbstwirksamkeit (SW 1 bis SW 7) als unabhängige Variablen und Arbeitsengagement als abhängige Variable definiert. Das Modell ist nicht signifikant ( $F(7,89) = 1.984, p = .066$ ). Die Analyse zeigt zudem, dass SW 2 (*Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann*) ( $t = .2185, \beta = .285, p = .032$ ) einen signifikanten und positiven Einfluss auf das

Arbeitsengagement hat. Hingegen zeigen SW 1 ( $t = .406, \beta = .052, p = .686$ ), SW 3 ( $t = .216, \beta = .027, p = .829$ ), SW 4 ( $t = -1.074, \beta = -.136, p = .286$ ), SW 5 ( $t = -.215, \beta = -.023, p = .831$ ), SW 6 ( $t = .226, \beta = .026, p = .822$ ) und SW 7 ( $t = 1.735, \beta = .193, p = .086$ ) keinen signifikanten Einfluss. Eine Multikollinearität besteht auch in dieser Analyse nicht (Hair et al., 2021). Das R-Quadrat wird mit .135 angegeben. Somit kann dieses Modell 13.5% der Gesamtstreuung von Arbeitsengagement erklären.

Zum Schluss wird eine Regression zwischen den zusammengefassten Items von Selbstwirksamkeit (SW\_Mean) als unabhängige Variable und Arbeitsengagement als abhängige Variable gerechnet. Das errechnete Modell ist signifikant ( $F(1,95) = 7.607, p = .007$ ). Selbstwirksamkeit als zusammengefasstes Konstrukt ( $t = 2.758, \beta = .272, p = .007$ ) zeigt einen signifikanten und positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement. Es gilt allerdings zu erwähnen, dass das R-Quadrat mit .074 einen niedrigen Wert ausweist und damit nur 7.4% der Gesamtstreuung an Arbeitsengagement erklären kann.

Nach der Durchführung dieser Regressionsanalysen stellt sich die Frage, ob es einen mediierenden Effekt von Selbstwirksamkeit in der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement gibt, weshalb eine Mediationsanalyse durchgeführt werden soll.

#### **4.7 Analyse der Mediation von Selbstwirksamkeit**

Für die Analyse der mediierenden Wirkung von Selbstwirksamkeit auf die Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement wird die Methode der Mediationsanalyse von Hayes (2018) angewandt. Die Analyse wird im Statistiktool SPSS von IBM mit dem von Hayes entworfenen Macro PROCESS v4.2 durchgeführt. Hierzu wird Servant Leadership als unabhängige Variable (X), Arbeitsengagement als abhängige Variable (Y) und Selbstwirksamkeit als Mediator (M) definiert. Da es sich bei dieser Art von Mediation um eine einfache Mediation handelt, wird in den Einstellungen die Modell-Nummer 4 gewählt, welches im Anhang 9 ersichtlich ist.

Das Modell der ersten Regression, welche Servant Leadership als unabhängige Variable und Selbstwirksamkeit als abhängige Variable definiert, zeigt dass der Pfad A signifikant ist ( $F(1,95) = 15.841, p = <.001$ ). Es handelt sich dabei um die gleiche Berechnung wie im zweiten Abschnitt des Kapitels 4.6.2. Das R-Quadrat ist mit .1429 angegeben. Die zweite berechnete Regression besteht aus den unabhängigen Variablen Servant

Leadership und Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement als abhängige Variable. Das Modell dieser Regression ist signifikant ( $F(2,94) = 8.499, p = <.001$ ). Die Berechnung lässt erkennen, dass der Pfad C', welcher den Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement ( $t = 2.9612, \beta = .2249, p = .0039$ ) anzeigt, signifikant und positiv ist. Der parallel gerechnete Pfad B, der den Einfluss von Selbstwirksamkeit auf die abhängige Variable Arbeitsengagement ( $t = 1.5364, \beta = .1751, p = .1278$ ) untersucht, ist hingegen nicht signifikant. Das R-Quadrat beträgt .1531. Da es als Voraussetzung gilt, dass der Pfad A und der Pfad B signifikant sind, weist dieses Resultat darauf hin, dass Selbstwirksamkeit die Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement nicht mediiert ( $b = .0441, 95\% [-.0114; .1271]$ ) und somit kein indirekter Effekt nachgewiesen werden kann. Im Gegensatz zum direkten Effekt C', welcher signifikant ist. Die illustrierte Darstellung der Mediationsanalyse kann der Abbildung 9 entnommen werden.

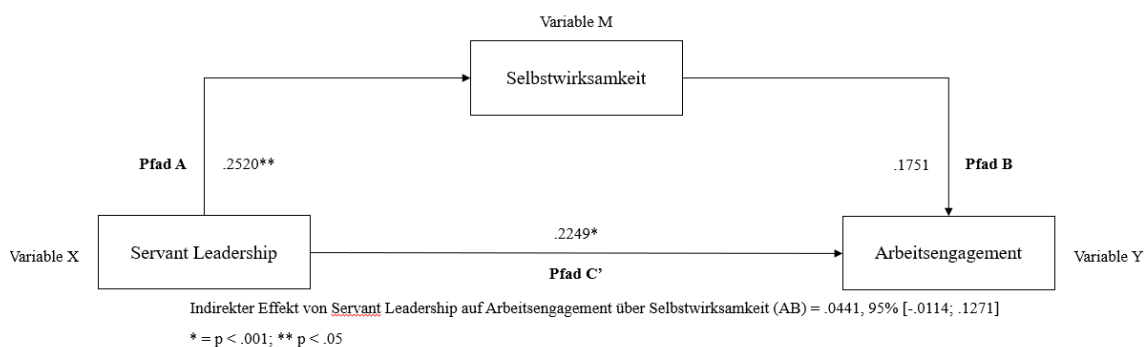


Abbildung 9: Mediation von Selbstwirksamkeit auf die Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement (eigene Darstellung)

Nach der Durchführung dieser statistischen Auswertungen können die Ergebnisse im nächsten Kapitel diskutiert und mit der bestehenden Literatur verglichen werden. Zudem bieten die Resultate die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen aus dem Kapitel 1.3.

## 5. Diskussion

Im Generellen legt die Auswertung nahe, dass die Bankangestellten zumindest im Ansatz von Führungskräften geführt werden, welche einen personenorientierten Führungsstil anwenden, was die erste Forschungsfrage aus dem Kapitel 1.3 beantwortet. Es ist interessant, dass rund ein Viertel der Probanden (25.8%) bei der ersten Aussage zu Servant Leadership (SL 1), bei welcher es um das Einsetzen der Macht der Vorgesetzten

geht, zumindest teilweise nicht zustimmen. Es zeichnet sich dadurch ab, dass zum Teil die Vorgesetzten ihre Macht nicht im Dienst der Mitarbeitenden einsetzen, sondern um ihre eigenen Ambitionen zu voranzutreiben. Sollte die Macht durch die Vorgesetzten zu exzessiv so eingesetzt werden, kann es sein, dass dadurch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sinkt, sie sich manipuliert fühlen und dies zu Frustration führt (Lunenburg, 2012). Dieser Effekt mündet schliesslich in einem tieferen Arbeitsengagement (Salanova et al., 2003). Des Weiteren lässt die Verteilung der Antworten zu den einzelnen Items zum Schluss kommen, dass unter den Bankangestellten in der Schweiz eine hohe Ausprägung von Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement herrscht. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Ergebnisse aus der Auswertung die aufgestellten Hypothesen unterstützen. Aus diesem Grund werden in den nachfolgenden Kapitel 5.1 bis 5.4 die Ergebnisse aus der Auswertung der Hauptuntersuchung von Kapitel 4 kritisch diskutiert. Hierzu werden die einzelnen Hypothesen aus den Kapiteln 2.7.1 bis 2.7.4 hinsichtlich ihrer Verifizierung, respektive Falsifizierung überprüft und mit der bestehenden Literatur verglichen. Eine tabellarische Übersicht über die verifizierten Hypothesen ist in der Tabelle 13 ersichtlich. Gleichzeitig wird die zweite aufgestellte Forschungsfrage aus dem Kapitel 1.3 anhand der nachfolgenden Diskussion zu den Hypothesen beantwortet.

## **5.1 Hypothese 1 – Servant Leadership und Arbeitsengagement**

*H1: Servant Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.*

In dieser Arbeit wurde mit der obigen Hypothese versucht die Auswirkungen von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement im Kontext von Bankangestellten in der Schweiz zu verstehen. Frühere Studien haben sich bereits mit der Erforschung dieser Beziehung beschäftigt und eine positive Wirkung von Führungsstilen auf das Arbeitsengagement nachgewiesen. Obwohl der dienende Führungsstil einige gemeinsame Elemente zu anderen Führungsstilen aufweist, unterscheidet er sich dennoch von ihnen, da das Wachstum der Mitarbeitenden in dem Vordergrund gestellt wird und sich dadurch eine Verbesserung in Bezug auf dessen Fähigkeiten, Fertigkeiten und der Gesamtleistung abzeichnet (Zeeshan et al., 2021). So zeigen die Studien von Kahn et al. (2021), Kaya und Karatepe (2020) und Bao et al. (2018) hinsichtlich der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement eine signifikante und positive Beziehung. Dies deckt

sich mit dem Resultat der in Kapitel 4.6.1 durchgeführten Regressionsanalyse, welche ebenfalls einen signifikanten und positiven Einfluss des dienenden Führungsstils auf das Arbeitsengagement aufzeigt ( $F(1,95) = 14.431, p = <.001$ ). Dieses Resultat bestätigt somit die Hypothese 1. Es gilt zu erwähnen, dass von den sechs Items des Servant Leadership Konstrukts lediglich die Items SL 1 und SL 5 eine Signifikanz aufweisen. Es gilt hervorzuheben, dass das Item SL 5 die Dimension der transzendentalen Spiritualität abdeckt, welches ein Unterscheidungsmerkmal von Servant Leadership gegenüber anderen Führungsansätzen darstellt (Sendjaya et al., 2019) und dessen Signifikanz den positiven Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement somit unterstreicht. Weiter haben gemäss der durchgeführten Analyse die Items 3, 4 und 6 eine sehr geringe Signifikanz ausgewiesen, was insofern interessant ist, da diese Items die Dimensionen der Beziehung, der Moral und des Einflusses der persönlichen Entwicklung beinhalten, welche weitere Kernelemente von Servant Leadership darstellen. Dies könnte allerdings damit zusammenhängen, dass der Fragebogen lediglich einen Teil des 35 Elemente umfassenden Fragebogens von Sendjaya et al. (2008) beinhaltet und deshalb in einer zukünftigen Studie weiter untersucht werden sollte (vgl. Kapitel 7).

## **5.2 Hypothese 2 – Servant Leadership und Selbstwirksamkeit**

*H2: Servant Leadership hat einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit von Bankmitarbeitenden.*

Neben dem Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement wird mit dieser Studie auch die Beziehung zwischen dem dienenden Führungsstil und Selbstwirksamkeit untersucht. Nach Luthans et al. (2007) können Führungskräfte die Selbstwirksamkeit aktiv beeinflussen, indem Sie ihren Mitarbeitenden das Gefühl der Befähigung vermitteln und ihnen mehr Kontrolle über ihre arbeitsbezogenen Aufgaben geben, da sie dadurch stärker an sich glauben. Die Regressionsanalyse aus dem Kapitel 4.6.2 bestätigt diese Ansicht und zeigt eine signifikante und positive Beziehung zwischen Servant Leadership und der Selbstwirksamkeit an ( $F(1,95) = 15.841, p = <.001$ ). Dieses Ergebnis verifiziert die Hypothese 2 und korrespondiert mit den Resultaten der Studie von Yang et al. (2017), welche ebenfalls einen positiven signifikanten Zusammenhang darlegen, sowie mit den Erkenntnissen aus der Arbeit von (Ji und Yoon, 2021). Ji und Yoon (2021) führen zudem weiter aus, dass Führungskräfte einen beratenden Ansatz verfolgen sollten und anstatt auf eine quantitative Bewertung der Arbeitsleistung auf qualitative Rückmeldungen

zurückgreifen sollten, da dies dazu beiträgt, dass Mitarbeitende Vertrauen und Selbstwirksamkeit bei der Durchführung ihrer Aufgaben entwickeln. Es muss erwähnt werden, dass die einzelnen Items aus dem Konstrukt von Servant Leadership gemäss der durchgeführten Analyse allesamt keinen signifikanten Einfluss auf die Selbstwirksamkeit haben. Es lässt sich deshalb nicht erkennen, welche Dimensionen von Servant Leadership die Selbstwirksamkeit am meisten beeinflusst. Es kann höchstens von einer Tendenz, aufgrund des niedrigsten p-Werts ( $p = .225$ ), beim dritten Item von Servant Leadership (SL 3) ausgegangen werden. Dieses Item umfasst die partnerschaftliche Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden und schliesst explizit den Respekt gegenüber den Mitarbeitenden ein, dessen positiven Zusammenhang zu der Selbstwirksamkeit einer Person in der Studie von Walumbwa et al. (2010) hervorgehoben wird. Dies könnte als Anhaltspunkt für weitere Studien in diesem Gebiet darstellen.

### **5.3 Hypothese 3 – Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement**

*H3: Die Selbstwirksamkeit hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.*

Die dritte Hypothese untersucht den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Arbeitsengagement. Studien, wie die von Heuven et al. (2006) zeigen bereits, dass Personen mit einer höheren Selbstwirksamkeit über eine höher ausgeprägte Problemlösungsfähigkeit verfügen als jene mit einer tiefen Selbstwirksamkeit. Dies nach Williams und Williams (2010) vermuten, dass schwierige Aufgaben von Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit als Herausforderungen und nicht als Gefahren, welche es zu vermeiden gilt, angesehen werden. Dieses Wissen kann für Führungskräfte interessant sein, da Schaufeli und Salanova (2007) Selbstwirksamkeit als eminenten psychologischen Zustand für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden umschreibt und ein signifikanter Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement nachsagt. Dies bestätigt auch die durchgeführte Regressionsanalyse, welche im Ergebnis einen signifikanten positiven Einfluss von Selbstwirksamkeit auf das Arbeitsengagement nachweist ( $F(1,95) = 7.607$ ,  $p = .007$ ). Das Resultat bestätigt somit die Hypothese 3. Unterstützung erhält dieses Ergebnis von der Theorie der Ressourcenerhaltung von Hobfoll (1989), welche die Selbstwirksamkeit als persönliche Ressource definiert, die nach Zeeshan et al. (2021) zu einer besseren Leistung motiviert, wodurch die Arbeitsziele leichter erreicht werden, da der Stress und negative Emotionen gemildert werden. Auch die Arbeit von Bakker und



Demerouti (2007) bestätigen in ihrer Arbeit die positiven Auswirkungen von Selbstwirksamkeit als persönliche Ressource auf das Arbeitsengagement. Allerdings muss erwähnt werden, dass das Regressionsmodell zwischen den einzelnen Items von Selbstwirksamkeit in Bezug auf das Arbeitsengagement ( $F(7,89) = 1.984, p = .066$ ) knapp nicht mehr als signifikant angesehen werden kann und sich lediglich SW 2 ( $t = .2185, \beta = .285, p = .032$ ) als signifikant erweist. Aufgrund der Tendenz, welche das Modell aufzeigt, kann davon ausgegangen werden, dass bei einer grösseren Stichprobe als jene, die in dieser Arbeit zur Verfügung stand, das Modell sich auf dem 95%-Konfidenzniveau als signifikant erweist. Um Gewissheit zu erlangen, wird empfohlen eine Studie im gleichen Kontext, aber mit einem grösseren Sample durchzuführen.

#### **5.4 Hypothese 4 – Selbstwirksamkeit als Mediator in der Beziehung zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement**

*H4: Die Selbstwirksamkeit mediiert den Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.*

Die vierte und letzte Hypothese bezieht sich auf den mediierenden Effekt von Selbstwirksamkeit in der Beziehung zwischen dem dienenden Führungsansatz und dem Arbeitsengagement. Die in Kapitel 4.7 ausgeführte Mediationsanalyse stellt keine mediierende Wirkung von Selbstwirksamkeit auf das Arbeitsengagement fest mit Servant Leadership als unabhängige Variable ( $b = .0441, 95\% [-.0114; .1271]$ ) fest, da hierfür der A-Pfad und der B-Pfad signifikant sein müssen. Der direkte Pfad C', welcher den Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Arbeitsengagement misst, weist eine positive Signifikanz auf, was in Anbetracht des Resultats der Regressionsanalyse von Kapitel 4.6.1 als wenig überraschend betitelt werden kann. Dieses Ergebnis widerspricht den bisherigen Untersuchungen, welche die Selbstwirksamkeit als Mediator eingesetzt haben. So zeigen beispielsweise Salanova et al. (2011) in ihrer Studie eine partielle Mediation von Selbstwirksamkeit in der Beziehung zwischen dem transformationalen Führungsstil und dem Arbeitsengagement. Die Studien von De Simone et al. (2018) und Zeeshan et al. (2021) können ebenfalls einen positiven Effekt von Selbstwirksamkeit als Mediator im Zusammenhang zwischen einem positiven Führungsstil und Arbeitsengagement nachweisen. Eine Erklärung für die Diskrepanz der vorliegenden Arbeit zu der Literatur könnte auch hier in der vergleichsweise geringen Anzahl an Probanden in der Stichprobe sein. Zumal in der bisherigen Literatur festgehalten wird,

dass eine gesteigerte Selbstwirksamkeit, welche durch Servant Leadership positiv beeinflusst werden kann (Yang et al., 2017; Ji und Yoon, 2021), zu mehr Hartnäckigkeit und Effort bei der Arbeit führt (Bandura, 2001) und dadurch das Arbeitsengagement erhöht werden kann (Salanova et al., 2011), scheint ein mediierender Zusammenhang von Selbstwirksamkeit zu bestehen. Obwohl aus der Auswertung des Datensatzes keine Mediation nachgewiesen werden kann, ist eine Tendenz in diese Richtung erkennbar. Aus diesem Grund soll in weiteren Studien die Beziehung der drei Variablen anhand einer grösseren Stichprobe von Bankmitarbeitenden erneut untersucht werden.

Hypothese	Formulierung	Verifiziert
H1	Servant Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.	Ja
H2	Servant Leadership hat einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit von Bankmitarbeitenden.	Ja
H3	Die Selbstwirksamkeit hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.	Ja
H4	Die Selbstwirksamkeit mediiert den Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden.	Nein

Tabelle 13: Übersicht über die verifizierten Hypothesen H1 bis H4 (eigene Darstellung)

Auf der Basis dieser Diskussion der Ergebnisse und der Synthese mit der bisherigen Literatur können konkrete Handlungsempfehlungen präsentiert und theoretische Implikationen abgeleitet werden. Mit Hilfe der Handlungsempfehlungen kann zudem die dritte und letzte Forschungsfrage aus dem Kapitel 1.3 beantwortet werden.

## 6. Handlungsempfehlungen und theoretische Implikationen

Obwohl kein signifikanter Mediationseffekt von Selbstwirksamkeit in der Beziehung zwischen dem dienenden Führungsstil und Arbeitsengagement nachgewiesen werden kann, besteht dennoch eine Tendenz in diese Richtung. Vor diesem Hintergrund können einige Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen abgeleitet werden. Die Erste Handlungsempfehlung, welche aus den Ergebnissen hervor geht, bezieht sich auf die Sensibilisierung der Führungskräfte für den dienenden Führungsstil. Das GLOBE-Projekt von House et al. (2004) zeigt auf, dass in der Schweiz eine eher tiefe Personenorientierung bei der Führungskultur existiert, aber dafür die höchste Leistungsorientierung im Vergleich zu anderen Ländern vorhanden ist. Die Ergebnisse

dieser Arbeit bestätigen, dass die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigt, wenn sofern ein dienender (personenbezogener) Führungsstil angewendet wird. Deshalb sollten Führungskräfte aktiv auf diesen Führungsansatz aufmerksam gemacht werden. Als Nebeneffekt, führt die Anwendung eines solchen positiven Führungsansatzes dazu, dass das Vertrauen in die Führungsebene steigt, das Wohlbefinden erhöht wird und sich dies nachweislich wieder auf die Produktivität auswirkt (Attridge, 2009). Die Anwendung des dienenden Führungsstils hat also nicht nur den Vorteil, dass sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen, sondern auch, dass sie zufriedener sind (Chiniara und Bentein, 2016; Hunter et al., 2013). Weiter wird das Humankapital im Unternehmen geschützt, da sich die Kündigungsabsicht der Angestellten reduziert (Huning et al., 2020). Die zweite Empfehlung bezieht sich auf die aktive Schulung der Führungspersonen und steht somit in Verbindung zur Sensibilisierung der Führungskräfte. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass es nur eingeschränkt möglich ist Persönlichkeitsmerkmale von Führungspersonen zu verändern, weshalb es neben dem Aufbau einer Servant Leadership Kultur auch soziale, motivierte und gewissenhafte Personen in den Führungsrollen benötigt (Eva et al., 2019). Dies könnte bedingen, dass einige Führungspositionen, welche beispielsweise von narzisstischen oder dogmatischen Personen eingenommen sind, neu besetzt werden müssten. Es ist sinnvoll Zeit und Geld in die geeignete Auswahl und Ausbildung der Führungspersonen zu investieren, besonders wenn das Unternehmen ein langfristiges Wachstum über die kurzfristigen Gewinne der Anteilshabenden stellt (Eva et al., 2019). Zusätzlich könnte Servant Leadership auch als Kriterium, beispielsweise im Hinblick auf die Entlohnung oder die Auswahl von neuen Führungskräften, fungieren (Paesen et al., 2019). Drittens ist der dienende Führungsansatz darauf ausgerichtet, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden aktiv unterstützen, motivieren, auf deren Bedürfnisse eingehen und auch in Entscheidungen miteinbeziehen. Diese Eigenschaften sind eher wenig kompatibel mit den verbreiteten Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitenden. Bei Banken und womöglich auch in vielen anderen Branchen wird mittels Management by Objectives (MBO) am Ende eines Geschäftsjahres eine quantitative Bewertung der einzelnen Arbeitnehmenden durchgeführt. Mit dem Wechsel zu einem dienenden Führungsstil soll dieses Konzept überdacht werden. Es ist gemäss Ji und Yoon (2021) ratsam eine qualitative Rückmeldung in Kombination mit Servant Leadership durchzuführen und die quantitativen Aspekte zu streichen, was zu erhöhter Selbstwirksamkeit und schliesslich zu einer besseren Arbeitsleistung führt. Diese qualitativen Feedbacks sollten nicht erst am Jahresende, sondern regelmässig erfolgen, damit die Führungskräfte die individuellen Stärken ihrer Mitarbeitenden erkennen und

entsprechend fördern können (Liden et al., 2008). Die vierte Handlungsempfehlung steht in engem Zusammenhang mit der dritten und richtet sich auf die Kommunikation im Unternehmen. Um eine Kultur des Vertrauens zu fördern in der nicht nur die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen, sondern auch die Mitarbeitenden den Führungskräften einen Vertrauensbonus geben, ist zwingend eine offene und transparente Kommunikation über alle Unternehmensebenen hinweg notwendig. Die Führungskräfte müssen nicht nur in der Lage sein ihre Vision verständlich und nachvollziehbar zu kommunizieren, sondern auch zu ihren Unterstellten einen regelmässigen Austausch pflegen (Russell und Stone, 2002). Abschliessend bleibt zu erwähnen, dass trotz der empirisch belegten Vorteile des dienenden Führungsstils die Etablierung dieses neuen Ansatzes einige Zeit in Anspruch nimmt. Die Umstellung von einer Befehls- und Kontrollkultur hin zu einer auf Servant Leadership basierenden Kultur, zusammen mit der Ausbildung der Führungskräfte kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen, weshalb Geduld gefordert ist (Eva et al., 2019).

Neben den praktischen Handlungsempfehlungen gibt es vier theoretische Implikationen aus dieser Arbeit. Als erstes gilt es zu erwähnen, dass die vorliegende Masterarbeit eine der ersten Studien ist, welche den Einfluss von Servant Leadership auf die Selbstwirksamkeit und das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden in der Schweiz untersucht. Sie stellt somit ein erstes Fundament für weitere Untersuchungen in diesem Themengebiet dar, das ausführlicher untersucht werden soll. Zweitens weist diese Arbeit, analog zu Kahn et al. (2021), nach, dass der dienende Führungsstil die Mitarbeitenden dabei unterstützt einen Sinn in ihrer Arbeit zu finden. Dies führt zu einem motivierenden Effekt, der das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden steigert. Dieser Effekt wird zusätzlich durch die Möglichkeit, die Handlungen und Entscheidungen der vorgesetzten Person infrage zu stellen, unterstützt. Drittens kann, neben dem Einfluss von Servant Leadership auf das Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden in der Schweiz, auch ein positiver Zusammenhang zwischen dem dienenden Führungsstil und Selbstwirksamkeit nachgewiesen werden. Es wird deshalb, in Einklang mit den Ergebnissen von Zeeshan et al. (2021), als wahrscheinlich angesehen, dass die soziale Unterstützung und die Fürsorge von dienenden Führungskräften die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden stärken. Viertens kann diese Studie zur Schliessung der Forschungslücke, welche die Rolle des dienenden Führungsstils bei der Lösung von Personalproblemen in Unternehmen umfasst, beitragen.

Neben den Handlungsempfehlungen und den theoretischen Implikationen, welche aus dieser Arbeit abgeleitet werden können, gibt es dennoch auch einige Limitationen in dieser Studie zu beachten.

## **7. Limitationen und Ausblick**

Es können insgesamt fünf wesentliche Limitationen in dieser Studie identifiziert werden. Als erstes handelt es sich bei der durchgeführten Umfrage um eine Onlinebefragung. Dies hat zwar den Vorteil, dass die Anonymität der Probanden gewährleistet ist und somit der soziale Erwünschtheit-Effekt (Grimm, 2010) minimiert werden kann, allerdings kann nicht nachvollzogen werden, ob eine Person aus der Zielgruppe die Umfrage ausfüllt oder nicht. Es kann somit nicht ausschliesslich davon ausgegangen werden, dass Bankmitarbeitende die Umfrage ausgefüllt haben. Zweitens kann aufgrund des begrenzten Zeitraums der Studie kein kausaler Zusammenhang zwischen den einzelnen Konstrukten hergestellt werden, weshalb die Notwendigkeit besteht, Längsschnittstudien durchzuführen, um diesen kausalen Zusammenhang herzustellen (Kahn et al., 2021). Die dritte Limitation bezieht sich auf die Stichprobengrösse. Gemäss Pallant (2020) reicht eine Stichprobengrösse von 97 Probanden aus. Sie ist jedoch im Vergleich zu anderen Studien eher gering, weshalb keine Repräsentativität und höchstens eine eingeschränkte Aussagekraft vorhanden ist. Zudem ist das Sample hinsichtlich der Geschlechterverteilung ausgeglichen, was aber nicht auf die Verteilung der Arbeit gebenden Banken zutrifft. So sind 83.5% der Probanden bei der Raiffeisengruppe angestellt, gefolgt von der Zürcher Kantonalbank mit 12.4%. Eine mögliche Erklärung hierfür könnten die Turbulenzen auf dem weltweiten Finanzmarkt aufgrund von Konkursen bei kleineren amerikanischen Regionalbanken sein. Dies hat auch die Schweizer Grossbank Credit Suisse betroffen, was schliesslich in einem Zusammenschluss mit der UBS gemündet hat. Es ist deshalb vorstellbar, dass während dem Umfragezeitraum der Fokus auf die internen Herausforderungen gelegt worden ist und externen Anfragen, wie der Umfrage für diese Masterarbeit, weniger Priorität zugeschrieben wurde. Viertens ist der Fragebogen lediglich in der deutschen Sprache versendet worden, weshalb davon ausgegangen wird, dass lediglich Personen aus der deutschsprachigen Schweiz teilgenommen haben. Rückschlüsse auf andere Sprachregionen der Schweiz sind deshalb eher begrenzt möglich. Eine fünfte Limitation besteht hinsichtlich der Auswahl der verwendeten Konstrukte. Studien wie die von Walumbwa et al. (2010), Huning et al. (2020) oder Zeeshan et al. (2021), haben für die Messung von Servant Leadership ungekürzte Versionen von Konstrukten wie die von

Ehrhart (2004) van Dierendonk und Nuijten (2011) oder Liden et al. (2008) verwendet, wodurch mehr Rückschlüsse auf einzelne Elemente des dienenden Führungsstils möglich sind.

Für die weitere Forschung im Bereich von Servant Leadership in der Schweiz könnte diese Arbeit als Ausgangspunkt dienen. Aufgrund dessen, dass diese Studie entgegen der bisherigen Literatur keine Mediation von Selbstwirksamkeit in der Beziehung zwischen dem dienenden Führungsansatz und Arbeitsengagement nachweist, sollte dies in einer weiteren Studie erneut überprüft werden. Zudem könnte eine erneute Durchführung der Studie über einen längeren Zeitraum einige der beschriebenen Limitationen eliminieren und somit zur Erhärtung der Ergebnisse beitragen. Ebenfalls scheint der dienende Führungsansatz unter Bankmitarbeitenden bereits wahrgenommen zu werden. Weitere Forschungen könnten sich darauf konzentrieren diesen Führungsansatz in anderen Branchen oder generell in der Schweiz mittels eines ungekürzten Konstrukts zu untersuchen.

## 8. Literaturverzeichnis

- A. Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73.
- Aarum Andersen, J. (2009). When a servant-leader comes knocking .... *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 4–15.
- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.
- Aguilar, T., & Yuan, J. (2010). Measuring restaurant manager's self-efficacy and job satisfaction with generational position. *Paper published at 15th Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism*, 42–60.
- Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 762–774.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- 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.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Badaracco, J. L. (2002). *Leading Quietly*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689.
- Bandura, Albert. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25, 729–35.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.

- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Bono, J. E., & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ - Part 2: Research design. *Academy of Management Journal*, 54, 657–660.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., Petitta, L., & Vecchione, M. (2010). Predicting Job Satisfaction and Job Performance in a Privatized Organization. *International Public Management Journal*, 13(3), 275–296.
- Bradley-Cole, K. (2021). Friend or fiend? An interpretative phenomenological analysis of moral and relational orientation in authentic leadership. *Leadership*, 17(4), 401–420.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549–556
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.



- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 433–440.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136.
- Daft, R. L. and Lengel, R. H. (2000). *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research, 39*, 130–140.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., León, L. R., & World Intellectual Property Organization. (o. J.). *Global innovation index 2022: (Subtitle) /*. Unknown.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*, 61–94.
- Erichsen, C. (2020). *Richtig googlen: Google-Suchoperatoren wie filetyp richtig nutzen*. T3n digital pioneers. Abgerufen von <https://t3n.de/news/google-suche-tipps-und-tricks-537407/>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132.
- Feltz, Deborah L., & Camala A. Riessinger. (1990). Effects of in vivo emotive imagery and performance feedback on self-efficacy and muscular endurance. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 12*, 132–43.
- Fink, A. (2014). *Conducting Research Literature Reviews. From the Internet to Paper*. 4. Ausgabe. Los Angeles: SAGE Publications, Inc..
- Gallup (2022). *State of the global workplace 2022*. Abgerufen von <https://bluesyemre.files.wordpress.com/2022/07/state-of-the-global-workplace-2022-report-1.pdf>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group & Organization Management, 23*(1), 48–70.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.

- Gardner, W.L. & Carlson, J.D. (2015). "Authentic leadership", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 27 No. 2, pp. 245-250.
- Geier, M.T. (2016), "Leadership in extreme contexts: transformational leadership, performance beyond expectations?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 23 No. 3, pp. 234-247.
- Ghulam Jan, G. J., Zainal, S. R. M., & Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: The role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, 29(2), 33–51.
- Gill, A.S., Flaschner, A.B. and Shacha, M. (2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 469-481.
- Gist, Marilyn E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472–85.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Grimm, P. (2010). Social desirability bias. *Wiley international encyclopedia of marketing*.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung* (2., überarb. Aufl). VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: Mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20.

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.)*. New York, NY: The Guilford Press.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 222–235.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632–643.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 851–862.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 8*(2), 177–194.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly, 24*(2), 316–331.
- Jaworski, J. (1997). ‘Destiny and the leader’. In Spears, L. C. (Ed.), *Insights on Servant Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: Wiley
- Ji, Y., & Yoon, H. J. (2021). The Effect of Servant Leadership on Self-Efficacy and Innovative Behaviour: Verification of the Moderated Mediating Effect of Vocational Calling. *Administrative Sciences, 11*(2), 39.

- 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.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095.
- Keller, T., & Dansereau, F. (2001). The Effect of Adding Items to Scales: An Illustrative Case of LMX. *Organizational Research Methods*, 4(2), 131–143.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: Exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 926–941.
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement: Same wine, different bottles? *Annals of Business Administrative Science*, 19(6), 227–239.
- Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12 pages.
- Laub, J. (o. J.). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308. (UMI No. 9921922).
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149–1156.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 161–177.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, *15*(1), 1-9.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL: MEASUREMENT AND RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND SATISFACTION. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541–572.
- McGee-Cooper, A., Trammell, D., & Ed, M. (2001). *The Essentials of Servant Leadership*:
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Joyce, P., & Chiang, V. (2014). Transformation through tension: The moderating impact of negative affect on transformational leadership in teams. *Human Relations*, *67*(9), 1095–1121.
- Mitroff, I. I. and Denton, E. A. (1999). ‘A study of spirituality in the workplace’. *Sloan Management Review*, *40*, 83–92.
- Mujeeb, T., Khan, N. U., Obaid, A., Yue, G., Bazkiaei, H. A., & Samsudin, N. A. (2021). Do Servant Leadership Self-Efficacy and Benevolence Values Predict Employee Performance within the Banking Industry in the Post-COVID-19 Era: Using a Serial Mediation Approach. *Administrative Sciences*, *11*(4), 114.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 49–62.
- Nguyen, D. L. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management Science Letters*, 4039–4044.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 276–290.
- Oliveira, M. A.-Y., & Ferreira, J. J. P. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*, *6*, 8580.
- Paesen, H., Wouters, K., & Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(5), 624–646.

- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. McGraw-hill education (UK).
- Palmer, P. J. (1998). Leading from within?. In Spears, L.C. (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: Wiley.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA.
- Perneger, T. V., Courvoisier, D. S., Hudelson, P. M., & Gayet-Ageron, A. (2015). Sample size for pre-tests of questionnaires. *Quality of Life Research*, 24(1), 147–151.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169.
- Rasheed, A., Lodhi, R. N., & Habiba, U. (2016). An empirical study of the impact of servant leadership on employee innovative work behavior with the mediating effect of work engagement: Evidence from banking sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6, 177–190.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43–73.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(10), 2256–2266
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marqués-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002a). Burnout and engagement in university students: A crossnational study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*, 464–481.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V, & Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations*, 135-177. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schnell, R. Hill, P. B., Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München Wien: Oldenbourg.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (EDA) (2021). *Finanzplatz Schweiz*. Abgerufen von <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/finanzplatz.html>
- Sendjaya, S. (2005). Morality and Leadership: Examining the Ethics of Transformational Leadership. *Journal of Academic Ethics, 3*(1), 75–86.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics, 156*(4), 941–956.

- Sendjaya, S., Eva, N., Robin, M., Sugianto, L., ButarButar, I., & Hartel, C. (2019). Leading others to go beyond the call of duty: A dyadic study of servant leadership and psychological ethical climate. *Personnel Review*, 49(2), 620–635.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations: Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.
- Silverman, David. *Doing Qualitative Research*. 4th ed. London: SAGE Publications, 2013. Print.
- Smith, G. T., McCarthy, D. M., & Anderson, K. G. (2000). On the sins of short-form development. *Psychological Assessment*, 12(1), 102–111.
- Spears Center. (2023). Abgerufen von <http://www.spearscenter.org/>.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. 1*.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
- Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: a practical guide to their development and use*. Oxford University Press, USA.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.



- Triana, M.D.C., Richard, O.C. and Yücel, I. (2017). “Status incongruence and supervisor gender as moderators of the transformational leadership to subordinate affective organizational commitment relationship”, *Personnel Psychology*, Vol. 70 No. 2, pp. 429-467.
- Vallières, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M., & Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(1), 41–46.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14–23.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91–112.
- Williams, T. & Williams, K. (2010), “Self-efficacy and performance in mathematics: reciprocal determinism in 33 nations”, *Journal of Educational Psychology* 102(2), 453-466.

- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220–236.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610–629.
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1963029.
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732.

## 9. Anhang

A1 Fragebogen .....	XVIII
A2 Standardbericht der gültigen Fragebögen .....	XXXII
A3 Regressionsberechnungen mit SL_Mean als unabhängige Variable und AE_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.1 .....	LIX
A4 Regressionsberechnungen mit einzelnen Items von Servant Leadership (SL 1 bis SL 6) als unabhängige Variable und AE_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.1	LX
A5 Regressionsberechnungen mit SL_Mean als unabhängige Variable und SW_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.2 .....	LXI
A6 Regressionsberechnungen mit einzelnen Items von Servant Leadership (SL 1 bis SL 6) als unabhängige Variable und SW_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.2 .....	LXII
A7 Regressionsberechnungen mit einzelnen Items von Selbstwirksamkeit (SW 1 bis SW 7) als unabhängige Variable und AE_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.3 .....	LXIII
A9 Modell-Nummer 4 gemäss Hayes (2018) aus Kapitel 4.7.....	LXV

# A1 Fragebogen

---

## Beginn des Blocks: Einleitung

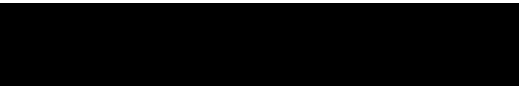
Einleitung Herzlich Willkommen! Mein Name ist Dominic Pulver und im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich den Zusammenhang zwischen dem eher neuartigen dienenden Führungsstil (Servant Leadership) und dem Arbeitsengagement von Bankmitarbeitenden in der Schweiz. Mit der Teilnahme an dieser Umfrage leisten Sie einen wichtigen Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung dieses Projekts. Bitte beantworten Sie die Fragen selbständig und nach Ihrer eigenen Meinung. Es gibt bei den Antworten kein Richtig oder Falsch.

Die Umfrage ist **vollständig anonym** und dauert **maximal 10 Minuten**.

Ich würde mich sehr über Ihre Teilnahme freuen und bin gespannt auf Ihre Antworten.

Freundliche Grüsse

Dominic Pulver



Ende des Blocks: Einleitung

---

Beginn des Blocks: Servant Leadership

SL 1 Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

SL 2 Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

SL 3 Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

SL 4 Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

SL 5 Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

SL 6 Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
- Stimme nicht zu (2)
- Stimme teilweise nicht zu (3)
- Weder noch (4)
- Stimme teilweise zu (5)
- Stimme zu (6)
- Stimme voll zu (7)

**Ende des Blocks: Servant Leadership**

---

**Beginn des Blocks: Arbeitsengagement**

AE 1 - Kraft 1 Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

AE 2 - Kraft 2 Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und energisch.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-



AE 3 - Kraft 3 Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust, zur Arbeit zu gehen.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

AE 4 - Hingabe 1 Ich bin begeistert von meinem Beruf.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

AE 5 - Hingabe 2 Mein Beruf inspiriert mich.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

AE 6 - Hingabe 3 Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

AE 7 - Absorption 1 Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

AE 8 - Absorption 2 Ich vertiefe mich in meine Arbeit.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

AE 9 - Absorption 3 Ich lasse mich von meiner Arbeit mitreißen.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
- Stimme nicht zu (2)
- Stimme teilweise nicht zu (3)
- Weder noch (4)
- Stimme teilweise zu (5)
- Stimme zu (6)
- Stimme voll zu (7)

**Ende des Blocks: Arbeitsengagement**

---

**Beginn des Blocks: Selbstwirksamkeit**

SW 1 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

SW 2 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

SW 3 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

SW 4 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

SW 5 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
-

SW 6 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
  - Stimme nicht zu (2)
  - Stimme teilweise nicht zu (3)
  - Weder noch (4)
  - Stimme teilweise zu (5)
  - Stimme zu (6)
  - Stimme voll zu (7)
- 

SW 7 Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann.

- Stimme überhaupt nicht zu (1)
- Stimme nicht zu (2)
- Stimme teilweise nicht zu (3)
- Weder noch (4)
- Stimme teilweise zu (5)
- Stimme zu (6)
- Stimme voll zu (7)

Ende des Blocks: Selbstwirksamkeit

---

Beginn des Blocks: Demografie

DEM 1 - Geschlecht Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht aus.

- Männlich (1)
  - Weiblich (2)
  - Nichtbinär/drittes Geschlecht (3)
- 

DEM 2 - Alter Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus.

- 20 Jahre oder jünger (1)
  - 21 - 29 Jahre (2)
  - 30 - 39 Jahre (3)
  - 40 - 49 Jahre (4)
  - 50 - 59 Jahre (5)
  - 60 Jahre oder älter (6)
- 

DEM 3 - Ausbildung Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.

- Abgeschlossene Berufslehre (1)
  - Abgeschlossene Berufslehre mit Berufsmaturität (2)
  - Höhere Berufsbildung (Höhere Fachschule / Eidg. Fachausweis / Eidg. Diplom) (3)
  - Fachhochschule (Bachelor / Master) (4)
  - Universität (Bachelor / Master) (5)
  - Doktorat (PhD) (6)
-



DEM 4 - Pensum Bitte geben Sie Ihr Arbeitspensum an.

- Vollzeit (100%) (1)
  - Teilzeit (80-99%) (2)
  - Teilzeit (60-79%) (3)
  - Teilzeit (40-59%) (4)
  - Teilzeit (< 40%) (5)
- 

DEM 5 - Bankinstitut Bitte geben Sie an, bei welcher Bank Sie arbeiten.

- UBS (Switzerland) AG (1)
  - Credit Suisse (Schweiz) AG (2)
  - Zürcher Kantonalbank (3)
  - Raiffeisen (Schweiz oder einzelne Raiffeisenbank) (4)
  - PostFinance (5)
  - Andere, nämlich: (6)
- 

**Ende des Blocks: Demografie**

---

**Beginn des Blocks: Abschluss**

Q26 Wenn Sie möchten, haben Sie hier noch die Möglichkeit eine Mitteilung zu hinterlassen. Klicken Sie bitte anschliessend auf den Button "Nächste Seite" um die Umfrage abzuschliessen.

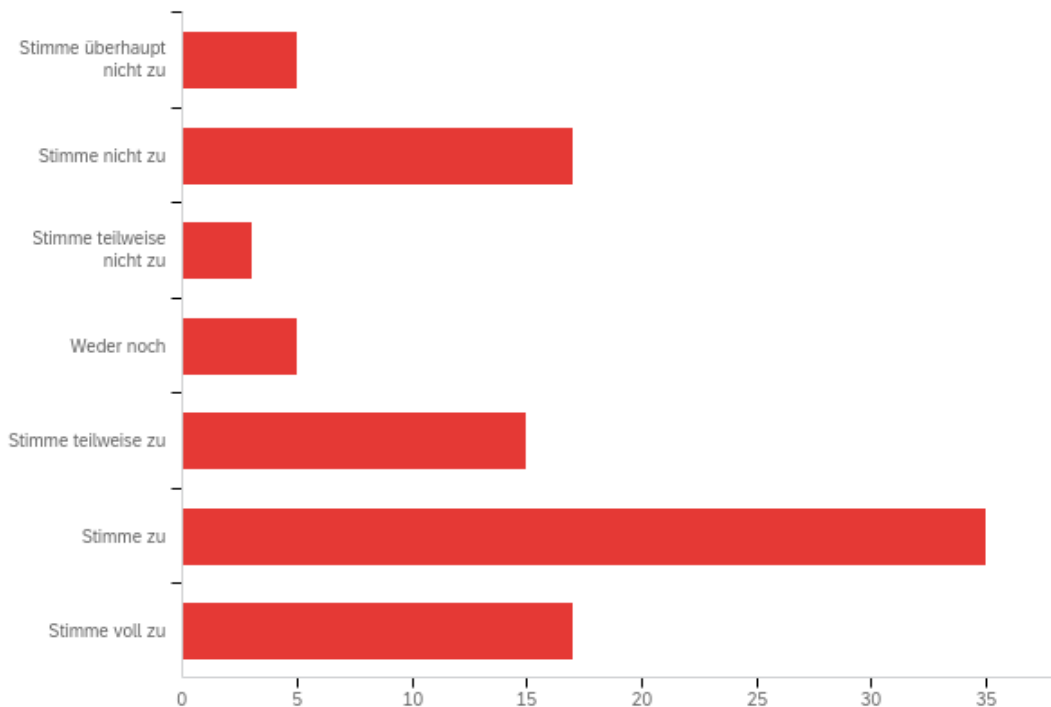
---

**Ende des Blocks: Abschluss**

---

## A2 Standardbericht der gültigen Fragebögen

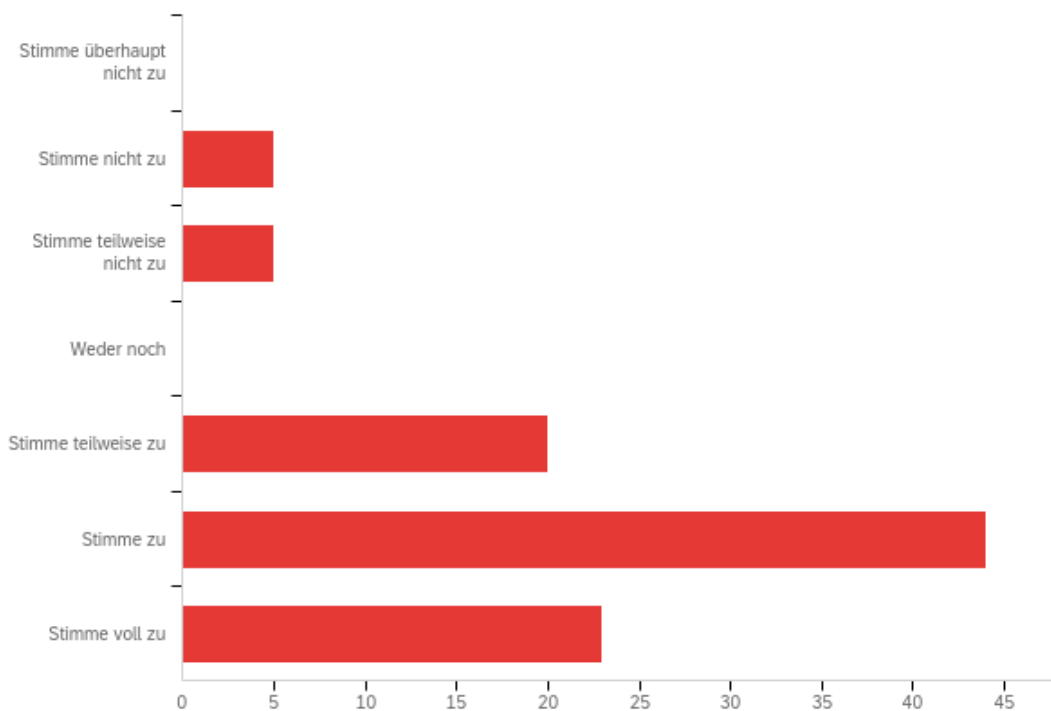
SL 1 - Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen.



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen.	1.00	7.00	4.87	1.90	3.62	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	5.15%	5
2	Stimme nicht zu	17.53%	17
3	Stimme teilweise nicht zu	3.09%	3
4	Weder noch	5.15%	5
5	Stimme teilweise zu	15.46%	15
6	Stimme zu	36.08%	35
7	Stimme voll zu	17.53%	17
	Gesamt	100%	97

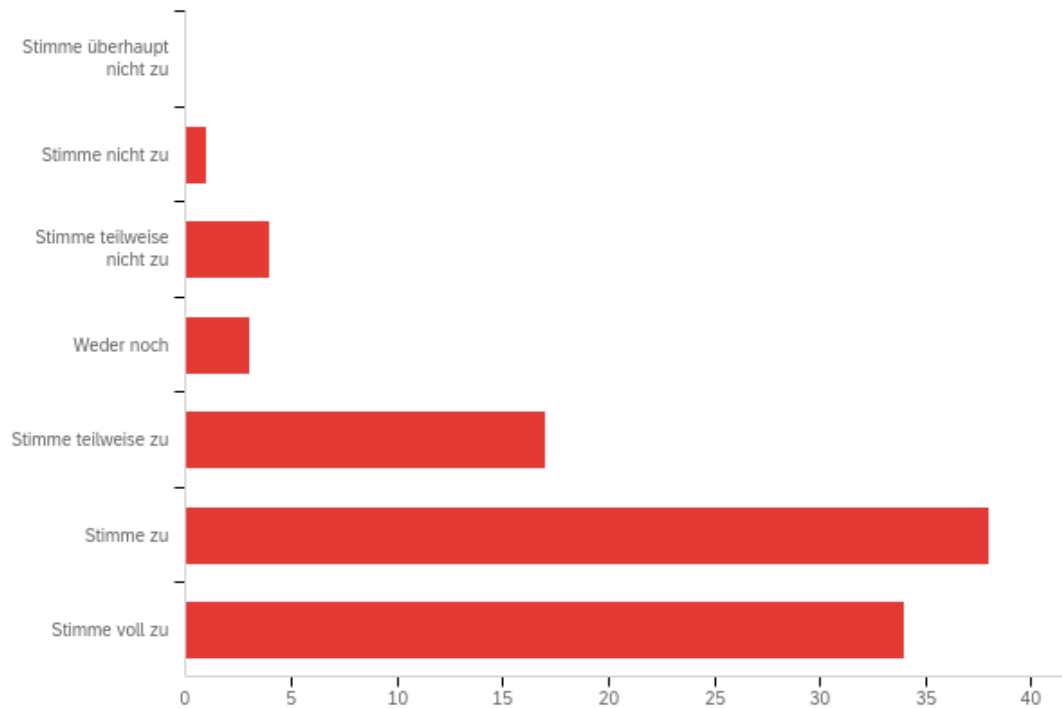
**SL 2 - Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen.	2.00	7.00	5.67	1.27	1.62	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	5.15%	5
3	Stimme teilweise nicht zu	5.15%	5
4	Weder noch	0.00%	0
5	Stimme teilweise zu	20.62%	20
6	Stimme zu	45.36%	44
7	Stimme voll zu	23.71%	23
	Gesamt	100%	97

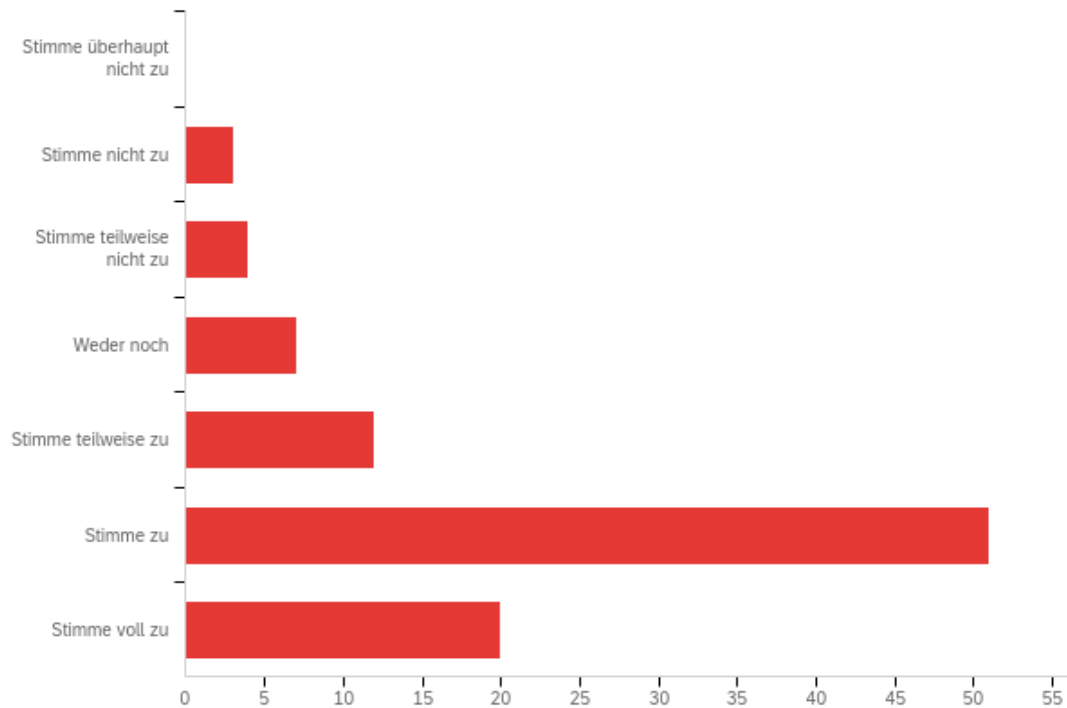
SL 3 - Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse.



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse.	2.00	7.00	5.95	1.09	1.18	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	1.03%	1
3	Stimme teilweise nicht zu	4.12%	4
4	Weder noch	3.09%	3
5	Stimme teilweise zu	17.53%	17
6	Stimme zu	39.18%	38
7	Stimme voll zu	35.05%	34
	Gesamt	100%	97

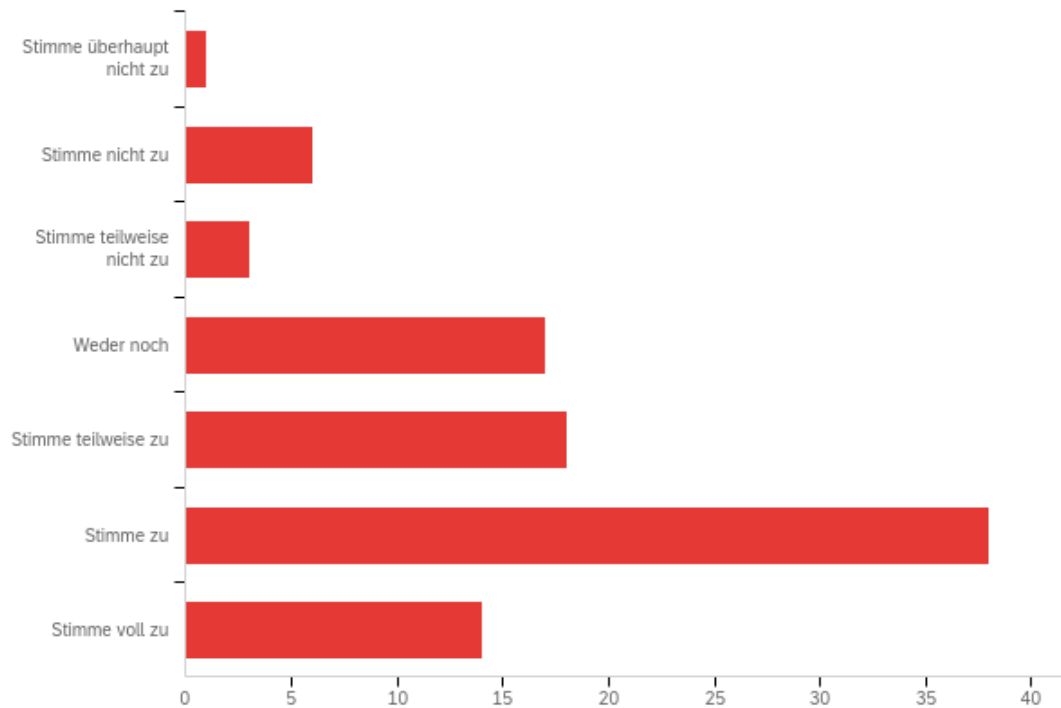
#### SL 4 - Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln.



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln.	2.00	7.00	5.69	1.18	1.39	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	3.09%	3
3	Stimme teilweise nicht zu	4.12%	4
4	Weder noch	7.22%	7
5	Stimme teilweise zu	12.37%	12
6	Stimme zu	52.58%	51
7	Stimme voll zu	20.62%	20
	Gesamt	100%	97

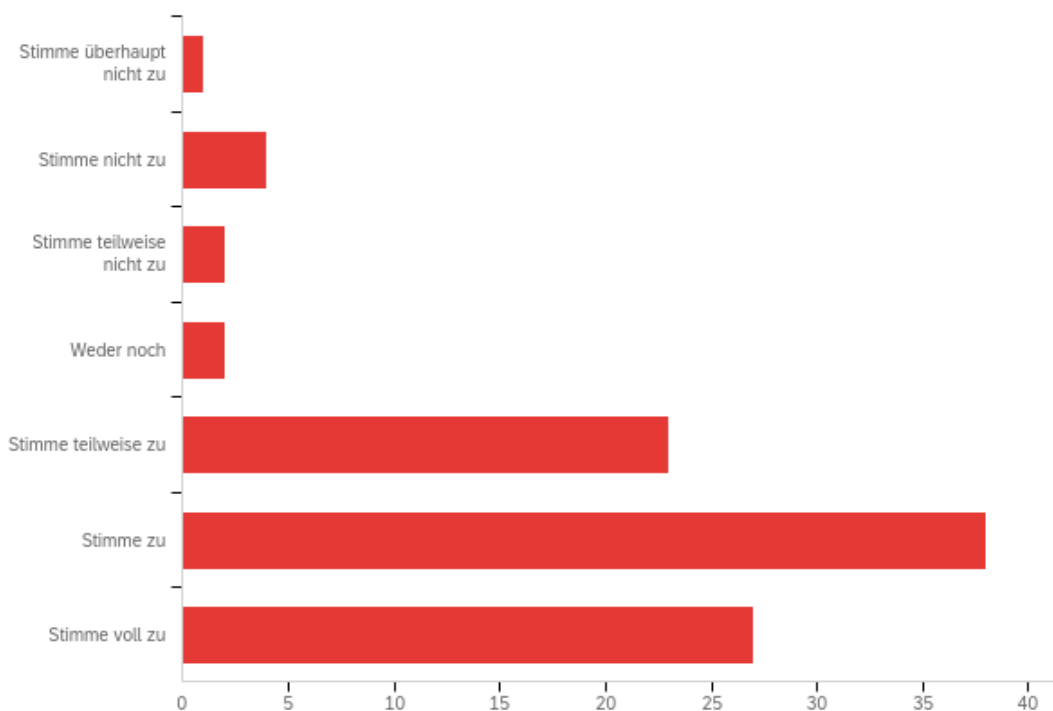
**SL 5 - Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.	1.00	7.00	5.22	1.39	1.94	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	1.03%	1
2	Stimme nicht zu	6.19%	6
3	Stimme teilweise nicht zu	3.09%	3
4	Weder noch	17.53%	17
5	Stimme teilweise zu	18.56%	18
6	Stimme zu	39.18%	38
7	Stimme voll zu	14.43%	14
	Gesamt	100%	97

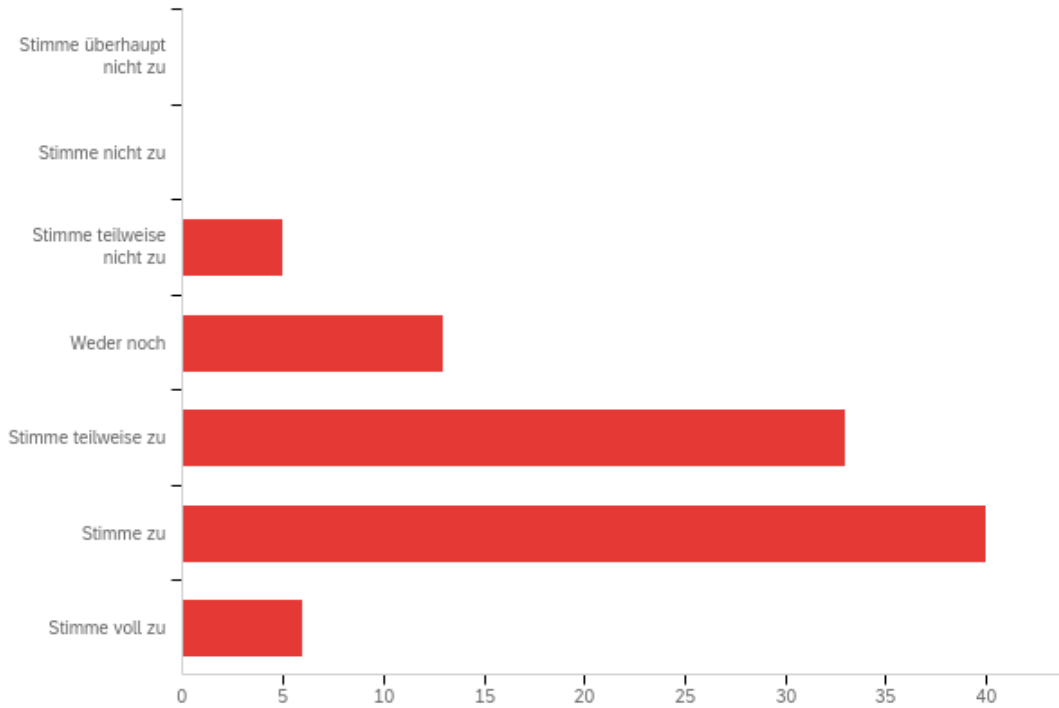
**SL 6 - Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.	1.00	7.00	5.72	1.27	1.62	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	1.03%	1
2	Stimme nicht zu	4.12%	4
3	Stimme teilweise nicht zu	2.06%	2
4	Weder noch	2.06%	2
5	Stimme teilweise zu	23.71%	23
6	Stimme zu	39.18%	38
7	Stimme voll zu	27.84%	27
	Gesamt	100%	97

**AE 1 - Kraft 1 - Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie.**

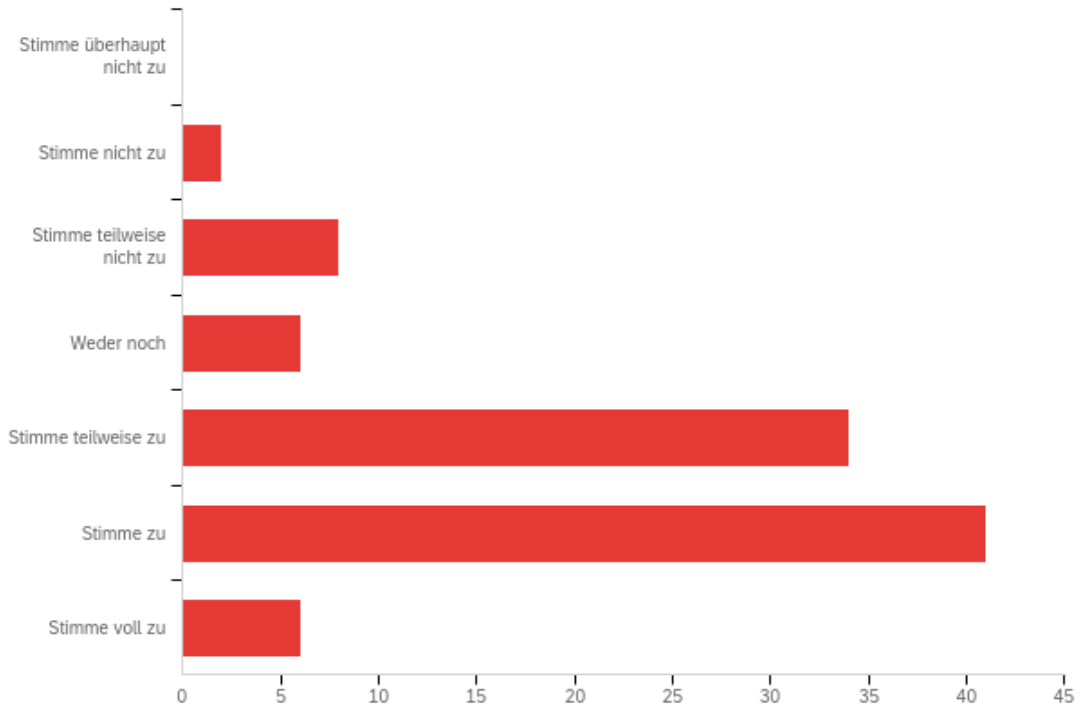


#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie.	3.00	7.00	5.30	0.95	0.91	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	0.00%	0
3	Stimme teilweise nicht zu	5.15%	5
4	Weder noch	13.40%	13
5	Stimme teilweise zu	34.02%	33
6	Stimme zu	41.24%	40
7	Stimme voll zu	6.19%	6
	Gesamt	100%	97



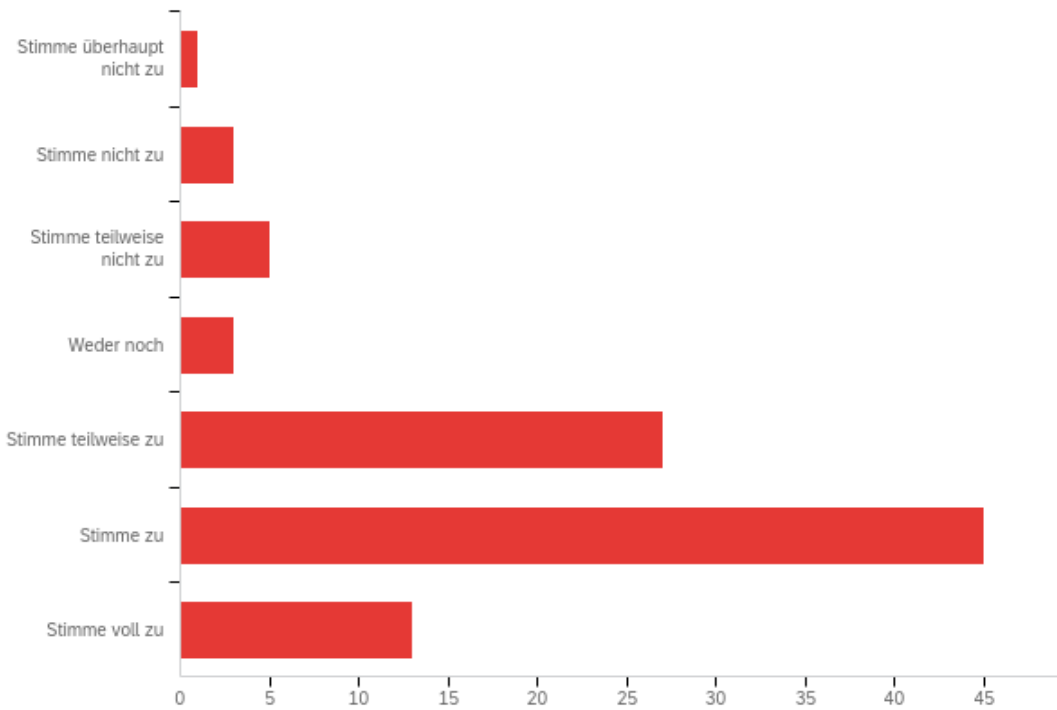
**AE 2 - Kraft 2 - Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und energisch.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und energisch.	2.00	7.00	5.26	1.09	1.18	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	2.06%	2
3	Stimme teilweise nicht zu	8.25%	8
4	Weder noch	6.19%	6
5	Stimme teilweise zu	35.05%	34
6	Stimme zu	42.27%	41
7	Stimme voll zu	6.19%	6
	Gesamt	100%	97

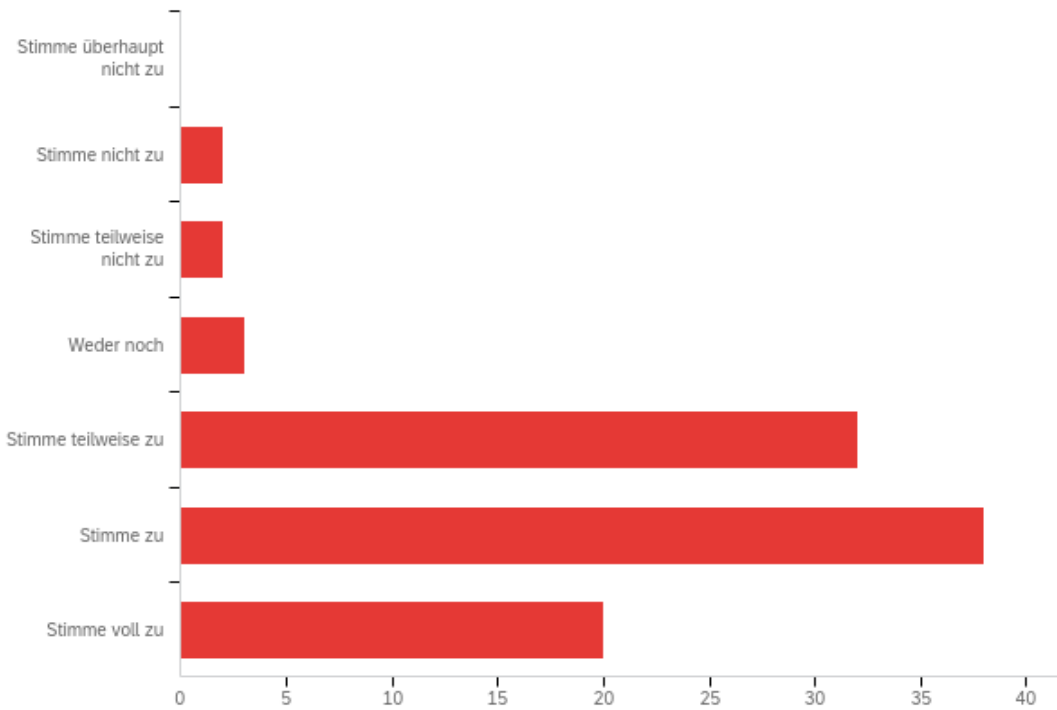
**AE 3 - Kraft 3 - Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust, zur Arbeit zu gehen.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust, zur Arbeit zu gehen.	1.00	7.00	5.46	1.21	1.47	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	1.03%	1
2	Stimme nicht zu	3.09%	3
3	Stimme teilweise nicht zu	5.15%	5
4	Weder noch	3.09%	3
5	Stimme teilweise zu	27.84%	27
6	Stimme zu	46.39%	45
7	Stimme voll zu	13.40%	13
	Gesamt	100%	97

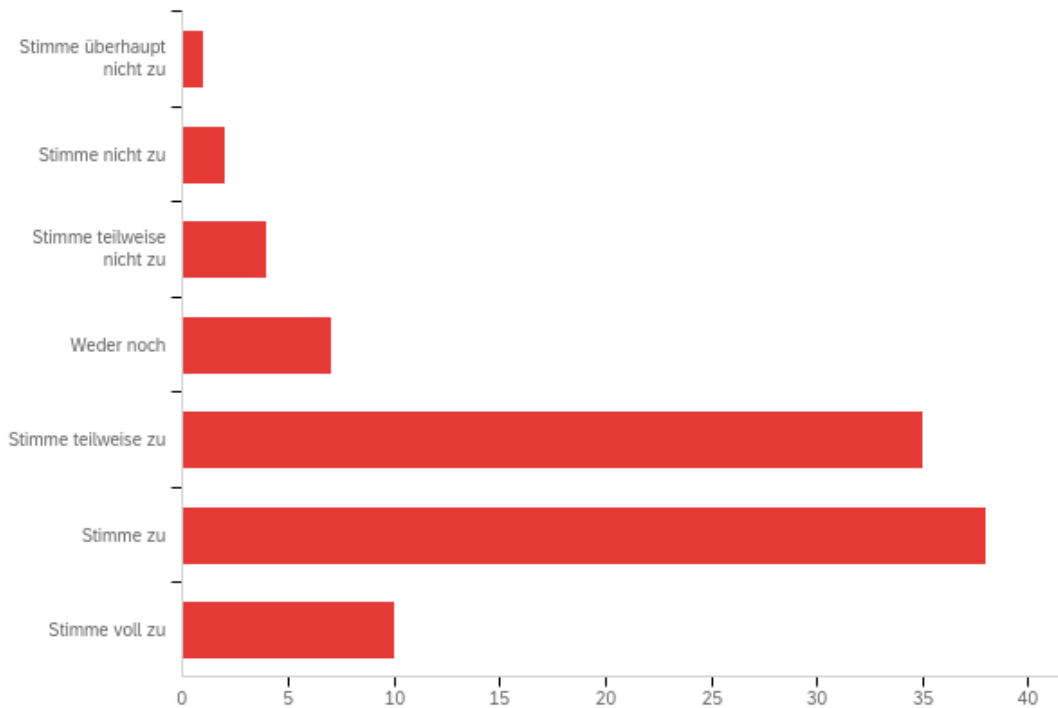
**AE 4 - Hingabe 1 - Ich bin begeistert von meinem Beruf.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Ich bin begeistert von meinem Beruf.	2.00	7.00	5.67	1.03	1.07	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	2.06%	2
3	Stimme teilweise nicht zu	2.06%	2
4	Weder noch	3.09%	3
5	Stimme teilweise zu	32.99%	32
6	Stimme zu	39.18%	38
7	Stimme voll zu	20.62%	20
	Gesamt	100%	97

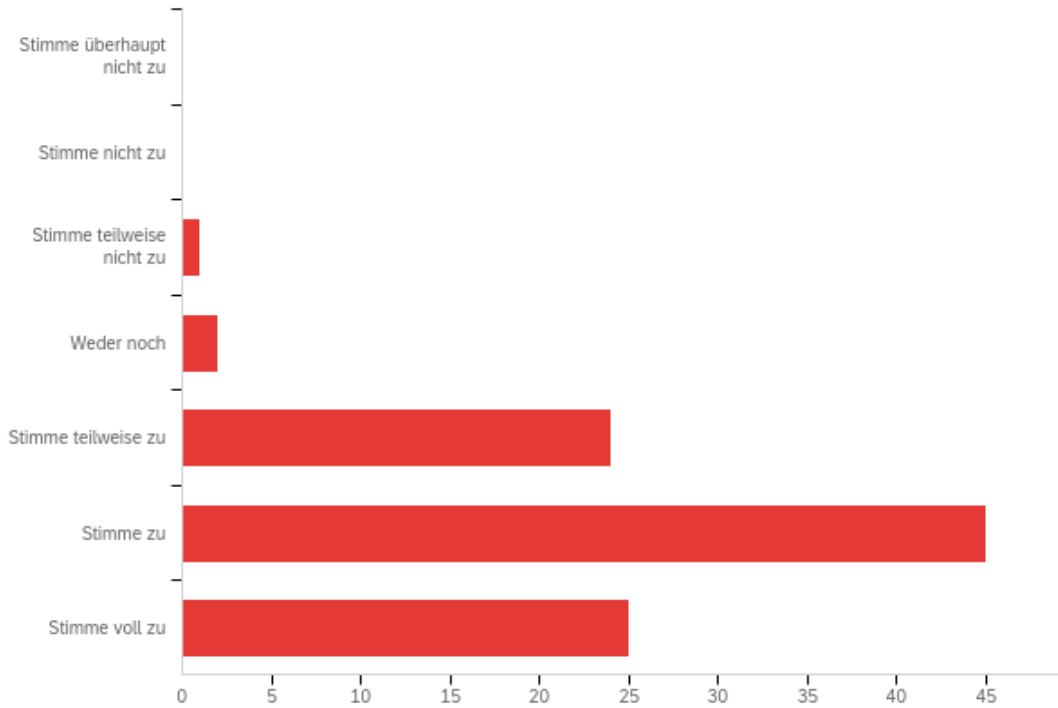
### AE 5 - Hingabe 2 - Mein Beruf inspiriert mich.



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Mein Beruf inspiriert mich.	1.00	7.00	5.34	1.13	1.28	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	1.03%	1
2	Stimme nicht zu	2.06%	2
3	Stimme teilweise nicht zu	4.12%	4
4	Weder noch	7.22%	7
5	Stimme teilweise zu	36.08%	35
6	Stimme zu	39.18%	38
7	Stimme voll zu	10.31%	10
	Gesamt	100%	97

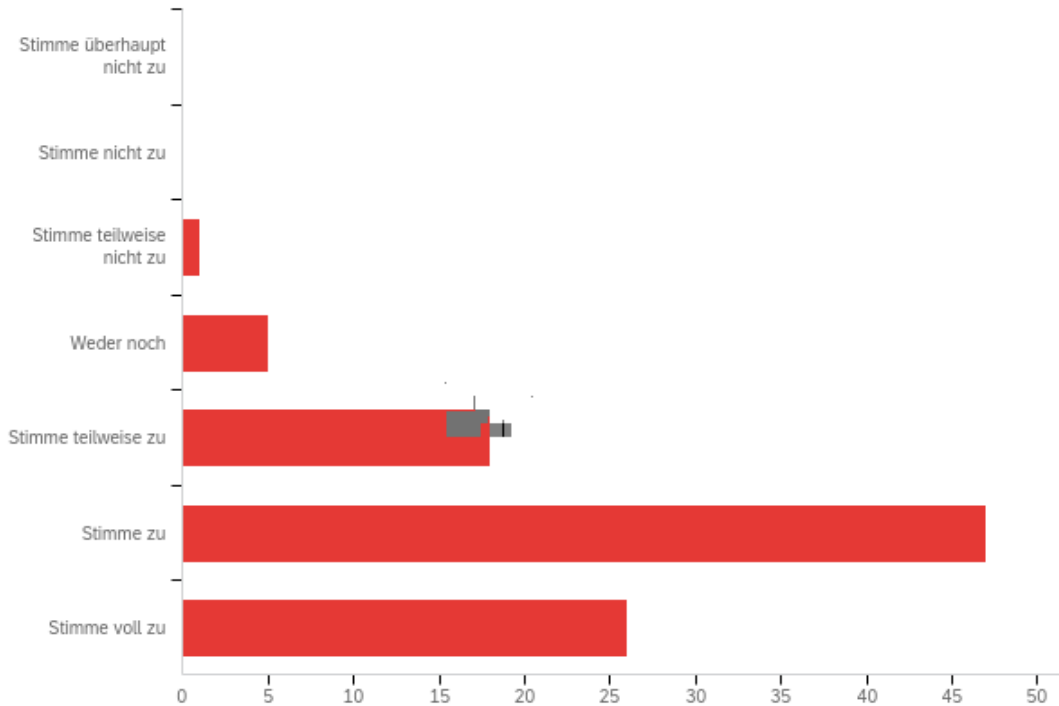
**AE 6 - Hingabe 3 - Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.	3.00	7.00	5.94	0.82	0.68	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	0.00%	0
3	Stimme teilweise nicht zu	1.03%	1
4	Weder noch	2.06%	2
5	Stimme teilweise zu	24.74%	24
6	Stimme zu	46.39%	45
7	Stimme voll zu	25.77%	25
	Gesamt	100%	97

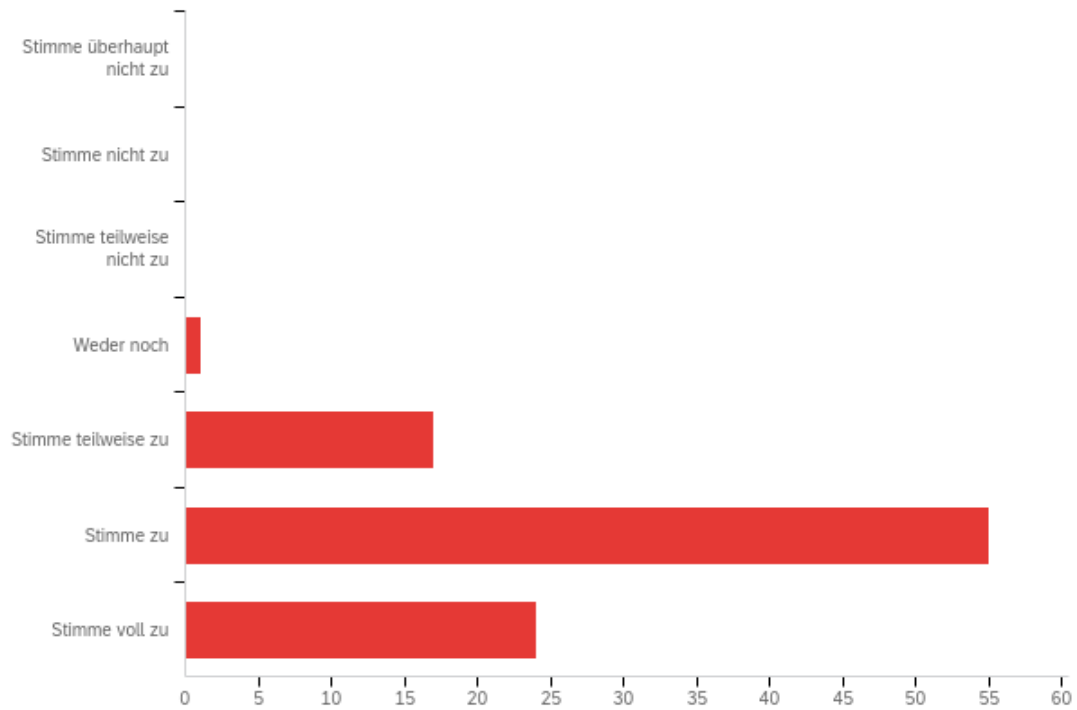
**AE 7 - Absorption 1 - Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	3.00	7.00	5.95	0.87	0.75	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	0.00%	0
3	Stimme teilweise nicht zu	1.03%	1
4	Weder noch	5.15%	5
5	Stimme teilweise zu	18.56%	18
6	Stimme zu	48.45%	47
7	Stimme voll zu	26.80%	26
	Gesamt	100%	97

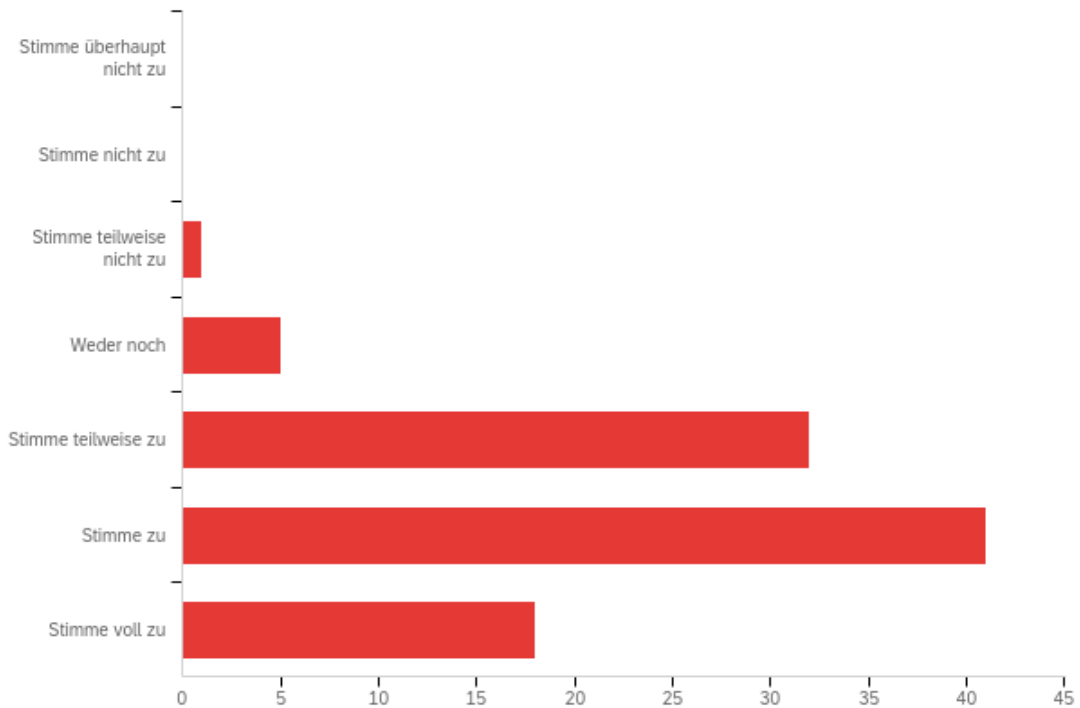
### AE 8 - Absorption 2 - Ich vertiefe mich in meine Arbeit.



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Ich vertiefe mich in meine Arbeit.	4.00	7.00	6.05	0.68	0.46	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	0.00%	0
3	Stimme teilweise nicht zu	0.00%	0
4	Weder noch	1.03%	1
5	Stimme teilweise zu	17.53%	17
6	Stimme zu	56.70%	55
7	Stimme voll zu	24.74%	24
	Gesamt	100%	97

**AE 9 - Absorption 3 - Ich lasse mich von meiner Arbeit mitreißen.**

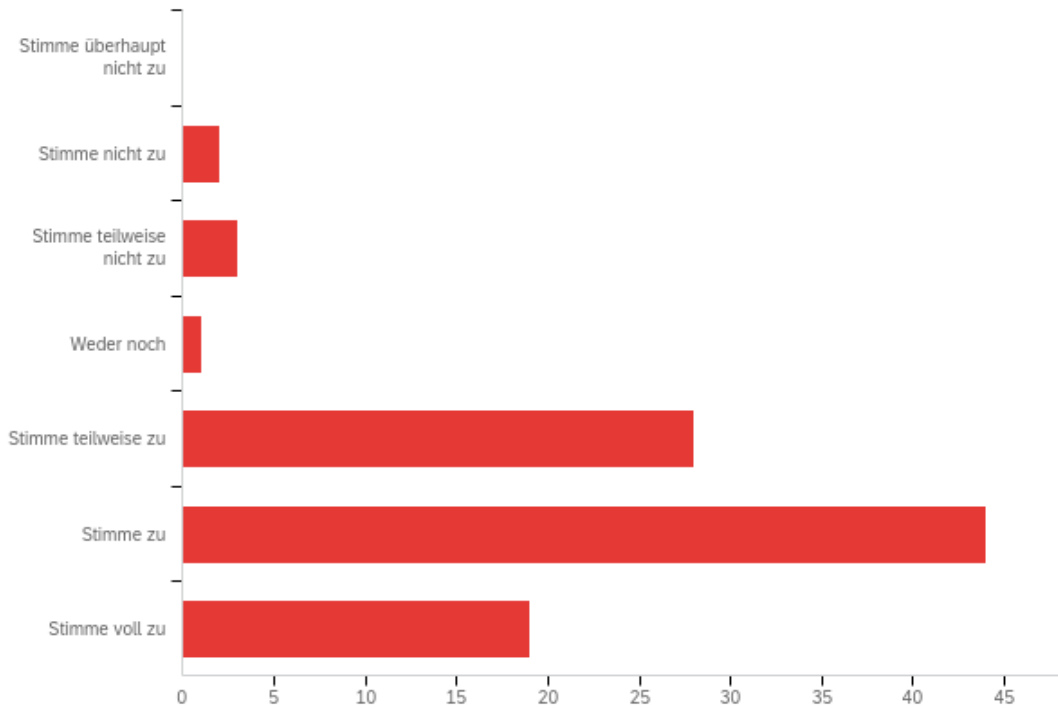


#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Ich lasse mich von meiner Arbeit mitreißen.	3.00	7.00	5.72	0.86	0.74	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	0.00%	0
3	Stimme teilweise nicht zu	1.03%	1
4	Weder noch	5.15%	5
5	Stimme teilweise zu	32.99%	32
6	Stimme zu	42.27%	41
7	Stimme voll zu	18.56%	18
	Gesamt	100%	97



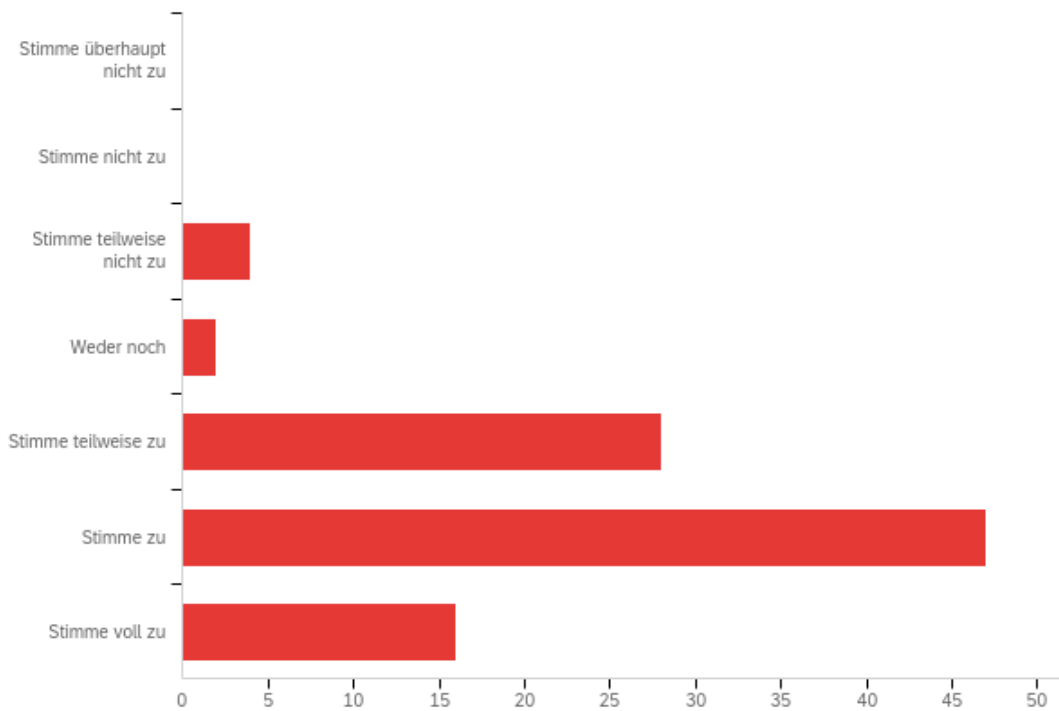
**SW 1 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann.	2.00	7.00	5.71	1.03	1.05	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	2.06%	2
3	Stimme teilweise nicht zu	3.09%	3
4	Weder noch	1.03%	1
5	Stimme teilweise zu	28.87%	28
6	Stimme zu	45.36%	44
7	Stimme voll zu	19.59%	19
	Gesamt	100%	97

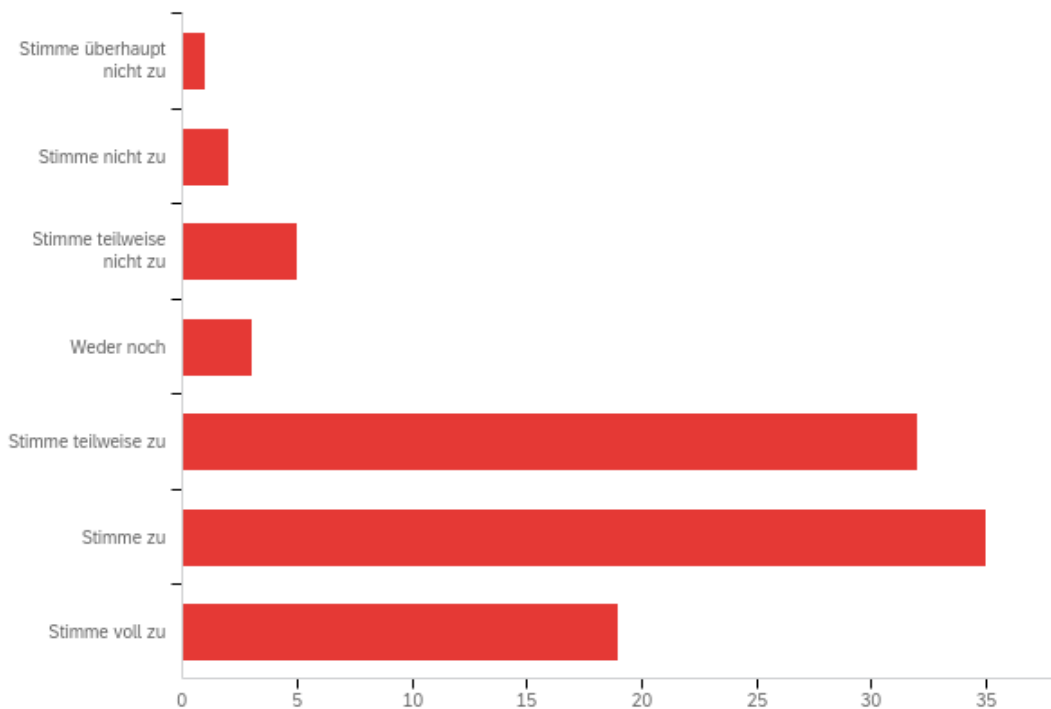
**SW 2 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.	3.00	7.00	5.71	0.91	0.82	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	0.00%	0
3	Stimme teilweise nicht zu	4.12%	4
4	Weder noch	2.06%	2
5	Stimme teilweise zu	28.87%	28
6	Stimme zu	48.45%	47
7	Stimme voll zu	16.49%	16
	Gesamt	100%	97

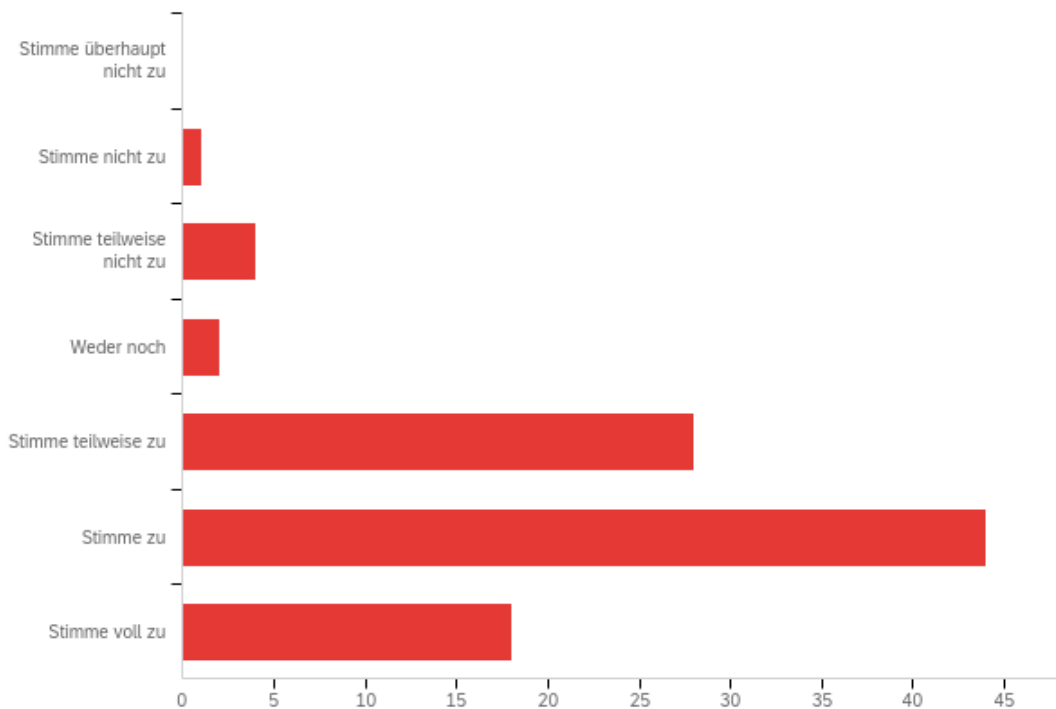
**SW 3 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde.	1.00	7.00	5.52	1.21	1.47	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	1.03%	1
2	Stimme nicht zu	2.06%	2
3	Stimme teilweise nicht zu	5.15%	5
4	Weder noch	3.09%	3
5	Stimme teilweise zu	32.99%	32
6	Stimme zu	36.08%	35
7	Stimme voll zu	19.59%	19
	Gesamt	100%	97

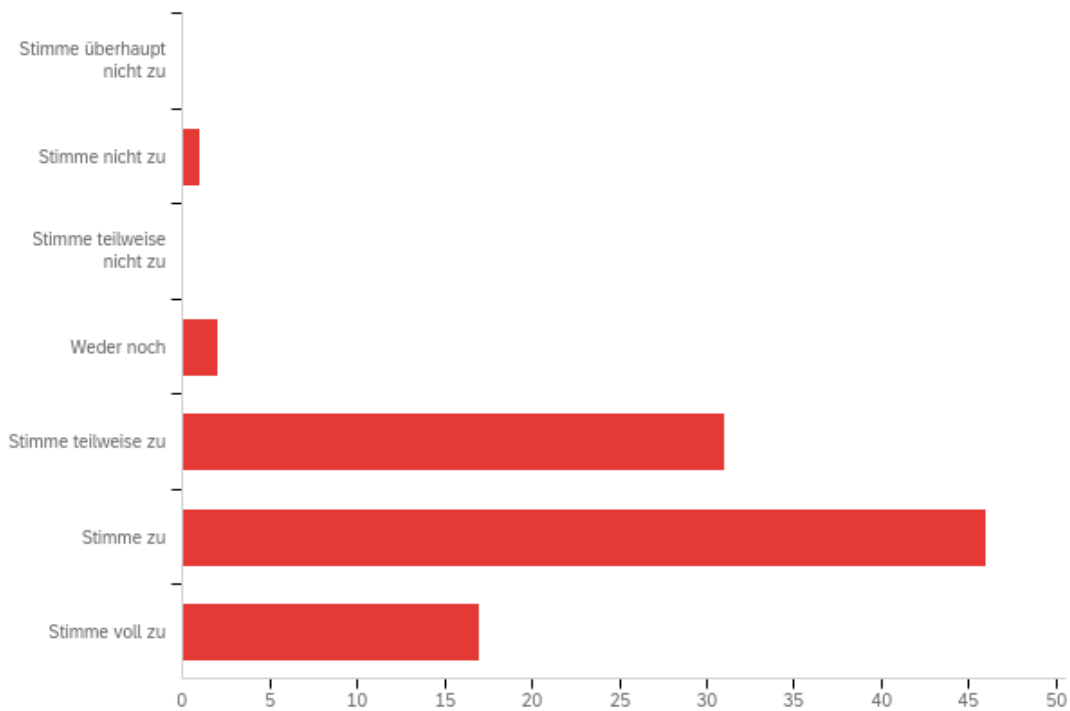
**SW 4 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann.	2.00	7.00	5.69	1.00	1.00	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	1.03%	1
3	Stimme teilweise nicht zu	4.12%	4
4	Weder noch	2.06%	2
5	Stimme teilweise zu	28.87%	28
6	Stimme zu	45.36%	44
7	Stimme voll zu	18.56%	18
	Gesamt	100%	97

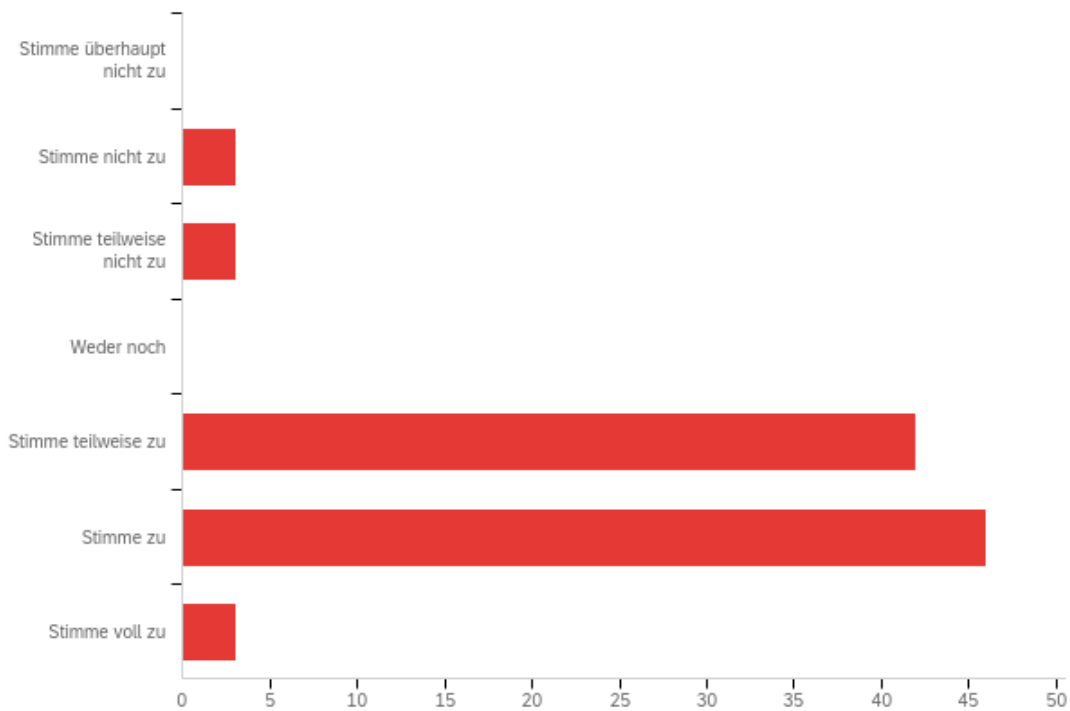
**SW 5 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann.	2.00	7.00	5.77	0.83	0.69	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	1.03%	1
3	Stimme teilweise nicht zu	0.00%	0
4	Weder noch	2.06%	2
5	Stimme teilweise zu	31.96%	31
6	Stimme zu	47.42%	46
7	Stimme voll zu	17.53%	17
	Gesamt	100%	97

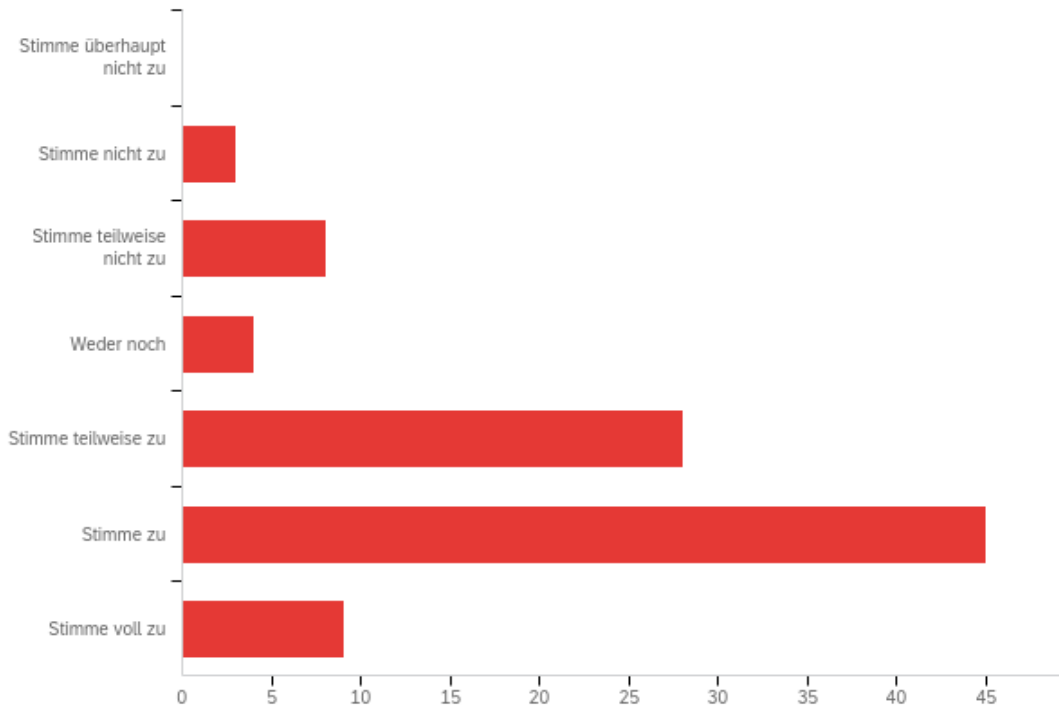
**SW 6 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann.	2.00	7.00	5.38	0.92	0.85	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	3.09%	3
3	Stimme teilweise nicht zu	3.09%	3
4	Weder noch	0.00%	0
5	Stimme teilweise zu	43.30%	42
6	Stimme zu	47.42%	46
7	Stimme voll zu	3.09%	3
	Gesamt	100%	97

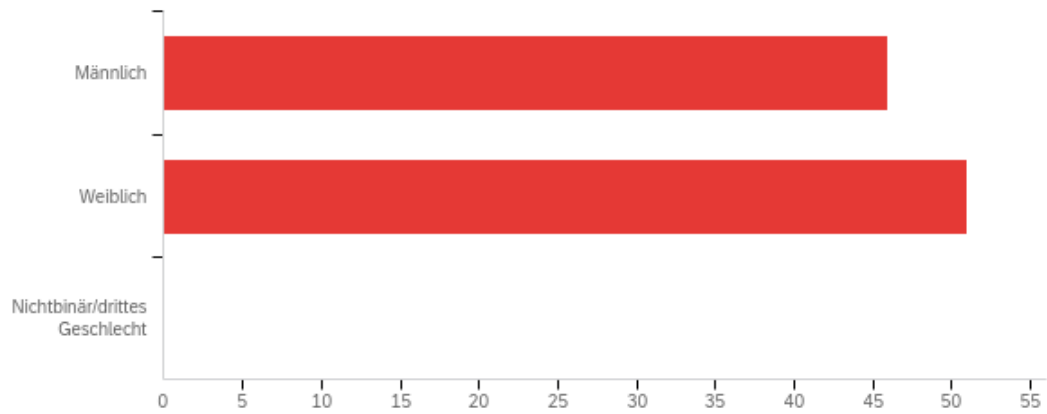
**SW 7 - Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann.	2.00	7.00	5.35	1.17	1.36	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Stimme überhaupt nicht zu	0.00%	0
2	Stimme nicht zu	3.09%	3
3	Stimme teilweise nicht zu	8.25%	8
4	Weder noch	4.12%	4
5	Stimme teilweise zu	28.87%	28
6	Stimme zu	46.39%	45
7	Stimme voll zu	9.28%	9
	Gesamt	100%	97

**DEM 1 - Geschlecht - Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht aus.**

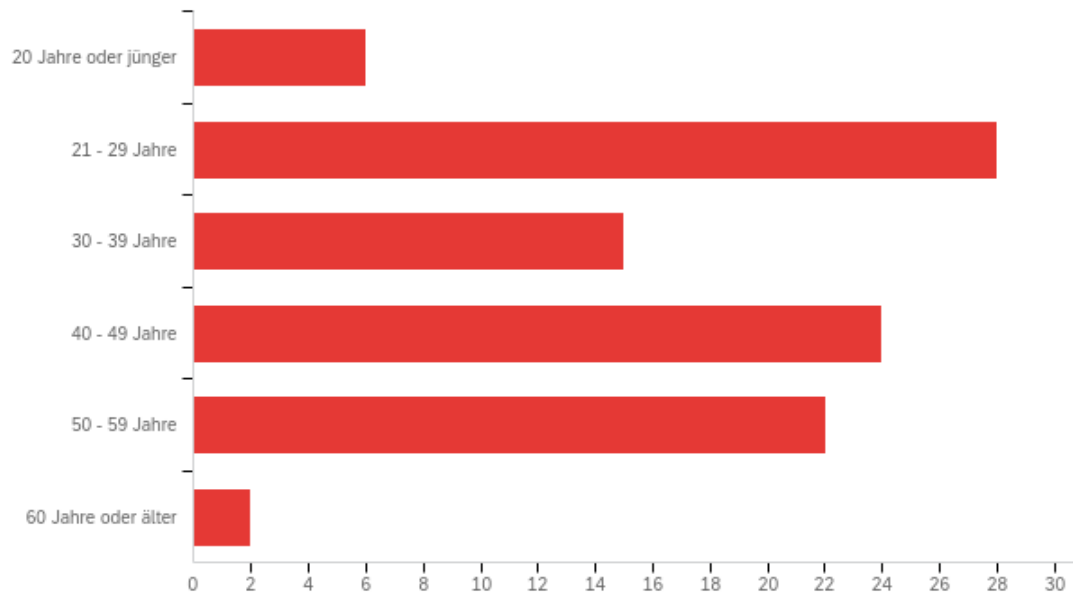


#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht aus.	1.00	2.00	1.53	0.50	0.25	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Männlich	47.42%	46
2	Weiblich	52.58%	51
3	Nichtbinär/drittes Geschlecht	0.00%	0
	Gesamt	100%	97



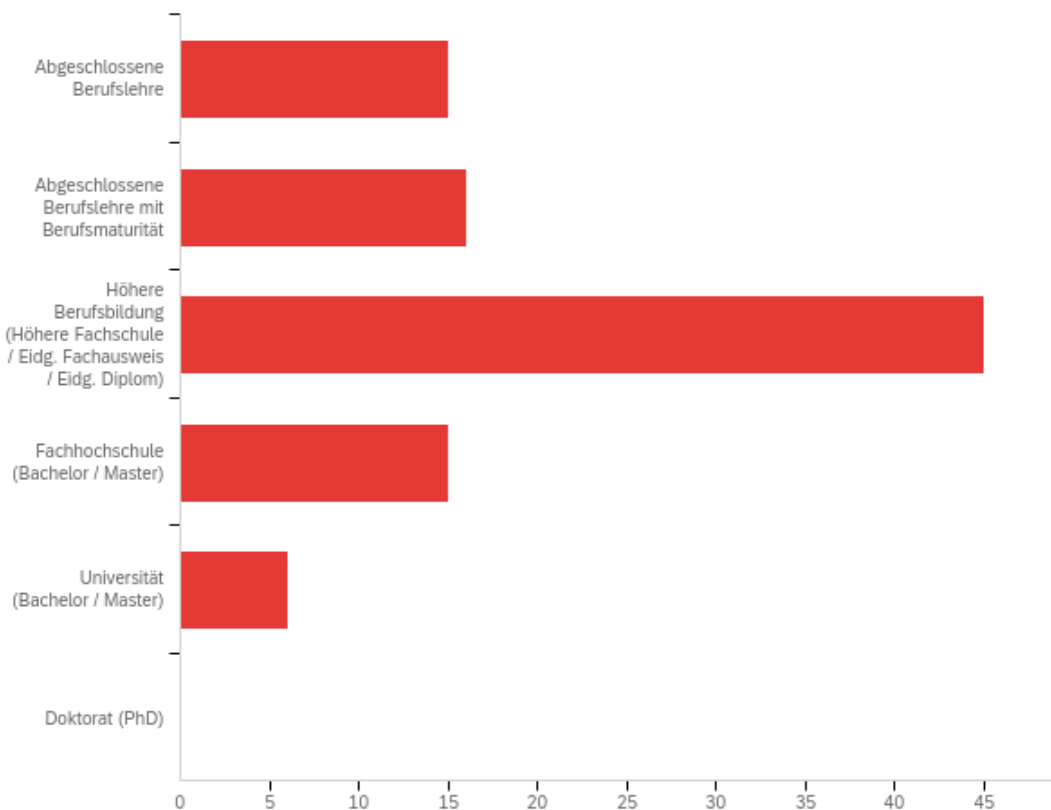
**DEM 2 - Alter - Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus.	1.00	6.00	3.35	1.32	1.75	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	20 Jahre oder jünger	6.19%	6
2	21 - 29 Jahre	28.87%	28
3	30 - 39 Jahre	15.46%	15
4	40 - 49 Jahre	24.74%	24
5	50 - 59 Jahre	22.68%	22
6	60 Jahre oder älter	2.06%	2
	Gesamt	100%	97

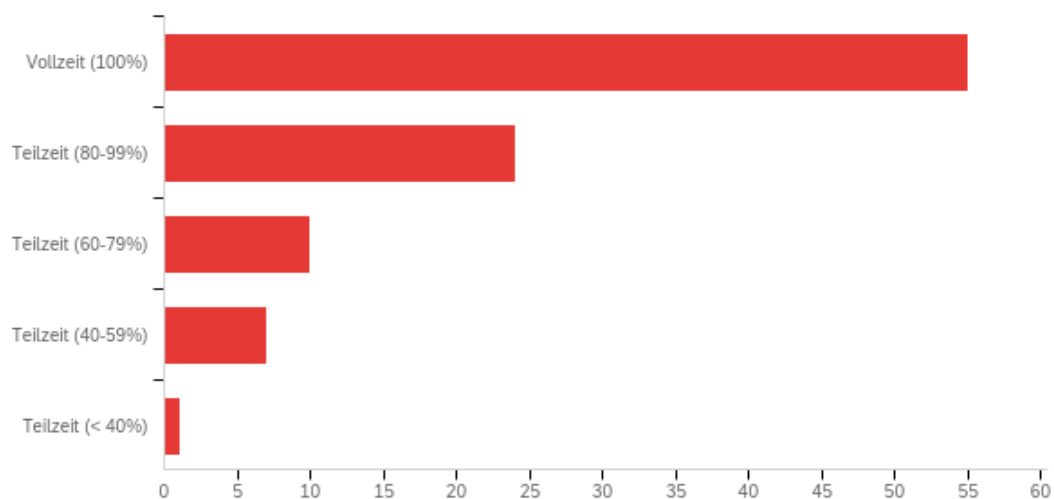
**DEM 3 - Ausbildung - Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.	1.00	5.00	2.80	1.07	1.15	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Abgeschlossene Berufslehre	15.46%	15
2	Abgeschlossene Berufslehre mit Berufsmaturität	16.49%	16
3	Höhere Berufsbildung (Höhere Fachschule / Eidg. Fachausweis / Eidg. Diplom)	46.39%	45
4	Fachhochschule (Bachelor / Master)	15.46%	15
5	Universität (Bachelor / Master)	6.19%	6
6	Doktorat (PhD)	0.00%	0
	Gesamt	100%	97

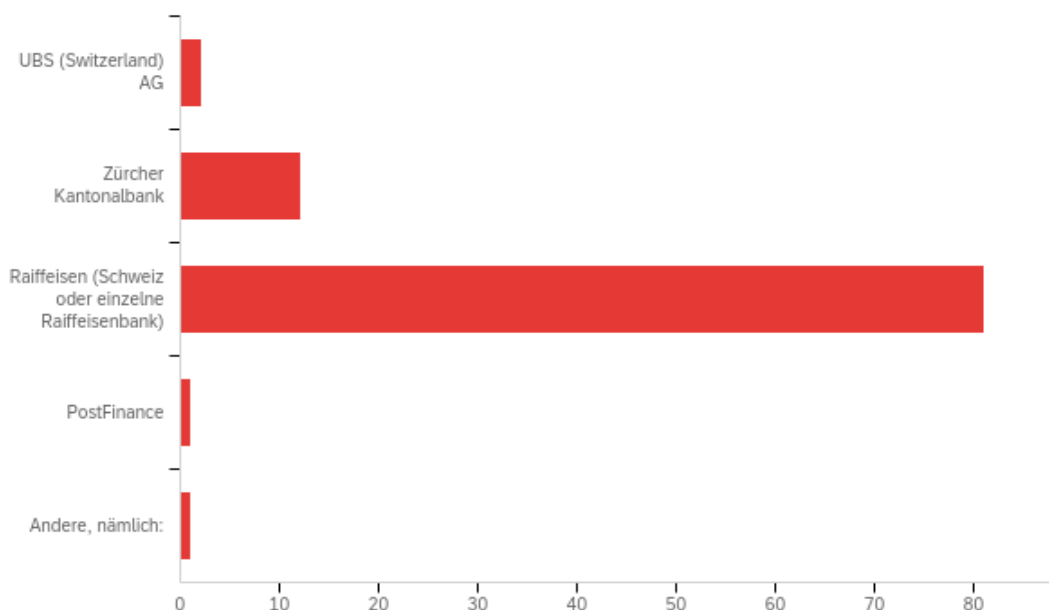
**DEM 4 - Pensum - Bitte geben Sie Ihr Arbeitspensum an.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bitte geben Sie Ihr Arbeitspensum an.	1.00	5.00	1.71	0.98	0.97	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	Vollzeit (100%)	56.70%	55
2	Teilzeit (80-99%)	24.74%	24
3	Teilzeit (60-79%)	10.31%	10
4	Teilzeit (40-59%)	7.22%	7
5	Teilzeit (< 40%)	1.03%	1
	Gesamt	100%	97

**DEM 5 - Bankinstitut - Bitte geben Sie an, bei welcher Bank Sie arbeiten.**



#	Field	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Abweichung	Anzahl
1	Bitte geben Sie an, bei welcher Bank Sie arbeiten. - Selected Choice	1.00	6.00	3.85	0.58	0.34	97

#	Antwort	%	Anzahl
1	UBS (Switzerland) AG	2.06%	2
2	Zürcher Kantonalbank	12.37%	12
3	Raiffeisen (Schweiz oder einzelne Raiffeisenbank)	83.51%	81
4	PostFinance	1.03%	1
5	Andere, nämlich:	1.03%	1
	Gesamt	100%	97

Andere, nämlich:

Genfer Privatbank

**Q26 - Wenn Sie möchten, haben Sie hier noch die Möglichkeit eine Mitteilung zu hinterlassen. Klicken Sie bitte anschliessend auf den Button "Nächste Seite" um die Umfrage abzuschliessen.**

Wenn Sie möchten, haben Sie hier noch die Möglichkeit eine Mitteilung zu hinterlassen. Klicken Sie bitte anschliessend auf den Button "Nächste Seite" um die Umfrage abzuschliessen.

### **A3 Regressionsberechnungen mit SL\_Mean als unabhängige Variable und AE\_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.1**

#### **Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.363 <sup>a</sup>	.132	.123	.67082

a. Einflußvariablen : (Konstante), SL\_Mean

#### **ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	6.494	1	6.494	14.431	<.001 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	42.750	95	.450		
	Gesamt	49.243	96			

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

b. Einflußvariablen : (Konstante), SL\_Mean

#### **Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik		
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	4.147	.397		10.454	<.001		
	SL_Mean	.269	.071	.363	3.799	<.001	1.000	1.000

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

#### **Kollinearitätsdiagnose<sup>a</sup>**

Modell	Dimension	Eigenwert	Konditionsindex	Varianzanteile	
				(Konstante)	SL_Mean
1	1	1.985	1.000	.01	.01
	2	.015	11.564	.99	.99

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

## A4 Regressionsberechnungen mit einzelnen Items von Servant Leadership (SL 1 bis SL 6) als unabhängige Variable und AE\_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.1

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.471 <sup>a</sup>	.222	.170	.65232

a. Einflußvariablen : (Konstante), Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei., Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen., Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen., Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln., Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse., Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	10.946	6	1.824	4.287	<.001 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	38.297	90	.426		
	Gesamt	49.243	96			

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

b. Einflußvariablen : (Konstante), Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei., Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen., Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen., Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln., Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse., Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler				Beta	Toleranz
1	(Konstante)	4.231	.410		10.321	<.001		
	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen.	.199	.064	.356	3.086	.003	.651	1.536
	Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse.	-.084	.089	-.128	-.940	.350	.469	2.133
	Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen.	-.011	.037	-.029	-.292	.771	.898	1.113
	Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln.	-.019	.089	-.031	-.210	.834	.402	2.485
	Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.	.168	.076	.329	2.213	.029	.391	2.554
	Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.	.009	.074	.016	.122	.903	.490	2.039

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

## A5 Regressionsberechnungen mit SL\_Mean als unabhängige Variable und SW\_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.2

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.378 <sup>a</sup>	.143	.134	.59970

a. Einflussvariablen : (Konstante), SL\_Mean

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	5.697	1	5.697	15.841	<.001 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	34.165	95	.360		
	Gesamt	39.862	96			

a. Abhängige Variable: SW\_Mean

b. Einflussvariablen : (Konstante), SL\_Mean

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta			Toleranz	VIF
1	(Konstante)	4.200	.355		11.841	<.001		
	SL_Mean	.252	.063	.378	3.980	<.001	1.000	1.000

a. Abhängige Variable: SW\_Mean

## A6 Regressionsberechnungen mit einzelnen Items von Servant Leadership (SL 1 bis SL 6) als unabhängige Variable und SW\_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.2

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.408 <sup>a</sup>	.167	.111	.60751

a. Einflußvariablen : (Konstante), Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei., Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen., Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen., Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln., Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse., Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	6.646	6	1.108	3.001	.010 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	33.216	90	.369		
	Gesamt	39.862	96			

a. Abhängige Variable: SW\_Mean

b. Einflußvariablen : (Konstante), Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei., Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen., Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen., Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln., Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse., Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta			Toleranz	VIF
1	(Konstante)	4.190	.382		10.975	<.001		
	Mein/e Vorgesetzte/r nutzt seine/ihre Macht im Dienste anderer und nicht für seine/ihre eigenen Ambitionen.	.024	.034	.073	.716	.476	.898	1.113
	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir das Recht, seine/ihre Handlungen und Entscheidungen in Frage zu stellen.	-.032	.060	-.064	-.541	.590	.651	1.536
	Mein/e Vorgesetzte/r respektiert mich für wer ich bin und nicht wie ich ihn/sie fühlen lasse.	.101	.083	.172	1.221	.225	.469	2.133
	Mein/e Vorgesetzte/r stärkt meine Fähigkeit zu moralischem Handeln.	.079	.083	.145	.955	.342	.402	2.485
	Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, dem Arbeitsalltag einen Sinn zu geben.	.066	.071	.144	.938	.351	.391	2.554
	Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.	.012	.069	.024	.174	.862	.490	2.039

a. Abhängige Variable: SW\_Mean



# A7 Regressionsberechnungen mit einzelnen Items von Selbstwirksamkeit (SW 1 bis SW 7) als unabhängige Variable und AE\_Mean als abhängige Variable aus Kapitel 4.6.3

## Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.367 <sup>a</sup>	.135	.067	.69181

a. Einflussvariablen : (Konstante), Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.

## ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	6.648	7	.950	1.984	.066 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	42.595	89	.479		
	Gesamt	49.243	96			

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

b. Einflussvariablen : (Konstante), Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde., Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.

## Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler				Beta	Toleranz
1	(Konstante)	3.992	.672		5.942	<.001		
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Konflikte, die mit meinen Kollegen/Kolleginnen auftreten können, lösen kann.	.036	.089	.052	.406	.686	.592	1.690
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich auch in angespannten Situationen gute Laune behalten kann.	.224	.102	.285	2.185	.032	.572	1.748
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich meine Rechte verteidigen kann, wenn ich ungerecht behandelt werde.	.016	.073	.027	.216	.829	.634	1.577
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich die Wertschätzung aller meiner Kollegen/Kolleginnen verdienen kann.	-.097	.090	-.136	-1.074	.286	.605	1.653
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich in sehr stressigen Situationen ruhig bleiben kann.	-.020	.093	-.023	-.215	.831	.818	1.222
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich alle Frustrationen im Zusammenhang mit meinen Misserfolgen überwinden kann.	.020	.090	.026	.226	.822	.720	1.389
	Bei meiner Arbeit bin ich zuversichtlich, dass ich mich nach einer Phase intensiver Aktivität schnell erholen kann.	.118	.068	.193	1.735	.086	.787	1.271

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

## A8 Regressionsberechnungen mit SW\_Mean als unabhängige Variable und AE\_Mean als abhängige Variable aus Kapitel Kapitel 4.6.3

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.272 <sup>a</sup>	.074	.064	.69276

a. Einflußvariablen : (Konstante), SW\_Mean

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	3.651	1	3.651	7.607	.007 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	45.593	95	.480		
	Gesamt	49.243	96			

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

b. Einflußvariablen : (Konstante), SW\_Mean

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik		
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	3.940	.617		6.382	<.001		
	SW_Mean	.303	.110	.272	2.758	.007	1.000	1.000

a. Abhängige Variable: AE\_Mean

**A9 Modell-Nummer 4 gemäss Hayes (2018) aus Kapitel 4.7**

**Model 4**

Conceptual Diagram

