

*Band  
20*

Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

*Systemische Führung, Selbstwirksamkeit und  
Arbeitszufriedenheit – eine quantitative empirische  
Untersuchung*

~  
Maximilian Rüdiger

iwp Schriftenreihe



Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Maximilian Rüdiger**

*Systemische Führung, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit – eine quantitative empirische Untersuchung*

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 20

Essen 2024

ISBN (Print) 978-3-89275-390-2    ISSN (Print) 2569-0876  
ISBN (eBook) 978-3-89275-391-9    ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:  
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
info@mav-verlag.de

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



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:  
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

# **Systemische Führung, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit – eine quantitative empirische Untersuchung**

Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

Maximilian Rüdiger (Autor)

Kontakt zum Autor:  
Maximilian Rüdiger  
E-Mail: [max.ruediger@gmail.com](mailto:max.ruediger@gmail.com)

## Vorwort

Die Fähigkeit, als Führungskraft „in Systemen zu denken“ und die Komplexität sowie Dynamik moderner Organisationen zu meistern, bildet das Fundament des Konzepts der systemischen Führung. Dieser Ansatz stellt eine innovative Alternative zu traditionellen, hierarchischen Führungsmodellen dar und gewinnt angesichts der wachsenden Anforderungen an Agilität, Selbstorganisation und Mitarbeiterorientierung zunehmend an Bedeutung. Am Institut für Wirtschaftspsychologie (iwip) liegt ein Forschungsschwerpunkt darauf, die Prinzipien und Wirkmechanismen systemischer Führung wissenschaftlich zu untersuchen und praxisnah aufzubereiten.

Die vorliegende Bachelorthesis von Herrn Rüdiger nutzt in diesem Kontext das am iwip entwickelte Messinstrument Systemic Leadership Inventory (SLI) sowie weitere psychometrische Skalen, um in einer quantitativen Korrelationsstudie den Zusammenhang zwischen systemischem Führungsverhalten und Selbstwirksamkeit sowie Arbeitszufriedenheit der Geführten zu analysieren. Mit einer Stichprobe von  $N = 156$  erwerbstätigen Personen untersucht der Autor sowohl die allgemeinen als auch die beruflichen Facetten der Selbstwirksamkeit sowie die Gesamtzufriedenheit und die Zufriedenheit im Hinblick auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten.

Herrn Rüdiger gelingt es in seiner Bachelorarbeit nicht nur, die positiven Effekte systemischer Führung auf die genannten Variablen empirisch zu belegen, sondern auch aufzuzeigen, welche Bedeutung dieser Führungsstil für moderne Organisationen hat. Die Arbeit zeichnet sich durch eine methodisch saubere Durchführung, fundierte theoretische Einbettung und praxisnahe Ableitung von Handlungsempfehlungen aus.

Mit seiner Forschungsarbeit trägt Herr Rüdiger dazu bei, das noch junge Konzept der systemischen Führung weiter zu profilieren und liefert wertvolle Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung. Sein Ausblick auf die Notwendigkeit zukünftiger Studien, die sich mit den

Randbedingungen und Wirkmechanismen systemischer Führung beschäftigen, verdeutlicht die wissenschaftliche Relevanz des Themas und bietet Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsvorhaben.

Die vorliegende Arbeit leistet nicht nur einen substanziellen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion, sondern gibt auch praxisnahe Anregungen, wie Führungskräfte durch systemisches Denken und Handeln Mitarbeitende gezielt motivieren und binden können.

Herrn Rüdiger gebührt unser Dank für seinen Beitrag zur Weiterentwicklung des Themas systemische Führung, das nicht nur die Wissenschaft, sondern auch die Praxis moderner Organisationen bereichert.

Essen, im Dezember 2024

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück

Senior Associate und ehemalige wissenschaftliche Direktorin des iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen

Prof. Dr. Manuel Pietzonka

Wissenschaftlicher Direktor des iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Hannover

## Abstract

Der Ansatz der systemischen Führung baut auf der Systemtheorie des Soziologen Luhmann auf und steht den traditionellen, hierarchischen Ansätzen der Führung von Mitarbeitenden gegenüber. Systemische Führung soll die Führungskräfte in diesen volatilen, unvorhersehbaren und anspruchsvollen Zeiten unterstützen, zukunftsorientiert führen und handeln zu können. Die Frage, ob der systemische Ansatz dazu beiträgt, die arbeitsbezogene Einstellung und das Arbeitsverhalten der Geführten zu verbessern, ist bisher unzureichend erforscht. Daher untersucht diese Forschungsarbeit den Zusammenhang von systemischer Führung in Bezug auf die Konstrukte Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit. Bei der Selbstwirksamkeit wird zwischen allgemeiner und beruflicher Selbstwirksamkeit differenziert. Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit wird in Gesamtzufriedenheit und Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten unterschieden. Die Erhebung der Ad-hoc-Stichprobe im Feld wird mittels eines psychometrischen Onlinefragebogens zur Selbsteinschätzung durchgeführt. Die Stichprobe (N = 156) umfasst ausschließlich erwerbstätige Personen mit einer direkten Führungskraft. Diese wird durch folgende Messinstrumente erfasst: dem Systemic Leadership Inventory, SLI (Göllner et al., 2023), der Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit, SWE (Schwarzer & Jerusalem, 2003), der Skala zur beruflichen Selbstwirksamkeit (Schyns & von Collani, 1999) und dem Kurzfragebogen zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit, KAFA (Haarhaus, 2015). Die Stichprobe setzt sich aus 111 Frauen und 45 Männern zusammen. Als Ergebnis der Korrelationsanalysen zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und der Arbeitszufriedenheit insgesamt sowie Zufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten. Die durchgeführten linearen Regressionsanalysen bestätigen, dass systemische Führung die Arbeitszufriedenheit insgesamt sowie Zufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten positiv beeinflusst und somit als Prädiktor dient. Zur Validierung dieser positiven Zu-

sammenhänge sollten jedoch weitere Untersuchungen zu den Auswirkungen der systemischen Führung auf die arbeitsbezogenen Einstellungen der Geführten folgen. Es wird eine Gelegenheitsprobe idealerweise weltweit mit einem signifikant größeren Umfang empfohlen.

## **Herausgeberschaft**

### **Sandra Sülzenbrück**

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund – und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die *Venia Legendi* für das Fach Psychologie verliehen wurde. Von 2014 bis 2024 war sie Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und von 2017 bis 2024 wissenschaftliche Co-Direktorin des iwip. Seit September 2024 ist sie Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

### **Manuel Pietzonka**

Nach dem Studium der Psychologie und Anthropologie fungierte Manuel Pietzonka neun Jahre als Wissenschaftlicher Referent und Referatsleiter für die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA). Nebenberuflich promovierte er 2013 im International Center for Higher Education Research (INCHER) der Universität Kassel über hochschulische Veränderungsprozesse aus organisationspsychologischer Sicht. Seit 2015 ist er Professor an der FOM Hochschule in Hannover und lehrt Arbeits- und Organisationspsychologie sowie ihre Forschungsmethoden. Seit 2022 leitet er als Direktor das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule und fungiert als Fachbereichsleiter für die Arbeits- und Organisationspsychologie.

**Autor**

**Maximilian Rüdiger**

Maximilian Rüdiger beendete im Februar 2024 sein Bachelor of Science-Studium in „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“ an der FOM Hochschule in Dortmund. Zu Beginn des Studiums arbeitete er als Notfallsanitäter im öffentlichen Dienst. Aufgrund einer beruflichen Neuorientierung wechselte er zunächst ins Recruiting und später ins HR-Projektmanagement.

**Inhalt**

Vorwort .....	III
Abstract .....	V
Herausgeberschaft .....	VII
Autor.....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XIV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2 Beitrag für Wissenschaft und Praxis .....	4
1.3 Gang der Arbeit .....	5
2 Theoretischer Hintergrund.....	7
2.1 Systemtheorie und Systemische Führung.....	7
2.1.1 Systemtheorie nach Luhmann.....	7
2.1.2 Eigenschaften Systemischer Führung .....	10
2.2 Selbstwirksamkeit.....	14
2.3 Arbeitszufriedenheit .....	18
2.4 Positive Führungsstile .....	22
2.5 Forschungsstand und Ableitung der Hypothesen.....	23
3 Methode .....	26
3.1 Beschreibung der Stichprobe.....	26
3.2 Untersuchungsdesign.....	29
3.3 Erhebungsinstrumente .....	30
3.3.1 Operationalisierung der systemischen Führung .....	30
3.3.2 Operationalisierung der allgemeinen Selbstwirksamkeit.....	31
3.3.3 Operationalisierung der beruflichen Selbstwirksamkeit .....	31

3.3.4	Operationalisierung der Arbeitszufriedenheit.....	32
3.4	Untersuchungsablauf.....	33
3.5	Datenaufbereitung und statistische Verfahren .....	34
4	Methode.....	37
4.1	Deskriptivstatistische Datenanalyse .....	37
4.1.1	Unabhängige Variable systemische Führung .....	37
4.1.2	Abhängige Variable allgemeine Selbstwirksamkeit .....	38
4.1.3	Abhängige Variable berufliche Selbstwirksamkeit .....	39
4.1.4	Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit gesamt.....	40
4.1.5	Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten .....	41
4.2	Korrelationen.....	42
4.2.1	Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Selbstwirksamkeit.....	43
4.2.2	Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit .....	44
4.3	Inferenzstatistische Prüfung der Hypothesen.....	48
4.3.1	Hypothese H1a und H1b.....	49
4.3.2	Hypothese H2a und H2b.....	49
4.4	Explorative Datenanalyse.....	50
4.4.1	Zusammenhang zwischen Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung und allgemeiner Selbstwirksamkeit .....	50
5	Diskussion .....	53
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	53
5.2	Praktische Implikationen.....	66
5.3	Limitationen und zukünftige Forschungen .....	73
	Literaturverzeichnis .....	76

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1.	Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen.....	19
Abbildung 2.	Modell der geplanten Untersuchung .....	25
Abbildung 3.	Mittelwerte der Variable systemische Führung .....	38
Abbildung 4.	Mittelwerte der Variable allgemeine Selbstwirksamkeit ..	39
Abbildung 5.	Mittelwerte der Variable berufliche Selbstwirksamkeit..	40
Abbildung 6.	Mittelwerte der Variable Arbeitszufriedenheit gesamt ...	41
Abbildung 7.	Mittelwerte der Variable Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten .....	42
Abbildung 8.	Korrelation zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit .....	43
Abbildung 9.	Korrelation zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit .....	44
Abbildung 10.	Korrelation zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt.....	45
Abbildung 11.	Korrelation zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten .....	46
Abbildung 12.	Mittelwerte Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung.....	51
Abbildung 13.	Korrelationen zwischen Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung und allgemeiner Selbstwirksamkeit ..	52
Abbildung 14.	Ergebnisse .....	54

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1. Subskalen zur Messung systemischer Führung ..... 31  
Tabelle 2. Facetten der Arbeitszufriedenheit ..... 33  
Tabelle 3. Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen ... 47

## 1 Einleitung

Durch die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Konzepte wie Homeoffice oder mobiles Arbeiten sind nicht neu, aber durch die weltweite Covid-19-Pandemie wurde die Entwicklung Richtung New Work<sup>1</sup> katalysiert. Mitarbeitende wünschen sich mehr Selbstorganisation, agile Arbeits- und Führungsmethoden sowie den Abbau von Hierarchie. Daraus resultieren Veränderungen bezogen auf Rollenbilder und Kompetenzen von Führungskräften. In einer 2021 vom Fraunhofer-Institut durchgeführten Studie wurden 298 HR-Verantwortliche befragt, welche Kompetenzen Führungskräfte zukünftig benötigen. Am häufigsten wurden Vertrauen, Kommunikationskompetenz und Empathie genannt (Hofmann et al., 2021).

Im Rahmen einer von Ernst and Young (EY) erhobenen Jobstudie mit dem Schwerpunkt Karriere und Wechselbereitschaft wurden im März 2023 1.555 Arbeitnehmende in Deutschland befragt. Die Wechselbereitschaft der Beschäftigten erreicht einen neuen Höchststand. Im Jahr 2015 zeigten etwa 31 Prozent Interesse an einem Arbeitgeberwechsel. Dieser Wert liegt 2023 mit 63 Prozent doppelt so hoch. Als häufigste Gründe werden hier die zu niedrige Bezahlung, das Führungsverhalten der Vorgesetzten und schlechte Unternehmenskultur sowie die eigene Kollegschaft genannt. Neben der Bezahlung ist die Führungskultur der häufigste Grund für einen Jobwechsel. Insbesondere bei jüngeren Beschäftigten ist das Führungsverhalten ein relevanter Aspekt bezogen auf die Wechselbereitschaft. In der Altersgruppe der 21- bis 35-Jährigen geben über 32 Prozent der Befragten die Unzufriedenheit mit der Führungskraft als Anlass für einen Jobwechsel an. In der Altersklasse der 35- bis 50-Jährigen liegt dieser Wert bei mehr als 29 Prozent (Hinz & Mielke, 2023).

---

<sup>1</sup> New Work: Arbeiten in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung mit den Werten Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.

Der Begriff *Führung* wird im deutschsprachigen Raum häufig synonym für Management genutzt. Im Englischen wird hingegen stärker zwischen *Leadership* und *Management* bzw. *Leader* und *Manager* unterschieden. Es ist davon auszugehen, dass als Grund für die Synonymisierung beider Begriffe die Bezeichnung des Reichskanzlers im Dritten Reich ist. Daher wird nicht von *Führer* und *Manager* gesprochen. Zweckmäßig sollte jedoch eine inhaltliche Differenzierung stattfinden. *Management* verfolgt das Ziel, über Hierarchien die Funktion eines laufenden Systems sicherzustellen. *Führung* hingegen bindet Menschen und Kulturen ein, ist daher eher informell und emotional und beabsichtigt die Produktion nützlicher Veränderungen. In der heutigen dynamischen Welt nimmt die Führung von Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle für erfolgreichen Wandel ein (Sarges, 2015). Der Erfolg von Unternehmen basiert nicht mehr allein auf Zielen, Strategien, Strukturen und Prozessen. Wissen, Kompetenzen und Beziehungen – immaterielle Werte, nehmen eine immer zentralere Rolle ein (Pinnow, 2011).

Die *systemische Führung* gilt als erfolgsversprechend, da dieser Führungsstil offen für Veränderung, Beziehungen und Kommunikation ist. Der Ansatz setzt auf Vertrauen, eigenverantwortliches Handeln und lässt Raum für eine personenorientierte Entwicklung. Daraus resultiert die Möglichkeit, vernetzte Entscheidungen treffen zu können und so den oben genannten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts entgegenzutreten (Pinnow, 2012).

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Führung ist ein kontinuierlich relevantes Thema und steht im direkten Zusammenhang mit der Effektivität bzw. dem Erfolg und Misserfolg einer Organisation (Deshwal & Ali, 2020). Seitens der Mitarbeitenden werden von Organisationen flachere Hierarchien und Agilität gefordert, sodass eine Veränderung der Rollenbilder von Führungskräften stattfinden muss (Hofmann et al., 2021). Die Welt ist geprägt durch ständigen Wandel

mit kontinuierlicher Veränderung und hoher Dynamik (Pinnow, 2012). Diese kann mit dem Akronym *VUCA* beschrieben werden. Es steht für volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (Ciesielski & Schutz, 2021). Die Aufgabe der Führung von Mitarbeitenden nimmt vor dem Hintergrund der beschriebenen Umstände eine immer zentralere Rolle ein (Sarges, 2015). Die Führungsforschung in der Psychologie ist noch recht jung. Sie rückt seit den 1990er Jahren zunehmend in den Fokus. Zuvor existierten Sorgen, dass eine gezielte Forschung auf dem Gebiet mit einhergehender Stärkung der Perspektive der Führungskraft die Partizipation der Mitarbeitenden in den Hintergrund stellen könnte (Felfe, 2015). Im Laufe der Zeit wurde eine Vielzahl an Führungstheorien entwickelt und es existieren viele Forschungsansätze zum idealen Führungsstil (Deshwal & Ali, 2020). Das Feld der Führungsforschung entwickelt sich analog zur vielfältigen und dynamischen Welt weiter (Felfe, 2015). Klassische Führungsansätze mit zentralen Autoritätspersonen kommen aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen durch die VUCA-Welt und zunehmender Komplexität an ihre Grenzen (Pinnow, 2011). In diesem dynamischen Umfeld ist es für einzelne Entscheidungstragende kaum möglich, auf Basis des eigenen Wissens auf jede Situation angemessen zu reagieren (Painter-Morland, 2008). Aus Sicht der Geführten ist das Verhalten von Vorgesetzten einer der häufigsten Gründe für einen Jobwechsel (Hinz & Mielke, 2023). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten ein relevanter Bestandteil der Bindung von Mitarbeitenden ist.

Um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden, ist eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation und ein entsprechender Führungsstil notwendig (Pinnow, 2012). Der Ansatz der systemischen Führung setzt auf wesentliche Denk- und Verhaltensweisen, die notwendig sind, um den komplexen Anforderungen wirksam entgegenzutreten zu können (Willemse & von Ameln, 2018). Mit den Worten des Wirt-

schafts- und Sozialwissenschaftlers Daniel F. Pinnow beschrieben, bedeutet systemische Führung: „Eine Welt gestalten, der andere gerne angehören wollen“ (Pinnow, 2012, S. 158).

Es existieren bereits erste empirische Befunde, die die Auswirkung von systemischer Führung auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und das Arbeitsverhalten der Geführten aufzeigen. Allerdings ist die Studienlage noch nicht ausreichend. Diese Forschungsarbeit soll evaluieren, ob und inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem genannten Führungsstil und der *Selbstwirksamkeit* sowie der *Arbeitszufriedenheit der Geführten* besteht. Auf Basis der Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

## 1.2 Beitrag für Wissenschaft und Praxis

Es ist bekannt, dass positive Führungsstile, wie z. B. transformationale Führung, zu einer Verbesserung der arbeitsbezogenen Einstellung und dem Arbeitsverhalten führen (Lui et al., 2010; Belias & Koustelios, 2014; Pillai & Williams, 2004). Der systemische Ansatz entspricht einer zeitgemäßen Führung, da seine wesentlichen Denk- und Verhaltensweisen der Zeit angepasst sind (Willemse & von Ameln, 2018). Daraus ist abzuleiten, dass systemische Führung den positiven Führungsstilen zuzuordnen ist (Pinnow, 2011). Die Parallelen sind in Kapitel 2.4 skizziert.

Die Auswirkungen des systemischen Ansatzes auf Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit der Geführten ist empirisch bisher nur unzureichend untersucht. Es existieren hierzu keine veröffentlichten Studien. Die vorliegende Forschungsarbeit soll einen Beitrag leisten, diese Forschungslücke zu schließen. Weiterhin liefert sie wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse für den Ansatz der systemischen Führung und verdeutlicht dessen Relevanz für die Praxis in Organisationen.

Wie bereits eingangs beschrieben, ist der Ansatz der systemischen Führung als innovativ und zukunftsorientiert zu bewerten. Er steht traditionellen, hierarchischen Strukturen gegenüber und setzt auf eine ganzheitliche, vernetzte und interaktive Herangehensweise (Collier und Esteban, 2000). Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität der Herausforderungen für Organisationen lassen sich gemäß Pinnow aus der systemischen Praxis einige Chancen in die betriebliche Führungspraxis übertragen, um so aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten erfolgreich begegnen zu können (Pinnow, 2011).

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, aufzuzeigen, dass systemische Führung in einem positiven Zusammenhang mit der arbeitsbezogenen Einstellung und dem Arbeitsverhalten der Geführten steht. Es wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, dass durch die Erhöhung der Arbeitsressourcen durch systemische Führung zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit der Geführten und somit zu einem größeren Organisationserfolg führt. Die untersuchte Führungsmethode ist daher als besonders effektiv zu betrachten, da nicht nur die Leistung, sondern auch die Zufriedenheit der Geführten gefördert wird. Für Organisationen lohnt es sich demnach, in diesen Ansatz zu investieren. Die zu untersuchenden Konstrukte Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit wirken auf die Bindung und Motivation von Mitarbeitenden ein. Zur Implementierung des Führungsstils werden praktische Implikationen für die Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie der Führungskräfteentwicklung abgeleitet. Ebenso werden auf Basis der herausgearbeiteten Ergebnisse dieser Studie Best Practice Ansätze für Führungskräfte abgeleitet.

### **1.3 Gang der Arbeit**

Zu Beginn dieses Kapitels werden Problemstellung und Zielsetzung dieser Forschungsarbeit aufgezeigt. Die vorangegangenen Abschnitte verdeutlichen, dass Führung ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist. Aufgrund der Komplexität und Dynamik der

Welt, in der wir leben, sollte sich die Führung weiterentwickeln. Gleichzeitig hat das Führungsverhalten der Vorgesetzten einen Einfluss auf die Wechselbereitschaft, ein Aspekt der Arbeitszufriedenheit der Geführten. Ebenso kann gezeigt werden, welchen Beitrag die Ergebnisse dieser Forschung für die Arbeits- und Organisationsgestaltung und für die Arbeit von Führungskräften leisten.

In Kapitel 2 werden die verwendeten theoretischen Konstrukte thematisiert. Neben den relevanten Theorien werden auch die Forschungsstände dargestellt. Abgeleitet aus der übergeordneten Forschungsfrage sowie den Erkenntnissen aus diesem Kapitel werden die zu untersuchenden Hypothesen vorgestellt. Abschließend wird in Form einer graphischen Darstellung das daraus resultierende Untersuchungsmodell veranschaulicht.

Der Methodenteil in Kapitel 3 legt die methodische Vorgehensweise dieser Forschungsarbeit dar. Zuerst folgt die Vorstellung des Studiendesigns sowie die Begründung für dessen Auswahl. Anschließend wird die Studiendurchführung, die Datenerhebung und die Stichprobe beschrieben. Des Weiteren werden in diesem Teil der Studie die verwendeten Skalen zur Operationalisierung der Konstrukte benannt, beurteilt und die Auswahl legitimiert. Der Methodenteil schließt mit den Hintergründen und der Vorgehensweise der statistischen Datenanalyse.

Kapitel 4 beginnt mit der vorbereitenden Datenanalyse. Es werden die Ergebnisse und die deskriptivstatistischen Befunde der Studie aufgezeigt. Bezogen auf die Testung der Hypothesen folgt ebenfalls die Darstellung der Ergebnisse.

Im abschließenden Teil der Arbeit, Kapitel 5, werden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zusammengefasst und interpretiert. Darüber hinaus werden mögliche Handlungsempfehlungen gegeben und die Limitationen der vorliegenden Arbeit erörtert. Abschließend finden sich Ansätze für weitere Forschungsvorhaben auf dem Gebiet der systemischen Führung.

## 2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt wird der theoretische Hintergrund des Forschungsprojekts dargestellt. Das Konstrukt *systemische Führung* wird auf Basis der Systemtheorie von Luhmann und den Eigenschaften systemischer Führung von Painter-Morland beschrieben. Die unabhängige Variable *Selbstwirksamkeit* beruht auf der Definition von Bandura. Die Basis für das Konstrukt *Arbeitszufriedenheit*, welches als zweite unabhängige Variable dient, bildet das Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen von Bakker und Demerouti sowie der Erweiterung des Modells um *Führung* durch Schaufeli.

Untersucht wird der positive Einfluss von systemischer Führung auf die allgemeine und berufliche Selbstwirksamkeit sowie der positive Einfluss auf Arbeitszufriedenheit allgemein und in Bezug auf die Führungskraft.

### 2.1 Systemtheorie und Systemische Führung

#### 2.1.1 Systemtheorie nach Luhmann

Die Systemtheorie stellt die Grundlage des systemischen Ansatzes dar. Der Begriff der allgemeinen Systemtheorie ist abstrakt und unspezifisch formuliert. Dieser findet Anwendung in diversen Feldern der Wissenschaft (Willemse & von Ameln, 2018). Erste systemische Denkweisen wurden im Kontext der Familientherapie bereits in den 50er Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts angewendet. Die Komplexität des Geschehens innerhalb von Familien und die Erkenntnis, dass Interventionen mit einzelnen Personen auch Auswirkungen auf andere Familienmitglieder haben, eröffnete den Weg, in Systemen zu denken. Seitdem wurde die Systemtheorie fortlaufend weiterentwickelt (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

Dieser Forschungsarbeit wird die Systemtheorie des Soziologen Niklas Luhmann zugrunde gelegt. Im Mittelpunkt des Interesses stehen

insbesondere soziale Systeme hinsichtlich ihrer Funktionsweise und gesellschaftlicher Zusammenhänge (Neuberger, 2002).

Gemäß Luhmann existieren drei Entwicklungsphasen von Systemen, die eine bestimmte Leitdifferenz besitzen:

1. Leitdifferenz: Teil – Ganzes: Ein System ist eine geschlossene Struktur, die aus verschiedenen Bestandteilen besteht und eine Gesamtheit bildet. Die einzelnen Elemente eines Systems treten miteinander in Beziehung. Durch die Vernetzung entsteht eine charakteristische Ganzheit, die mehr ist als die Summe ihrer Bestandteile.
2. Leitdifferenz: System – Umwelt: Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab und besitzen eine eigene Organisation und Struktur. Allerdings stehen das System und dessen Umwelt durch Anpassung und Austausch zueinander in Beziehung. Die Systemgrenze ist gebrochen und ermöglicht eine Input- Output Betrachtung.
3. Leitdifferenz: Identität – Differenz: Geschlossene Systeme heben sich durch die gezogene Grenze von deren Umwelt ab und identifizieren sich durch diese Abgrenzung. Diese Systeme verarbeiten Inputs von außerhalb nach ihren eigenen eingebauten Gesetzen und sind somit von extern nicht direkt steuerbar (Neuberger, 2002).

Im Gegensatz zur Theorie von Watzlawick, nach der Systeme eher offen sind, versteht Luhmann diese insgesamt eher als geschlossen (Neuberger, 2002; Willemse & von Ameln, 2018). Die einzelnen Elemente eines Systems treten miteinander in Beziehung. Verändert sich ein Element, hat dies dementsprechend eine Auswirkung auf das gesamte System (Willemse & von Ameln, 2018). Gemäß Neuberger bestehen soziale Systeme, zu denen auch Organisationen zählen, aus zwischenmenschlicher Interaktion und Kommunikation und nicht aus einzelnen Menschen. Nicht allein das Zusammentreffen oder die Arbeit von Menschen bedingt ein Unternehmen, sondern die durch Verträge gesicherte und anhaltende Regelung ihrer Beziehungen. Es entsteht eine exklusive Sprache mit Schlüsselwör-

tern und internen Bedeutungen. Durch Kommunikation grenzen sich Systeme von ihrer Umwelt ab, treten allerdings auch mit anderen in Beziehung. Systeme sind in einer ständigen Austausch- und Anpassungsinteraktion mit ihrer Umwelt (Neuberger, 2002).

Die Informationen der Umwelt können unlimitiert an ein System herangetragen werden. Jedoch besteht keine Möglichkeit der unbegrenzten Einflussnahme. Die Umweltinformationen werden für eine Organisation nur relevant, wenn diese zur Veränderung des eigenen Zustands anregen. Um als wichtig wahrgenommen zu werden, ist es notwendig, dass die Information zur Struktur des Systems passt (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

Der systemische Ansatz bezieht sich nicht auf eine lineare Kausalität, also die Wirkung in eine Richtung. Er geht davon aus, dass sich Ursachen und Wirkungen gegenseitig bedingen. Im Kontext eines Unternehmens entstehen somit Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen des Systems als auch zwischen System und Umwelt (Willemse & von Ameln, 2018). Da zirkuläre Prozesse sich fortlaufend anpassen, müssen Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. Die Systeme sind dynamisch und können eine nicht konkret einschätzbare Bandbreite von Verhaltensweisen vorweisen (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

Bezogen auf den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass der Erfolg einer Organisation auf den komplexen Interaktionen innerhalb des Systems basiert und nicht durch eine zentrale Führungsperson bedingt ist. Führung hat die Aufgabe, positiv auf die wesentlichen Bestandteile des Systems einzuwirken und für die Geführten die richtigen Impulse zu setzen, sodass die Organisation personenunabhängig fortbestehen kann (Pinnow, 2011).

### 2.1.2 Eigenschaften Systemischer Führung

Wie in Kapitel 2.1 angeführt, unterscheidet sich der Ansatz der systemischen Führung von traditionellen Führungstheorien. Traditionelle Ansätze, wie die des Great Man, gehen davon aus, dass Führungskräfte Personen mit besonderen Fähigkeiten sind (Madanchian et al., 2016). Daher ist ihnen das Privileg zugesagt, Entscheidungen zu treffen und Richtungen vorzugeben. Organisationen sind komplexe, adaptive Systeme, da diese das Produkt vielfältig miteinander verbundener Beziehungen sind. Ihre Umwelt ist geprägt von ständiger Veränderung und Wandel. Dieser Umstand führt zu Unvorhersehbarkeit und Ungewissheit. Es ist notwendig, eine Vision und eine Strategie zu entwickeln, die eine effektive Reaktion ermöglichen. Ungewissheit erfordert eine unternehmerische Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation sowie Risikobereitschaft einhergehend mit positiver Fehlerkultur und Autonomie der Führungskräfte. In diesem Kontext ist die Abkehr von traditionellen Führungsansätzen mit zentralen Autoritätspersonen und Top-down Entscheidungsprozessen notwendig (Senge, 2006). Die Komplexität erfordert Führungsqualitäten wie Urteilsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit im gesamten Unternehmen. Führung soll durch Ziele und Prioritäten erfolgen, die innerhalb des Organisationssystems entstehen und somit von allen, die daran partizipieren, anerkannt werden. Jede Interaktion mit der Umgebung schafft neue Verbindungen und erhöht die Komplexität (Collier & Esteban, 2000).

Die Wirtschaftsethikerin Mollie Painter-Morland beschreibt zusammenfassend acht Merkmale, die das Konzept der systemischen Führung stützen:

1. *Wert und Leidenschaften*: Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine hohe Werte- und Zweckorientierung, die zentral und dauerhaft ist. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es jedoch wichtig, Kontinuität und Wandel in Einklang zu bringen. Die bestehenden Grundwerte geben der Organisation und ihren Mitgliedern Orientierung und ermöglichen gleichzeitig mutiges Handeln, um neue Ziele zu

erreichen. Nur die ständige Interaktion zwischen Menschen befähigt alle Beteiligten, die Ziele der Organisation mitzugestalten und erhält somit eine hohe Werteorientierung. Eine kreative Spannung fördert hier das Gleichgewicht zwischen den Grundprinzipien und der Förderung des Fortschritts. Unterschiedliche Führungspersönlichkeiten geben komplexen, adaptiven Systemen die Möglichkeit der Koordination ohne zu sehr zu kontrollieren. Führungskräfte, die Werte vorleben und eine Vision verfolgen, werden glaubwürdiger wahrgenommen. Sie handeln sinnstiftend und leisten ihren Beitrag, das Beziehungsnetz innerhalb der Organisation aufrechtzuerhalten und zu pflegen. Mitarbeitende erkennen dies an, schätzen und unterstützen ihre Führungskraft. Diese Führungspersonen schaffen es, Beständigkeit und Veränderungen zu harmonisieren. Ihre Grundprinzipien sind die Basis für Verlässlichkeit, ermöglichen aber gleichzeitig Innovationen (Painter-Morland, 2008; 2011).

2. *Konflikte auslösen und würdigen*: Eine radikale Abkehr der Top-down Führung stellt das Auslösen und Würdigen von Konflikten dar. Erfolgreiche Organisationen fordern ihre Mitarbeitenden heraus, sich mit dem Ist-Zustand auseinanderzusetzen, diesen kritisch zu hinterfragen und so die Ideen innerhalb der Mitarbeiterschaft zu sammeln und Innovation zu fördern. Führungskräfte ermutigen die Geführten zu Neuem, befähigen sie, bestehende Muster zu durchbrechen und Ergebnisse zu bewerten. Führungspersonen, die gezielt Spannungen nutzen, nehmen eine gewisse Unsicherheit in Kauf, ermöglichen aber neuartige Zukunftsperspektiven und schaffen einen Raum, in dem unterschiedliche Ideen zu neuen Antworten führen. Dieser Ansatz steht einer zentrierten Macht gegenüber. Es wird Raum für Meinungsverschiedenheiten geschaffen und so Zynismus entgegengewirkt. Herrscht im Unternehmen eine Meinungsvielfalt, kann auch die Meinungsvielfalt der Gesellschaft widergespiegelt werden (Painter-Morland, 2008; 2011).

3. *Förderung der Zusammenarbeit*: Zur Entscheidungsfindung müssen Führungskräfte auf spezialisiertes Wissen zurückgreifen. Dieses ist in der gesamten Organisation eingebettet und verteilt. Um ein angemessenes Verständnis für die Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten zu erlangen, ist es notwendig, abteilungsübergreifend so viele Personen wie nötig mit einzubeziehen. Die strategische Relevanz von Mitarbeitenden muss neu gedacht werden. Eine Zentralisierung von Macht und hierarchische Entscheidungsfindungen sind wenig geeignet, um dem heutigen Geschäftsumfeld mit ausreichend Flexibilität zu begegnen (Painter-Morland, 2008; 2011).
4. *Aufbau vertrauensvoller Beziehungen*: Interne Prozesse einer Organisation nehmen Einfluss auf die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Vertrauen aufzubauen. Die Geführten benötigen ein Sicherheitsgefühl, da ansonsten Widerstand entstehen kann. Dieses Vertrauen wird insbesondere als Lösungsstrategie angesehen, wenn Flexibilität erforderlich ist oder wenn die Organisation mit vielen Unsicherheiten konfrontiert ist. Die heutige Geschäftswelt ist geprägt von unvollständigen Informationen und zwingt somit die Handelnden in einer Situation der Verwundbarkeit zu entscheiden und eventuell Fehler zu machen. In solchen Zuständen ist es für die Mitglieder der Organisation wichtig, sich auf das Wort und das Versprechen einzelner Personen oder Gruppen verlassen zu können. Es entsteht eine gegenseitige Zuversicht in der das Vertrauen nicht missbraucht wird (Painter-Morland, 2008; 2011). Vertrauen umfasst die vier moralischen Werte Beständigkeit, Loyalität, Offenheit und Integrität (Klenke, 2005).
5. *Weisheit und Bescheidenheit*: Bestehendes Wissen und gleichzeitig fehlende Kenntnis als Chance zur kreativen Problemlösung zu nutzen, kann im Führungskontext als Weisheit angesehen werden. Organisatorisches Lernen und Generierung von Wissen basiert auf

überlegtem Handeln und der Offenheit, Neues zu lernen. Die Bescheidenheit, sich eigene Schwächen einzugestehen und auf das Knowhow Anderer zurückzugreifen, ermöglicht Führungskräften den eigenen blinden Fleck anzugehen. Bescheidenheit seitens der Führungspersonen ermöglicht es Organisationen, sich fortlaufend anzupassen (Painter-Morland, 2008; 2011).

6. *Vielfalt zelebrieren*: Um bestmöglich führen zu können, sollte die Vielfalt der Mitglieder des Teams produktiv genutzt werden. Komplexe Beziehungssysteme innerhalb einer Organisation entstehen nicht nur durch kulturelle Herkunft und Geschlecht der Mitarbeitenden, sondern auch durch Fusionen und Übernahmen, unterschiedliche Kundenstämme, geografische Verlagerungen und Produktinnovationen. Jedes Teammitglied besitzt eine einzigartige Mischung von Fähigkeiten und Eigenschaften. Führungskräfte, die einen Nutzen in einem diversen Team sehen, erfassen Rollenunterschiede und Ähnlichkeiten der Geführten bezogen auf Denkprozesse, persönliche Herangehensweisen und unterschiedlicher Arbeitsweisen in der Zusammenarbeit. Daher ist es wichtig, eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung und Partizipation zu schaffen. Führungskräfte können so qualitativ hochwertige Entscheidungen inmitten von Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den damit verbundenen Spannungen treffen (Painter-Morland, 2008; 2011).
7. *Authentizität neu definieren*: Dauerhafte Beziehungen kennzeichnet die Eigenschaft, auch entlang von Veränderungen zu bestehen. Aufgrund dieses Wandels kann die Tatsache entstehen, dass einzelne Personen nicht immer dieselbe Rolle haben. Erfolgreiche Führungskräfte sind sich bewusst, dass sich die Beziehungen der Menschen innerhalb ihres Systems verändern können und somit eine Anpassung der Rollen erforderlich ist. Es ist jedoch wichtig, Beziehungen generell aufrechtzuerhalten, da die Personen Teil des Systems bleiben (Painter-Morland, 2008; 2011).

8. *Einsicht in die gegenseitige Abhängigkeit*: Organisationen begreifen zunehmend, dass Bestehen und Unternehmenserfolg eng mit ihrer Umwelt verzahnt sind und die Konzentration auf eine breite Stakeholder-Gemeinschaft vorteilhaft ist. Erfolgreiche Unternehmen sind in der Lage, die Systeme und Muster innerhalb und außerhalb der Organisation auf verschiedenen Ebenen zu analysieren und zu nutzen. Ein unabhängiges Agieren ist nicht möglich (Painter-Morland, 2008; 2011).

## 2.2 Selbstwirksamkeit

Auf Basis seiner Überlegungen zum Modelllernen entwickelt der Psychologe Albert Bandura im Jahr 1977 die sozial-kognitive Theorie und das Konstrukt der *Selbstwirksamkeit*. Dieses formuliert die Überzeugung einer Person, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ausführen zu können. Bandura postuliert, dass die von einer Person wahrgenommene Selbstwirksamkeit, Kompetenzerwartung genannt, benötigt wird, damit eine bestimmte Handlung ausgeführt oder eine konkrete Situation beeinflusst werden kann. So können spezifische Ziele erreicht werden (Bandura, 1997). Nur eine ausreichend hoch eingeschätzte Kompetenz, eine Situation zu verändern, führt zum Erleben einer realen Beeinflussbarkeit (Frey, 2016). Selbstwirksamkeit ist die Grundlage für die Initiierung einer Handlung, da sie die Erwartung definiert, wie erfolgreich eine Person in Bezug auf eine Sache oder Handlung sein wird (Bandura, 1977).

Es wird zwischen hoher und niedriger Selbstwirksamkeit unterschieden. Menschen, die sich viele Dinge zutrauen und gerne Herausforderungen annehmen, haben eine hohe Selbstwirksamkeit. Menschen mit einer niedrigen Ausprägung verhalten sich gegenteilig. Aufgrund der Einstellung, die Herausforderungen nicht bewältigen zu können, werden diese eher abgelehnt (Frey, 2016). Um eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung erreichen zu können, setzen Jerusalem und Schwarzer eine gewisse Aus-

dauerfähigkeit und Motivation zur Anstrengung voraus, da Herausforderungen nicht durch Routinehandlungen erfüllbar sind (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Die Identifikation mit einem erfolgreichen Vorbild führt bei der Bewältigung einer gegebenen Aufgabe zu einer Steigerung des Selbstwirksamkeitsgefühls. Dieses hebt die eigene Erwartung, die besagte Aufgabe ebenfalls erfolgreich bewältigen zu können (Frey, 2016).

Bandura postuliert vier Quellen, welche die persönliche Selbstwirksamkeitserwartung positiv beeinflussen:

1. *Leistungserfolge*: Diese Quelle wird als besonders einflussreich betrachtet, da diese auf den persönlichen Erfahrungen einer Person zur Beherrschung von Situationen fußt. Eigene Erfolge erhöhen die Erwartung, eine Herausforderung erfolgreich bewältigen zu können. Misserfolge hingegen senken die Beherrschungserwartung, insbesondere wenn diese zu Beginn einer Herausforderung oder wiederholt auftreten. Eine hohe Wirksamkeitserwartung wird durch häufige Leistungserfolge gestärkt. Gelegentliche Misserfolge haben dann einen geringeren Einfluss und können sogar Ansporn für eine Person sein, sich schwierigen Herausforderungen zu stellen und diese durch anhaltende Anstrengung erfolgreich zu absolvieren. Sobald eine Person eine gesteigerte Selbstwirksamkeitserwartung gewonnen hat, strahlt diese auch auf andere Situationen ab, in denen sie sich aufgrund persönlicher Schwächen vorher unsicher gefühlt hat. Die gesteigerte Selbstwirksamkeitserwartung lässt sich folglich auch auf Situationen übertragen, die unabhängig von den vorangegangenen Leistungserfolgen sind.
2. *Stellvertretende Erfahrungen*: Um Informationen über eigene Fähigkeiten zu erlangen verlassen sich Menschen nicht ausschließlich auf ihre eigenen Erfahrungen bei der Bewältigung von Problemen. Viele Erwartungen basieren auf stellvertretenden Erfahrungen. Wenn Personen beobachten, wie andere riskante Handlungen ohne negative Konsequenzen durchführen, entsteht die Erwartung, dass

sie selbst auch erfolgreich sein können. Hierzu müssen die eigenen Anstrengungen intensiviert werden und Durchhaltevermögen gezeigt werden. Stellvertretende Erfahrungen, die auf Schlussfolgerungen aus dem sozialen Vergleich beruhen, sind jedoch weniger verlässlich als persönliche Leistungserfolge. Daher sind die Selbstwirksamkeitserwartungen, die allein durch stellvertretende Erfahrungen modelliert werden, eher schwächer und anfälliger für Veränderungen.

3. *Verbale Überredung*: Die verbale Überredung ist leicht und schnell verfügbar. Daher kommt diese bei Versuchen, das menschliche Verhalten zu beeinflussen, häufig zur Anwendung. Menschen werden durch Suggestion dazu verleitet, zu glauben, dass sie in der Lage sind, erfolgreich mit den Herausforderungen umzugehen. Die auf diese Weise erzeugten Selbstwirksamkeitserwartungen sind eher schwächer als solche, die auf eigenen Erfahrungen beruhen. Wird durch Suggestion die Annahme erzeugt, Erfolg haben zu können, so kann diese erwartete Kompetenz leicht durch Enttäuschungen zunichte gemacht werden. Die verbale Überzeugung hat also gewisse Grenzen bei der Erzeugung eines anhaltenden Selbstwirksamkeitsgefühls. Dennoch kann diese zu Erfolgen beitragen. Menschen, die überzeugt sind, eine Situation beherrschen zu können und zusätzlich verbal in ihrem Handeln unterstützt und angeleitet werden, unternehmen wahrscheinlich größere Anstrengungen als andere. Werden hieraus jedoch Überzeugungen geweckt, die über die eigene Kompetenz hinausgehen, aber die notwendigen Rahmenbedingungen für effektives Handeln nicht geschaffen, ist wahrscheinlich mit Misserfolgen zu rechnen. Die Überzeugenden werden diskreditiert und das wahrgenommene Selbstwirksamkeitsgefühl der Empfänger geschwächt. Es sind daher die interaktiven als auch die unabhängigen Effekte sozialer Überredung zu berücksichtigen.

4. *Emotionale Erregung*: Stressige und belastende Situationen rufen allgemein betrachtet eine emotionale Erregung hervor, die eine Auswirkung auf die persönlichen Kompetenzen haben kann. Daher wird die emotionale Erregung als weitere Quelle für Selbstwirksamkeit betrachtet. Individuen erwarten eher hohe persönliche Leistungen und Erfolge, wenn die emotionale Erregung niedrig ist. Ein ausgeprägtes Level der Gefühlerregung beeinträchtigt hingegen diese Erwartung. Wirkt eine Situation bedrohlich, neigen Personen zu Furchtreaktionen und antizipatorischer Selbsterregung. Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit, diese Herausforderung erfolgreich bewältigen zu können, sinkt und die Situation wird gemieden. Ein Modellierungsverfahren ist hilfreich, um das Vermeidungsverhalten zu reduzieren. Durch Demonstration bestimmter Verhaltens- und Herangehensweisen wird aufgezeigt, wie eine Aufgabe erfolgreich bewältigt oder ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann. Dieses Verfahren trägt dazu bei, die Selbstwirksamkeitserwartung zu steigern und dysfunktionale Ängste abzubauen. Solche Ansätze führen nicht nur dazu, dass die Neigung zur emotionalen Erregung verringert wird, sondern vermitteln auch effektive Bewältigungsstrategien, indem sie kompetente Wege zur Bewältigung bedrohlicher Situationen aufzeigen. Weiterführend betrachtet mindert die Vermeidung von stressigen und belastenden Situationen die Entwicklung von Bewältigungsfähigkeiten. Die daraus resultierende Inkompetenz bietet die Grundlage für Angst. Zur Verringerung der emotionalen Erregung ist die Erlangung von Bewältigungsstrategien potenzieller Bedrohungen obligat (Bandura, 1997; 1999).

Die Betrachtung der Dimensionen des systemischen Führungsansatzes in Verbindung mit den von Bandura postulierten Quellen der Selbstwirksamkeit lässt auf einen positiven Zusammenhang der beiden Konstrukte schließen. Die Dimension *Delegation* zählt auf die Leistungser-

folge der Geführten ein. Die Führungskraft gibt Aufgaben und Verantwortung ab, setzt klare Prioritäten und formuliert Ziele. Die Mitarbeitenden arbeiten bei der Ausführung selbstbestimmt und besitzen Entscheidungsspielräume. Durch die Delegation werden Know-how, Erfahrungen und Fähigkeiten der Geführten genutzt. Erzielen die Mitarbeitenden Leistungserfolge, steigt die Selbstwirksamkeitserwartung.

Die Studie von Fischer zeigt einen positiven Zusammenhang ( $r = .19$ ) zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit (Fischer, 2022). Ebenso weisen die Ergebnisse von Wamsbach einen positiven Zusammenhang ( $r = .14$ ) zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit auf (Wamsbach, 2021).

### 2.3 Arbeitszufriedenheit

*Arbeitszufriedenheit* ist gemäß der Definition des Psychologen Locke ein angenehmer emotionaler Zustand, der sich aus der Einschätzung ergibt, dass die eigene Arbeit die eigenen beruflichen Werte erfüllt und idealerweise sogar fördert (Locke, 1970). Arbeitszufriedenheit ist die Summe der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit und der Arbeitsumgebung (Falkenburg & Schyns, 2007).

Einen Ansatz bietet hier das *Job-Demands-Resources-Model (JDR)*, dt. Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen, von Bakker und Demerouti. Dieses ist in Abbildung 1 dargestellt. Jeder Beruf hat individuelle Faktoren bezogen auf Stress und Zufriedenheit der Geführten. Zur Bildung eines übergreifenden Modells, werden diese Faktoren in zwei allgemeingültige Kategorien eingeteilt, sodass eine Anwendung auf verschiedene berufliche Kontexte möglich ist.

Der erste Faktor sind die *Arbeitsanforderungen*. Hierzu zählen physische, psychische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeit. Dieser Faktor erfordert Anstrengungen und Fähigkeiten und geht mit Kosten für die Geführten einher. Arbeitsanforderungen fördern die persönliche

Beanspruchung. Als Beispiele sind hier ein hohes Arbeitspensum, Zeitdruck, emotionale Belastung oder Rollenkonflikte zu nennen. Ebenso können hohe physische Anstrengungen zu Erschöpfung führen und die Gesundheit beeinträchtigen. Die durch Arbeitsanforderungen bedingte Belastung hat einen negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Die *Arbeitsressourcen* bilden den zweiten Faktor. Dieser beinhaltet physische, psychische, soziale oder organisatorische Aspekte des Arbeitsplatzes. Hierzu zählen unter anderem Unterstützung, Autonomie, Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten. Arbeitsressourcen verringern die Kosten und erhöhen die Motivation der Geführten durch z. B. persönliches Wachstum, Lernen und Entwicklung. Erhalten Mitarbeitende eine ausreichend hohe Anzahl an Arbeitsressourcen, steigen Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit, welche einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen.

Beide Faktoren des Modells beeinflussen sich gegenseitig. Die Arbeitsanforderungen können durch Bereitstellung von Arbeitsressourcen reduziert werden (Bakker & Demerouti, 2007).

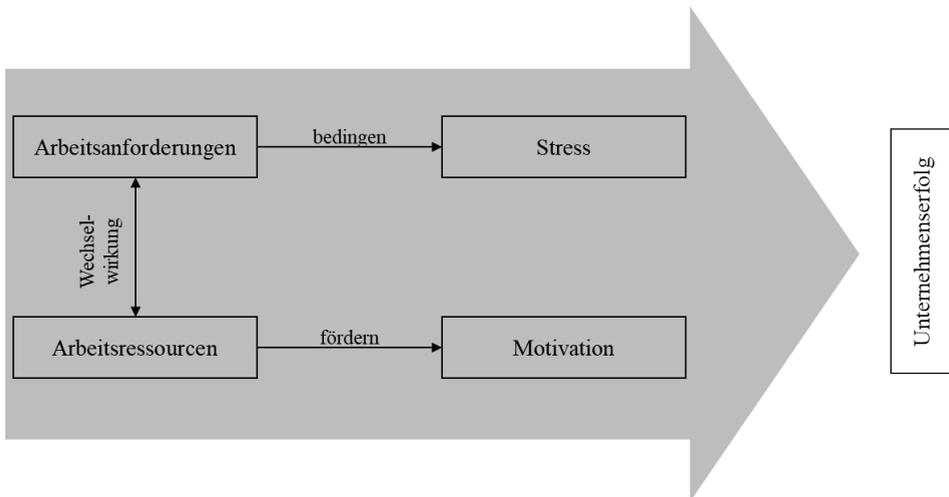


Abbildung 1. Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen (eigene Darstellung in Anlehnung an Bakker & Demerouti, 2007, S. 313).

Der Psychologe Wilmar B. Schaufeli erweitert im Jahr 2015 das Modell um den Faktor *Führung*. Grundlage für die Erweiterung des Modells ist das Konzept der engagierten Führung. Dieser Ansatz gehört zu den positiven Führungsstilen und basiert auf der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan. Für ein optimales und gesundes Funktionieren von Menschen, auch am Arbeitsplatz, werden drei psychologische Bedürfnisse postuliert: Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit (Deci & Ryan, 2000). Engagierte Führungskräfte fördern die Erfüllung dieser Bedürfnisse der Geführten, indem sie inspirieren, stärken und verbinden.

Führung wird in vorangegangenen Studien bestenfalls als Arbeitsressource berücksichtigt. Führungskräfte sollen die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen insofern ausgleichen, dass die Mitarbeitenden ein bestmögliches Ergebnis bezogen auf Gesundheit, Motivation und Produktivität aufzeigen. Daher ist es relevant, die Auswirkungen der Führung an sich zu betrachten. Weiterhin zeigt das Modell, dass ein Stressprozess, ausgelöst durch übermäßige Arbeitsanforderungen, zu Burnout führen kann. Daraus resultieren negative Auswirkungen wie eingeschränkte Arbeitsfähigkeit und krankheitsbedingte Fehltagel sowie ein verringertes Engagement für die Organisation. Ausreichend vorhandene Arbeitsressourcen lösen hingegen einen Motivationsprozess aus. Dieser begünstigt das freiwillige organisatorische Engagement. Resultate sind positive Ergebnisse für die Organisation wie höhere Arbeitsleistung und Verringerung der Kündigungsabsicht. Laut Schaufeli hat das Führungsverhalten eine direkte Auswirkung auf das Engagement und das Leistungsverhalten sowie die Arbeitsfähigkeit und die selbst eingeschätzte Leistung der Geführten (Schaufeli, 2015).

In dieser Forschungsarbeit wird das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit betrachtet. Laut der Definition von Locke ist Arbeitszufriedenheit ein angenehmer emotionaler Zustand, der die eigenen beruflichen Werte erfüllt und sogar fördert. Motivation, Engagement,

selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und langfristige Arbeitsfähigkeit zählen als einzelne Aspekte in Summe auf die Arbeitszufriedenheit ein. Die Erweiterung des JDR von Schaufeli stellt den Zusammenhang zwischen positiver Führung und Arbeitszufriedenheit dar. Wie in Abbildung 1 dargestellt, zählen zu den Arbeitsressourcen u. a. Unterstützung und Autonomie. Unterstützt eine Führungskraft die Mitarbeitenden, bietet ihnen ausreichende Freiheiten, die Arbeit selbst zu gestalten und Entscheidungen zu treffen, werden die von Deci und Ryan angeführten psychologischen Grundbedürfnisse Autonomie und Kompetenz gefördert. Weist die Führungsperson ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit auf, zum Beispiel durch konstruktives Feedback, so kann ein Gefühl der Verbundenheit seitens der Geführten entstehen. Gemäß der Selbstbestimmungstheorie gehört Verbundenheit ebenfalls zu den postulierten Grundbedürfnissen (Deci & Ryan, 2000).

Ein positiver Führungsstil gestaltet laut Pinnow eine Umwelt für Menschen, der sie gerne angehören möchten und in der sie gerne arbeiten. In dieser Umgebung kann das Erleben eines Flows erreicht werden. In diesem Zustand leisten Personen unbeschwerte hervorragende Leistungen und erleben dabei eine tiefe Zufriedenheit und innere Erfüllung durch Verschmelzung mit dem eigenen Tun. Bedingung hierfür ist, dass die Anforderungen die Geführten nicht unter- oder überfordern (Pinnow, 2012).

Die empirischen Studien von Quenter und Friedrichs können bereits einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit ( $r = .39 - .73$ ) aufzeigen (Quenter, 2019; Friedrichs, 2019). Die Forschungen von Knaub und Fahrmeier ermitteln einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt ( $r = .36 - .62$ ). Weiterhin wird von ihnen ein positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Zufriedenheit mit der Führungskraft herausgearbeitet ( $r = .72 - .81$ ) (Knaub, 2019; Fahrmeier, 2019).

## 2.4 Positive Führungsstile

Der Ansatz der systemischen Führung ist als positiver Führungsstil zu bewerten. Zur Untermauerung werden folgend weitere positive Führungsstile kurz charakterisiert.

*Transformationale Führung:* Dieser Ansatz basiert auf vier Werten. Transformationale Führungskräfte erzeugen Gefolgschaft durch idealisierten Einfluss: Sie dienen als Vorbild und sind glaubwürdig. Inspiration: Mit attraktiven Visionen überzeugen und begeistern sie ihre Mitarbeitenden. Es wird die Zuversicht vermittelt, dass gestellte Anforderungen erfüllt werden können. Intellektuelle Stimulation: Transformationale Führungskräfte regen zum kreativen und unabhängigen Denken an. Prozesse werden hinterfragt und neue Lösungsansätze ausprobiert. Individuelle Rücksichtnahme: Mitarbeitende erfahren individuelle Unterstützung und Förderung. Führungskräfte sehen sich als Coach für ihre Gefolgschaft (Bass, 1999).

*Servant Leadership:* Greenleaf entwickelte diesen Führungsstil 1977. Die Grundidee ist der altruistische Gedanke, den Mitarbeitenden zu dienen. Führungskräfte sorgen sich um das individuelle Wachstum, die Befähigung und die Entwicklung der Geführten sowie um gegenseitiges Vertrauen. Sie dienen ihren Anhängern, indem sie die Bedürfnisse der Organisation und der Geführten über ihre eigenen stellen. Dienende Führungskräfte weisen hiernach folgende zehn Charakteristika auf: Zuhören, Einfühlungsvermögen, Bewusstheit, Voraussicht, Heilung, Überzeugungskraft, Verantwortlichkeit, Aufbau einer Gemeinschaft, Konzeptualisierung und Engagement für Wachstum (Al-Asadi et al., 2019).

In Kapitel 2.1.2 sind die acht Merkmale, die den Ansatz der systemischen Führung stützen, dargestellt. Es sind deutliche Parallelen zu den in diesem Kapitel dargestellten Führungsstilen zu erkennen, insbesondere die Aspekte der Zusammenarbeit, des Vertrauens, des Perspektivwechsels und der gegenseitigen Abhängigkeit. Daher ist die systemische Führung entsprechend als positiver Führungsstil einzuordnen.

## 2.5 Forschungsstand und Ableitung der Hypothesen

Das Forschungsfeld zu den Auswirkungen positiver Führungsstile auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und das Arbeitsverhalten der Geführten ist bereits recht breit. Wird der noch recht junge Ansatz der systemischen Führung betrachtet, ist die Anzahl an empirischen Studien bisher begrenzt.

Aufbauend auf der in Kapitel 2.2 dargestellten Theorie zur Selbstwirksamkeitserwartung von Bandura sowie den bereits vorliegenden Studien zum Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Selbstwirksamkeit wird die Hypothese H1 abgeleitet. Die Untersuchung von Fischer kann einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit ( $r = .19, p < .005$ ) aufzeigen (Fischer, 2022). Einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit zeigt die Studie von Wamsbach. Hier kann eine Korrelation  $r = .14$  und eine Signifikanz  $p < .005$  herausgearbeitet werden (Wamsbach, 2021).

Anhand der o.g. Theorie und der Studien lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Inwiefern wird die allgemeine Selbstwirksamkeit der Geführten durch systemische Führung beeinflusst?
2. Inwiefern wird die berufliche Selbstwirksamkeit der Geführten durch systemische Führung beeinflusst?

Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H1: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Selbstwirksamkeit.

H1a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit.

H1b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit.

In der vorliegenden Forschungsarbeit basiert die Arbeitszufriedenheit der Geführten auf dem Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen von Bakker & Demerouti und dessen Erweiterung um den Faktor Führung von Schaufeli, welche in Kapitel 2.3 dargestellt sind. Grundlage für die Hypothese H2 stellen die genannte Theorie sowie die bestehenden Ergebnisse von Quenter, Knaub, Fahrmeier und Friedrichs dar. Die Studie von Quenter kann einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt ( $r = .73, p < .005$ ) herausarbeiten (Quenter, 2019). Die Forschungsarbeiten von Knaub ( $r = .36, p < .005$ ), Fahrmeier ( $r = .62, p < .005$ ) und Friedrichs ( $r = .39, p < .05$ ) stützen diesen Befund (Knaub, 2019; Fahrmeier, 2019; Friederichs, 2020).

Einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten zeigen die Ergebnisse von Knaub und Fahrmeier. Knaub kann eine Korrelation  $r = .72$  und eine Signifikanz  $p < .005$  herausarbeiten (Knaub, 2019), ebenso wie Fahrmeier  $r = .81$  und  $p < .005$  (Fahrmeier, 2019).

Anhand der vorliegenden Studien sowie der oben dargestellten Theorie lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Inwiefern wird die Arbeitszufriedenheit gesamt der Geführten durch systemische Führung beeinflusst?
2. Inwiefern wird die Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten der Geführten durch systemische Führung beeinflusst?

Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H2: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit.

H2a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt.

H2b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten.

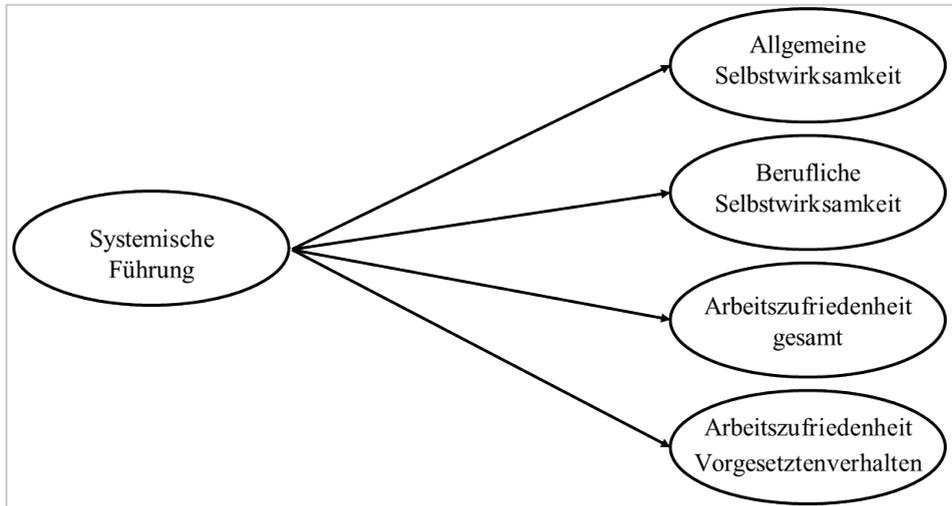


Abbildung 2. Modell der geplanten Untersuchung

### 3 Methode

In diesem Teil der Forschungsarbeit folgt eine Beschreibung der Stichprobe. Weiterführend werden Untersuchungsdesign sowie -durchführung beschrieben. Kapitel 3.3 thematisiert die verwendeten Erhebungsinstrumente zur Operationalisierung der verwendeten Konstrukte.

#### 3.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Berechnung des Umfangs der Stichprobe erfolgte a priori mit Hilfe des Tools G-Power und ergab eine Größe von mindestens  $N = 115$  Versuchspersonen (Faul et al., 2007). Die vorliegende Erhebung umfasst  $N = 167$  teilnehmende Personen. Bei der Stichprobe handelt es sich um eine ad hoc Stichprobe als Gruppenstudie im Querschnittsformat, da keine Messwiederholung erfolgt.

Der Online-Fragebogen erhob zunächst die soziodemographischen Daten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine genauere Differenzierung der Ergebnisse. Zur Teilnahme an der Studie wurden Voraussetzungen festgelegt. Teilnehmende mussten zum Zeitpunkt der Erhebung das 18. Lebensjahr vollendet haben und im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 67 Jahren sein. Weiterhin war eine aktuelle Berufstätigkeit mit einer direkten Führungskraft obligatorisch. Die Datenerhebung wurde ausschließlich im deutschsprachigen Raum durchgeführt und berücksichtigt alle Geschlechter. Um eine möglichst hohe Anzahl an Teilnehmenden zu erreichen, erfolgte die Rekrutierung über eine Vielzahl verschiedener Kommunikationskanäle (Peters & Dörfler, 2019). Der vom Versuchsleiter zusammengestellte Fragebogen wurde über Onlineportale verteilt. Einerseits wurden die Versuchspersonen aktiv in Form eines Schneeballsystems rekrutiert: Der Versuchsleiter verschickte den Link via Instant-Messenger WhatsApp an 77 Freunde und Bekannte, mit der Bitte diese nach der Teilnahme an andere Personen entsprechend der Zielgruppe weiterzuleiten. Zusätzlich wurde der Link zur Umfrage über das Kollaborationstool Microsoft Teams

an ein Dutzend Mitarbeitende des Unternehmens, in dem der Versuchsleiter arbeitet, geschickt. Außerdem erfolgte die passive Rekrutierung von Versuchspersonen durch Ausschreibungen zur Umfrage in den sozialen Netzwerken. Personen aus dem Bekanntenkreis wurden über Offerten auf Facebook, hier insbesondere in einer Gruppe für FOM-Studierende, und Instagram rekrutiert sowie über Kontakte aus dem beruflichen Umfeld des Versuchsleiters durch die Netzwerke Xing und LinkedIn. Zu vermerken gilt hier, dass sich die Teilnehmenden durch die passive Rekrutierung eigenständig ausgewählt haben. Das durchgeführte Schneeballverfahren sowie die Selbstselektion der Versuchspersonen haben zur Konsequenz, dass es sich um eine anfallende Stichprobe handelt (Bittrich & Blankenberger, 2011). Der Zeitraum der Datenerhebung lag zwischen dem 2. und 13. November 2023.

Die Teilnahme war unter allen Umständen freiwillig und konnte zu jeder Zeit abgebrochen werden. Die Versuchspersonen wurden durch die Teilnahme an der Studie weder körperlich noch mental sonderlich beansprucht. Im Rahmen der Veröffentlichung des Umfragelinks innerhalb der Facebook-Gruppe für FOM-Studierende wurde die Bereitschaft zur Teilnahme erzeugt, indem den Teilnehmenden angeboten wurde, dass der Versuchsleiter im Gegenzug auch an ihren Studien teilnimmt. In den anderen Fällen sind insbesondere bekannte Personen aus dem sozialen Netzwerk des Versuchsleiters eine Quelle sozialer Unterstützung. Dies wird als der wahrscheinliche Grund für die Teilnahme angesehen (Coyne & DeLongis, 1986).

Die Beantwortung des Fragebogens wurde durch 213 Personen begonnen. Davon haben 167 alle Items beantwortet und die Befragung abgeschlossen. Die Beendigungsquote beträgt ca. 78 Prozent. Es erfolgte der Ausschluss von elf Datensätzen, da diese nicht der Zielgruppe zugeordnet werden konnten oder die Werte der Beantwortung nicht plausibel waren (vgl. Abschnitt 3.5 Datenaufbereitung und statistische Verfahren). Final umfasst die Stichprobe somit  $N = 156$  Personen. Das Alter der Befragten lag zwischen 20 und 49 Jahren ( $M = 29,46$  Jahre,  $SD = 5,4$  Jahre). Ca. 71

Prozent von ihnen (111) waren weiblich und ca. 29 Prozent (45) männlich. Das diverse Geschlecht wurde von keiner der Personen ausgewählt. Drei Teilnehmende (ca. 1,9 Prozent) gaben an, einen niedrigen Bildungsstand zu haben. Dies entspricht gemäß International Standard Classification of Education 2011 (ISCED-2011) den Stufen eins und zwei, einem Haupt- oder Realschulabschluss (Statistisches Bundesamt, 2022). Einen mittleren Bildungsstand, Stufe drei und vier des ISCED-2011, entsprechend dem Abitur oder einer abgeschlossenen Berufsausbildung, gaben 85 der Befragten an (ca. 54,5 Prozent). 68 Versuchspersonen (ca. 43,6 Prozent) ordneten sich einem hohen Bildungsstand zu, der gemäß ISCED-2011 (Stufe fünf bis acht) einem Bachelor-, oder Masterabschluss, einem Diplom, einem Staatsexamen, einer Meisterausbildung oder einer Promotion entspricht. Bezogen auf die berufliche Haupttätigkeit gaben 133 Versuchspersonen (ca. 85,3 Prozent) an, angestellt und 10 (ca. 6,4 Prozent) verbeamtet zu sein. Drei der Studienteilnehmenden (ca. 1,9 Prozent) befanden sich im Zeitraum der Befragung in einer Ausbildung oder einem Praktikum. Acht gingen einer Werkstudierendentätigkeit nach (ca. 5,1 Prozent). Der Umfang der Beschäftigung liegt zwischen 25 und 100 Prozent. ( $M = 89,6$  Prozent,  $SD = 19,35$  Prozent). Eine Vollzeitbeschäftigung gaben 115 Personen an, dies entspricht ca. 73,7 Prozent der Stichprobe.

Im Rahmen der soziodemografischen Daten wurde zudem erhoben, ob die Befragten selbst aktuell eine Führungsposition innehaben. 105 Personen ordneten sich der Gruppe ohne Führungsverantwortung zu (ca. 67,3 Prozent), 20 gaben an, eine disziplinarische (und fachliche) Führungsposition zu haben (ca. 12,8 Prozent). Die verbleibenden 31 Versuchspersonen agieren als fachlich Führende (ca. 19,9 Prozent).

Fünf der Teilnehmenden arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung in Kleinstunternehmen (1-9 Mitarbeitende), 15 in kleinen Unternehmen (bis 49 Mitarbeitende), 33 in mittleren Unternehmen (50-249 Mitarbeitende) und 103 in Großunternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitenden (Statistisches Bundesamt, 2023a).

Bezogen auf die Branche umfasst die vorliegende Stichprobe 65 Beschäftigte aus dem Dienstleistungssektor, 15 aus Industrie bzw. dem verarbeitenden Gewerbe, neun aus der Energiebranche und sechs aus dem Bereich Transport und Verkehr bzw. Logistik. Vier Personen ordneten sich der Justiz und Rechtspflege zu. Jeweils eine Person gab an, im Baugewerbe, Gastgewerbe/Tourismus, Land- und Forstwirtschaft/Fischerei oder dem Handwerk beschäftigt zu sein. 53 Versuchspersonen wählten hier die Antwortmöglichkeit *Sonstiges* aus, worunter alle anderen Branchen, die nicht explizit erfasst worden sind, fallen.

### 3.2 Untersuchungsdesign

In der vorliegenden Arbeit werden die Zusammenhänge zwischen systemischer Führung, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit untersucht. Hierbei handelt es sich um eine Korrelationsstudie mit theoretischer Trennung von unabhängiger und abhängiger Variable. Aufgrund der einmaligen Erhebung handelt es sich bei dieser Forschungsarbeit um eine Querschnittsstudie. Diese verfolgt das Ziel, die jeweiligen Zusammenhänge zwischen der unabhängigen Variable und den abhängigen Variablen festzustellen. Hierzu wird ein schriftlicher Online-Fragebogen zur simultanen Datenerhebung ohne Manipulation der Variablen im Feld genutzt. Die verwendeten Messinstrumente sind valide und frei zugänglich. Das gewählte Datenerhebungsverfahren bietet eine ökonomische Möglichkeit, innerhalb eines kurzen Zeitraums eine ausreichend große Menge an Daten sammeln zu können. Weitere Vorteile einer Onlinebefragung sind eine hohe Akzeptanz und die wahrgenommene Anonymität. Diese führen zu ehrlicheren Antworten und erhöhen somit die Qualität der Daten (Thielsch & Weltzin, 2012). Die ausgewählten Erhebungsinstrumente zur Operationalisierung der untersuchten Konstrukte werden in Kapitel 3.3 beschrieben. Die Datenerhebung wurde in der vorliegenden Studie über das Befragungsportal *SoSciSurvey* in der Version 3.5.00 (Leiner, 2019a) durchgeführt. Der

wissenschaftstheoretische Ansatz ist quantitativ, das Erkenntnisziel grundlagenwissenschaftlich und unabhängig. Gegenstand ist eine empirische Originalstudie. Da bereits eine theoretische Fundierung vorhanden ist, erfolgt ein explanatives, hypothesentestendes Vorgehen.

Der Ansatz der systemischen Führung dient als unabhängige Variable. Es wird der Zusammenhang mit der abhängigen Variable Selbstwirksamkeit, differenziert in allgemeine und berufliche Selbstwirksamkeit untersucht. Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit, unterschieden in Arbeitszufriedenheit gesamt und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten, dient als zweite, abhängige Variable.

### **3.3 Erhebungsinstrumente**

Der zusammengestellte Online-Fragebogen enthält vier voneinander unabhängige Fragebögen, die im Rahmen einer Umfrage erhoben werden. Zur Verminderung der Fehlervarianz werden Erhebungsinstrumente verwendet, die die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen. Zusätzlich beinhaltet der verwendete Fragebogen zur Sicherstellung der Aufmerksamkeit der Versuchspersonen zwei Kontrollfragen.

#### **3.3.1 Operationalisierung der systemischen Führung**

Die unabhängige Variable systemische Führung wird durch die Beispielskala Systemic Leadership Inventory, SLI (Göllner et al., 2023) operationalisiert. Die Skala umfasst 42 Items zur Einschätzung der Führungskraft und wird mittels einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (Stimme gar nicht zu) bis 5 (Stimme voll zu) erfasst. Ein Beispielimem lautet: „Meine Führungskraft vermittelt gemeinsame Werte.“ Die Retest-Reliabilität ( $N = 667$ ) beträgt für die Gesamtskala  $\alpha = .97$ . Diese Skala beinhaltet

drei Subskalen, siehe Tabelle 1. Die Retest- Reliabilität beträgt für Kommunikation  $\alpha = .96$ , für Kollaboration  $\alpha = .90$  und für Interdependenz  $\alpha = .89$  (Göllner et al., 2023).

Tabelle 1. *Subskalen zur Messung systemischer Führung*

Subskala	Anzahl Items	Beispielitem
Kommunikation	21	Meine Führungskraft betont die Bedeutsamkeit meiner Arbeit.
Kollaboration	15	Meine Führungskraft nutzt die Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten der Mitarbeitenden.
Interdependenz	6	Meine Führungskraft weiß um die Wechselwirkungen zwischen der eigenen Organisation und dem Umfeld.

### 3.3.2 Operationalisierung der allgemeinen Selbstwirksamkeit

Allgemeine Selbstwirksamkeit, als abhängige Variable, wird mittels der Beispielskala zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung, SWE (Schwarzer & Jerusalem, 2003) operationalisiert. Sie beinhaltet zehn Items mit einer vierstufigen Likert-Skala von 1 (stimmt nicht) bis 4 (stimmt genau) zur Selbsteinschätzung. Als Beispielitem kann „Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.“ genannt werden. Die interne Konsistenz der Gesamtskala wird mit  $\alpha = .71- .89$  angegeben (Schwarzer & Jerusalem, 2003).

### 3.3.3 Operationalisierung der beruflichen Selbstwirksamkeit

Zur Operationalisierung der abhängigen Variable berufliche Selbstwirksamkeit wird die Beispielskala berufliche Selbstwirksamkeit (Schyns & von Collani, 1999) verwendet. Die 19 Items werden durch eine sechsstufige Likert-Skala von 1 = stimmt völlig bis 6 = stimmt überhaupt

nicht erfasst. Ein Beispielitem lautet: „Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.“ Die Retest-Reliabilität beträgt für die Gesamtskala  $\alpha = .88 - .92$  (Schyns & von Collani, 1999).

### **3.3.4 Operationalisierung der Arbeitszufriedenheit**

Die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit wird durch den Kurzfragebogen zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit, KAFA (Haarhaus, 2015) operationalisiert. Diese Beispielskala erfasst die Arbeitszufriedenheit auf zwei Abstraktionsniveaus. Es werden die allgemeine Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit den fünf Facetten Tätigkeiten, Arbeitskolleginnen und -kollegen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung und Vorgesetzte/r erfragt, siehe Tabelle 2. Sie umfasst 30 Items zur Selbsteinschätzung und wird mittels einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) erhoben. Ein Beispielitem lautet: „Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist rücksichtsvoll.“ Cronbachs Alpha für die Gesamtskala liegt bei  $\alpha = .87 - .91$  (Haarhaus, 2015).

Tabelle 2. *Facetten der Arbeitszufriedenheit*

Facette	Anzahl Items	Beispielitem
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	5	Alles in allem ist mein Job gut.
Tätigkeiten	5	Meine Tätigkeiten sind ziemlich uninteressant.
Arbeitskollegen/innen	5	Meine Arbeitskollegen und -kolleginnen sind sympathisch.
Entwicklungs- möglichkeiten	5	Meine Entwicklungsmöglichkeiten sind gut.
Bezahlung	5	Meine Bezahlung ist fair.
Vorgesetzte/r	5	Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist vertrauenswürdig.

### 3.4 Untersuchungsablauf

Die Datenerhebung erfolgte wie in Kapitel 3.2 erörtert nur zu einem Messzeitpunkt. Zu Beginn des Fragebogens erhielten die Teilnehmenden Informationen über die generellen Ziele der Untersuchung und die wissenschaftliche Bedeutung der Studie zur Rechtfertigung des Aufwands. Ebenso wurden Auskünfte über die Hochschule sowie die Betreuung der Forschung gegeben. Es wurden in Bezug auf die Untersuchungsziele so viele Informationen wie nötig und so wenige wie möglich zur Verfügung gestellt, um die Validität der Studie nicht zu gefährden (Hussy et al., 2013). Es wurde eine Bearbeitungszeit von ca. zehn Minuten angegeben. Da unter anderem die Konstrukte systemische Führung und Arbeitszufriedenheit Gegenstand der Untersuchung sind, erfolgte der Hinweis, dass sich diese Umfrage nur an volljährige, derzeit berufstätige Personen mit direkter Führungskraft richtet. Weiterhin wurden Instruktionen zur Handhabung des Fragebogens gegeben, zum

Beispiel möglichst spontan zu antworten. Es wurde ein Hinweis zu den Kontrollfragen gegeben. Zum Test der Aufmerksamkeit sollten die Versuchspersonen die Items in einer bestimmten Art und Weise beantworten. Ein Beispiel lautet: „Bitte wählen Sie hier ‚stimme voll zu‘ aus.“ Die nachfolgende Seite informierte die Teilnehmenden über die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Möglichkeit, die Befragung jederzeit beenden zu können. Außerdem wurden Anonymisierung und Vertraulichkeit der Daten zugesichert. Dieser Teil des Fragebogens wurde eingebaut, um der ethischen Verantwortung gegenüber den Versuchspersonen gerecht zu werden. Im Anschluss folgte die Abfrage der Zustimmung einer freiwilligen Teilnahme.

Zur Bewertung der Repräsentativität der Stichprobe wurden zuerst die demografischen Daten erhoben. Es wurden Geschlecht, Alter, höchster Bildungsabschluss, die berufliche Haupttätigkeit, Umfang der Beschäftigung, Führungsverantwortung, Größe und Branche des Unternehmens abgefragt. Die Beantwortung der Frage nach einer direkten Führungskraft mit *Nein* führte zu einem Ausschluss des Datensatzes, siehe Kapitel 3.5. Anschließend erfolgte die Erhebung der Variablen in folgender Reihenfolge: systemische Führung, allgemeine Selbstwirksamkeit, berufliche Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit. Abschließend wurde den Versuchspersonen für die Teilnahme gedankt und auf die Kontaktdaten des Versuchsleiters verwiesen.

### 3.5 Datenaufbereitung und statistische Verfahren

Im Anschluss an den Erhebungszeitraum wurden die Daten aus dem Befragungsportal SoSciSurvey exportiert. Dabei wurden  $N = 167$  Datensätze verwendet, die die folgenden Bedingungen erfüllten: Der Fragebogen wurde im Rahmen des Interviews beantwortet und bis einschließlich der letzten Seite ausgefüllt. Die erhobenen Daten wurden anschließend in Microsoft Excel eingelesen. Hier erfolgte die weitere

Bereinigung unter den Gesichtspunkten Vollständigkeit, inhaltliche Plausibilität und Passung zur Zielgruppe der Studie. Der Fragebogen enthielt zwei Kontrollfragen, die die Aufmerksamkeit der Versuchspersonen sicherstellen sollten. Das verwendete Befragungsportal berechnet einen relativen Geschwindigkeitsindex (Time\_RSI), der angibt, ob Teilnehmende ein einheitliches, zu schnelles oder zu langsames Antwortverhalten vorweisen (Leiner, 2019a). Weist ein Datensatz einen  $\text{Time-RSI} > 2$  auf, sollte dieser kritisch betrachtet werden. Da bei dieser Befragung eine Eigen- oder Fremdeinschätzung erfolgte, ist der Index ein gültiger Indikator für bedeutungslose Daten (Leiner, 2019b). Es wurden insgesamt elf Datensätze entfernt: vier aufgrund des oben beschriebenen Indexes und einer auf Basis falsch beantworteter Kontrollfragen. Weitere sechs Versuchspersonen gaben an, keiner Führungskraft unterstellt zu sein und gehörten daher nicht zur Zielgruppe. Zur weiteren Datenverarbeitung wurden  $N = 156$  Datensätze in die Statistiksoftware Posit Cloud eingelesen. Die Umkodierung der invers gepolten Items erfolgte gemäß den Instruktionen zu den Erhebungsinstrumenten über das Befragungsportal. Vor Beginn der Datenanalyse wurde durch die Berechnung von Cronbachs Alpha die interne Konsistenz der verwendeten Messinstrumente überprüft. In einem ersten Schritt erfolgte die Auswertung der soziodemographischen Daten. Anschließend wurden logische Variablen analog zu den untersuchten Konstrukten gebildet. Es folgte die Berechnung von Mittelwerten und Standardabweichungen zum Aufzeigen von Trends. Anhand von Boxplots wurden Ausreißer identifiziert. Eine Analyse konnte die Plausibilität bestätigen, daher erfolgte kein Ausschluss. Es wurden die Korrelationen zwischen der unabhängigen Variable und den abhängigen Variablen mit Hilfe des Korrelationskoeffizienten nach Pearson berechnet, um die jeweiligen Zusammenhänge darzustellen. Die errechneten Korrelationen wurden im Anschluss interpretiert. Die Darstellung aller relevanten Variablen mit den jeweiligen Mittelwerten, Standardabweichungen und Korrelationen erfolgte im Rahmen einer Interkorrelationstabelle. Im Rahmen der Inferenzstatistik wurden lineare Regressionsmodelle zur Vorhersage der

Kriterienausprägung anhand des Prädiktors durchgeführt. Zur Überprüfung auf statistische Signifikanz erfolgte die Berechnung der jeweiligen  $p$ -Werte. Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  gibt das Ausmaß der Varianzaufklärung der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable an. Der  $F$ -Wert gibt die Standardabweichung zwischen den Varianzen an.

## 4 Methode

In diesem Kapitel werden nachfolgend die Ergebnisse deskriptiv-statistisch beschrieben. Anschließend folgt die inferenzstatistische Überprüfung der in Kapitel 2.5 aufgestellten Hypothesen. Die Datenanalyse der Stichprobe ist dem Kapitel 3.1 zu entnehmen.

### 4.1 Deskriptivstatistische Datenanalyse

Dieser Abschnitt beginnt mit dem Bericht der Reliabilitäten der verwendeten Skalen. Cronbachs Alpha für systemische Führung kann mit  $\alpha = .97$ , für allgemeine Selbstwirksamkeit mit  $\alpha = .79$ , für berufliche Selbstwirksamkeit mit  $\alpha = .90$ , für Arbeitszufriedenheit gesamt mit  $\alpha = .93$  und für Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten mit  $\alpha = .93$  angegeben werden. Da alle Werte  $\alpha > .70$  liegen, kann hier eine gute interne Konsistenz bescheinigt werden (Evers et al., 2010). Nachfolgend werden die deskriptivstatistischen Maße Mittelwert, Standardabweichung, Minimum, Maximum sowie der Korrelationskoeffizient betrachtet. Im Anschluss folgen die deskriptivstatistischen Befunde der erhobenen Variablen.

#### 4.1.1 Unabhängige Variable systemische Führung

Es folgt eine erste Analyse der unabhängigen Variable systemische Führung. Der Mittelwert beträgt  $M = 3.76$  mit einer Standardabweichung  $SD = 0.76$ . Auf der fünf-stufigen Likert-Skala wird in der Befragung ein Minimum (*min*) von 1.19 und ein Maximum (*max*) von 4.85 erreicht. 25 Prozent der Befragten geben maximal einen Wert von 3.33 (*Q1*) an. Das dritte Quantil (*Q3*) nimmt den Wert 4.28 an. Der Median liegt bei 3.93. Die Verteilung ist linksschief, siehe Abbildung 3. Die Ausprägung der systemischen Führung ist in dieser Stichprobe recht hoch. Ein Großteil der Beobachtungen liegt oberhalb des Mittelwerts, welcher durch die rote Linie dargestellt ist.

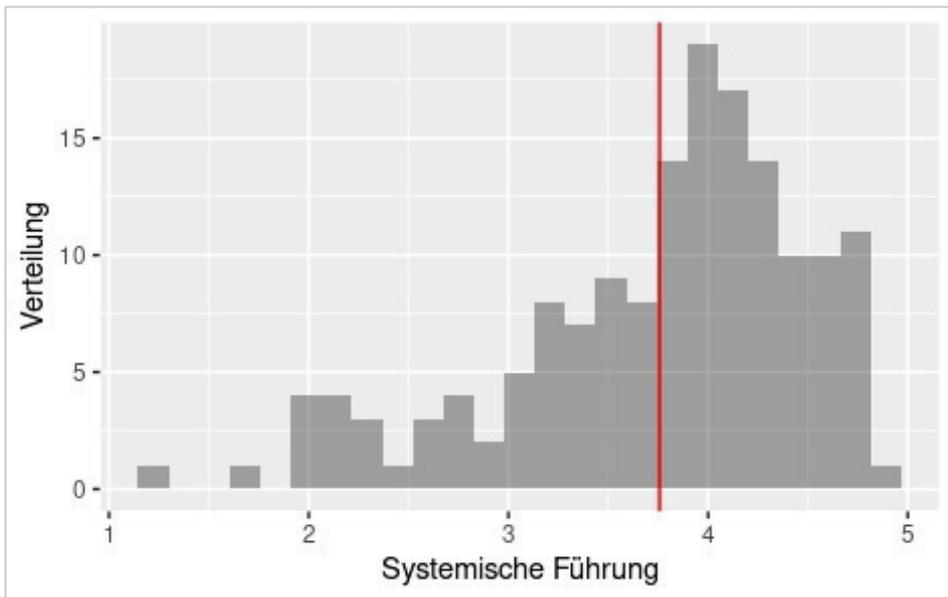


Abbildung 3. Mittelwerte der Variable systemische Führung

#### 4.1.2 Abhängige Variable allgemeine Selbstwirksamkeit

Für die abhängige Variable allgemeine Selbstwirksamkeit kann ein Mittelwert  $M = 3.14$  und eine Standardabweichung  $SD = 0.35$  berichtet werden. Mit Hilfe einer vierstufigen Likert-Skala werden die Ausprägungen ermittelt. Ein Viertel der Versuchspersonen erreicht einen Wert von 2.9 ( $Q1$ ), 75 Prozent von ihnen 3.4 ( $Q3$ ). Die niedrigste Ausprägung wird mit 2 (*min*) und die höchste mit 4 (*max*) angegeben. Für den Median wird 3.1 ermittelt. Die Verteilung der allgemeinen Selbstwirksamkeit ist symmetrisch und leicht nach rechts verschoben, wie in Abbildung 4 dargestellt.

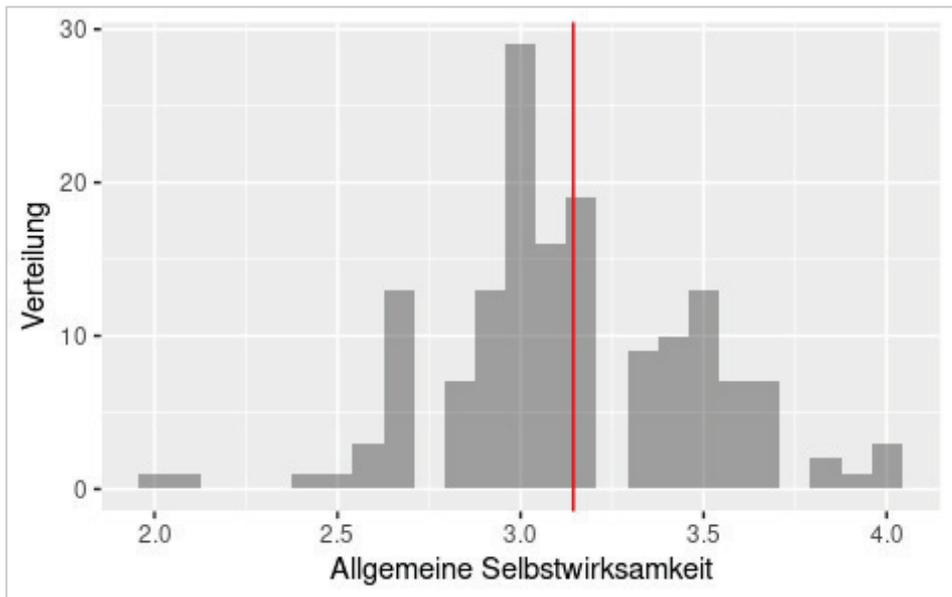


Abbildung 4. Mittelwerte der Variable allgemeine Selbstwirksamkeit

#### 4.1.3 Abhängige Variable berufliche Selbstwirksamkeit

Es folgt die deskriptivstatistische Analyse der abhängigen Variable berufliche Selbstwirksamkeit. Hier wird ein Mittelwert  $M = 4.82$  und eine Standardabweichung  $SD = 0.61$  ermittelt. Auf der sechsstufigen Likert-Skala wird ein Minimum (*min*) von 3.16 und ein Maximum (*max*) von 6.00 erreicht. Für das 25 Prozent-Quantil ( $Q1$ ) kann der Wert 4.53, für das 75 Prozent-Quantil ( $Q3$ ) 5.22 berichtet werden. Der Median liegt bei 4.89. In Abbildung 5 ist die Verteilung der beruflichen Selbstwirksamkeit dargestellt, welche linksschief ist.

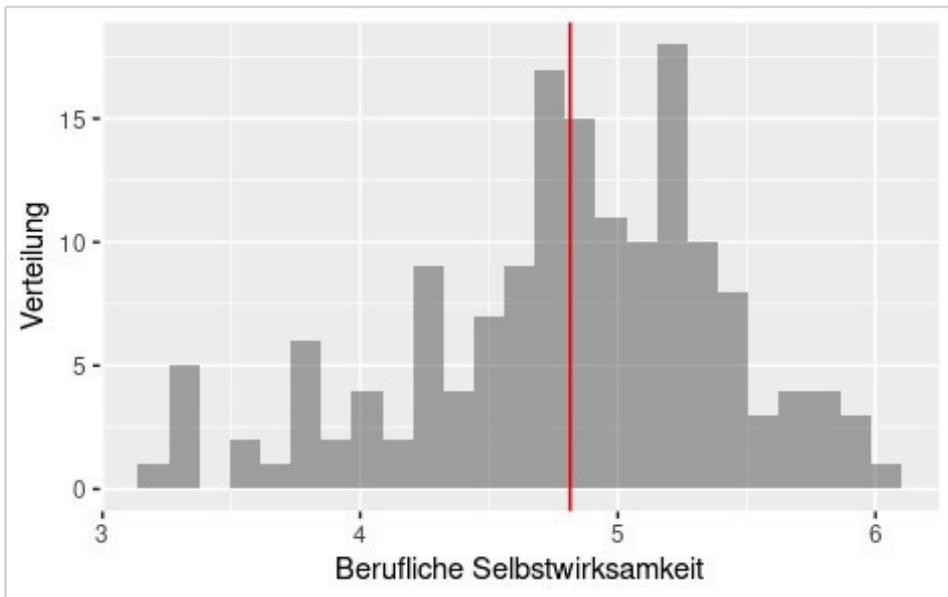


Abbildung 5. Mittelwerte der Variable berufliche Selbstwirksamkeit

#### 4.1.4 Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit gesamt

In diesem Abschnitt wird die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit gesamt analysiert. Der Mittelwert beträgt  $M = 3.84$  mit einer Standardabweichung  $SD = 0.61$ . Auf der fünfstufigen Likert-Skala wird durch die Teilnehmenden der Studie ein Minimum (*min*) von 2.43 und ein Maximum (*max*) von 5.00 angegeben. 25 Prozent der Befragten geben maximal einen Wert von 3.4 (*Q1*) an. Das dritte Quantil (*Q3*) nimmt den Wert 4.33 an. Der Median liegt bei 3.87. Die Verteilung ist linkschief, wie Abbildung 6 darstellt.

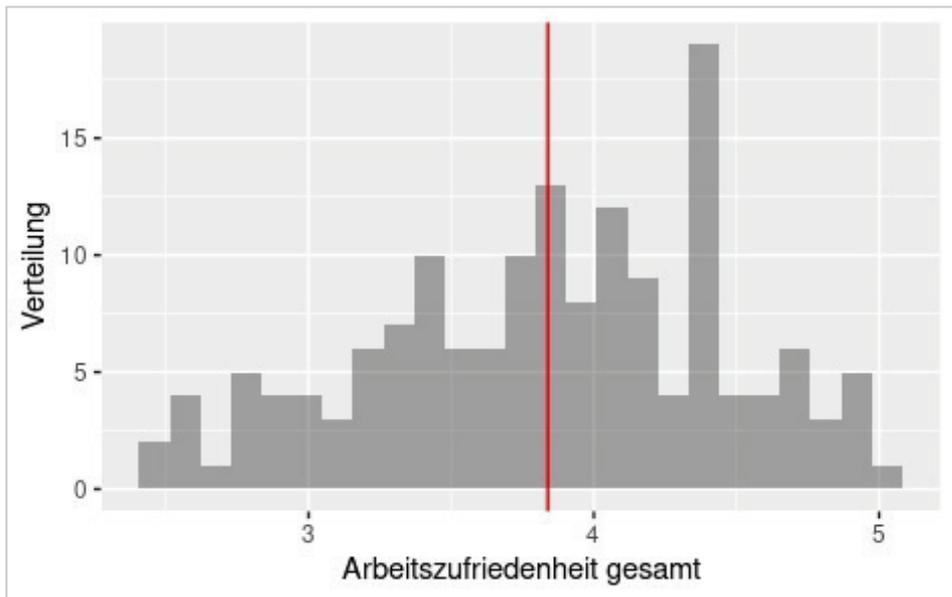


Abbildung 6. Mittelwerte der Variable Arbeitszufriedenheit gesamt

#### 4.1.5 Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten

Die erste Analyse der unabhängigen Variable Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten zeigt einen Mittelwert von  $M = 3.93$  mit einer Standardabweichung  $SD = 0.93$ . Für dieses Konstrukt werden die Ausprägungen ebenfalls mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala ermittelt. Das Minimum (*min*) nimmt einen Wert von 1.00, das Maximum (*max*) einen Wert von 4.9 ein. Für das 25 Prozent-Quantil ( $Q1$ ) kann der Wert 3.4, für das 75 Prozent-Quantil ( $Q3$ ) 4.24 berichtet werden. Der Median liegt bei 3.83. Die Verteilung stellt sich als linksschief dar, siehe Abbildung 7.

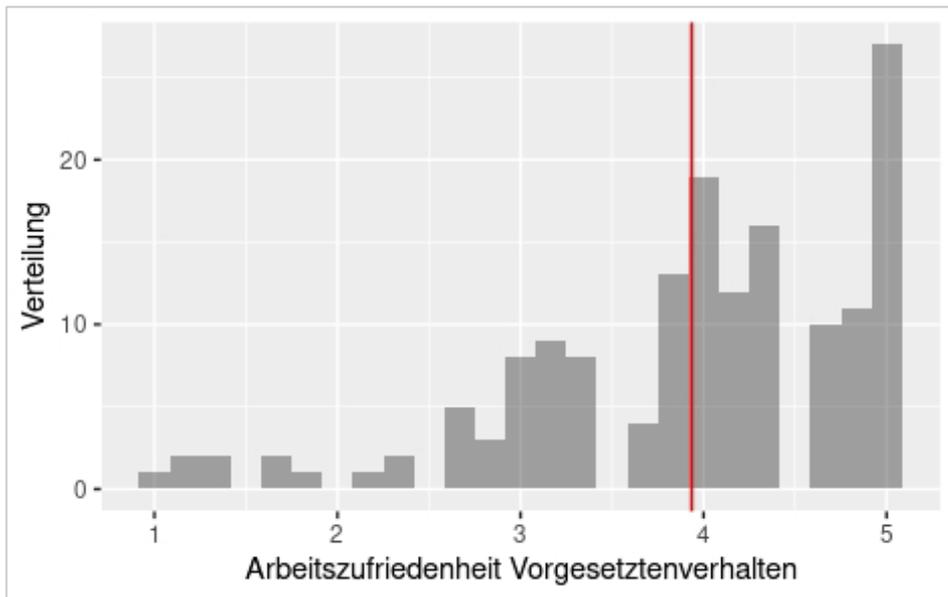


Abbildung 7. Mittelwerte der Variable Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten

## 4.2 Korrelationen

In diesem Kapitel werden die Zusammenhänge zwischen den Variablen anhand statistischer Kennzahlen berichtet. Die in Kapitel 2.5 aufgestellten Hypothesen werden im Rahmen einer Korrelationsanalyse zueinander in Bezug gesetzt, um so Zusammenhänge feststellen zu können. Die Stärke des Zusammenhangs wird durch den Korrelationskoeffizienten bestimmt. Liegen die Werten zwischen 0 und 1, besteht ein positiver Zusammenhang, Werte zwischen -1 und 0 sprechen für einen negativen Zusammenhang (Kuckartz et al., 2013). Die Signifikanz der Korrelationen wird durch den  $p$ -Wert anhand eines vorher festgelegten Signifikanzniveaus überprüft. In dieser Forschungsarbeit wird ein konventioneller Wert von  $\alpha = 5$  Prozent festgelegt (Sedlmeier & Renkewitz, 2018). Da es sich bei den postulierten Annahmen um gerichtete Hypothesen handelt, kann

der  $p$ -Wert halbiert werden (Wentura et al., 2022). Die abgebildeten Streudiagramme dienen der visuellen Darstellung.

#### 4.2.1 Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Selbstwirksamkeit

Die Variable Selbstwirksamkeit wird in dieser Forschungsarbeit in allgemeine und berufliche Selbstwirksamkeit unterteilt, siehe Kapitel 2.5. Abbildung 8 zeigt einen leicht positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit ( $r = .11$ ,  $t = 1.34$ ,  $p = .009$ , 95 Prozent KI für  $r$  [-0.05, 0.26]).

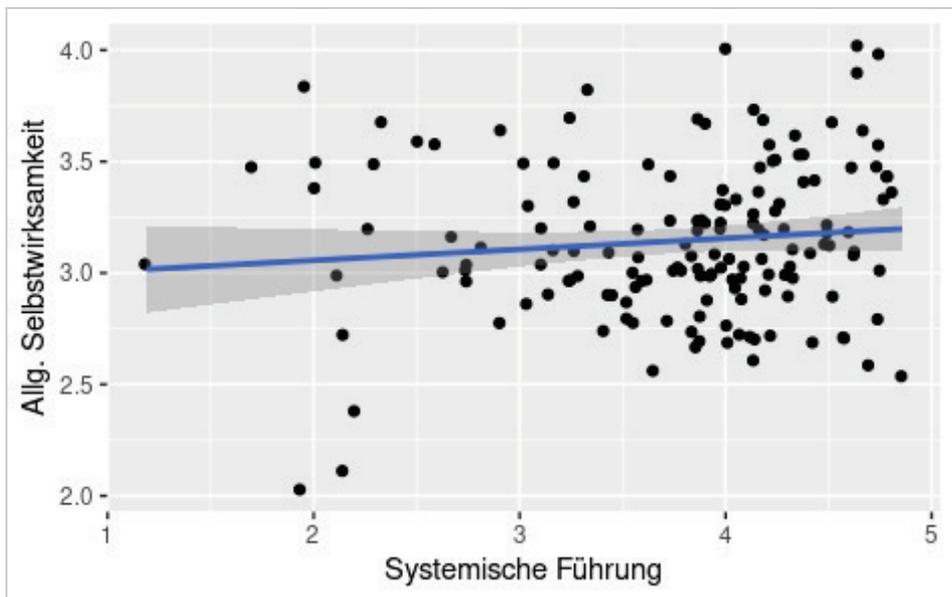


Abbildung 8. Korrelation zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit

In Abbildung 9 ist der Zusammenhang zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit dargestellt. Dieser ist ebenfalls leicht positiv. Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten ergibt  $r = .12$ ,  $t = 1.53$ ,  $p = .007$ , 95 Prozent KI für  $r$  [-0.05, 0.26].

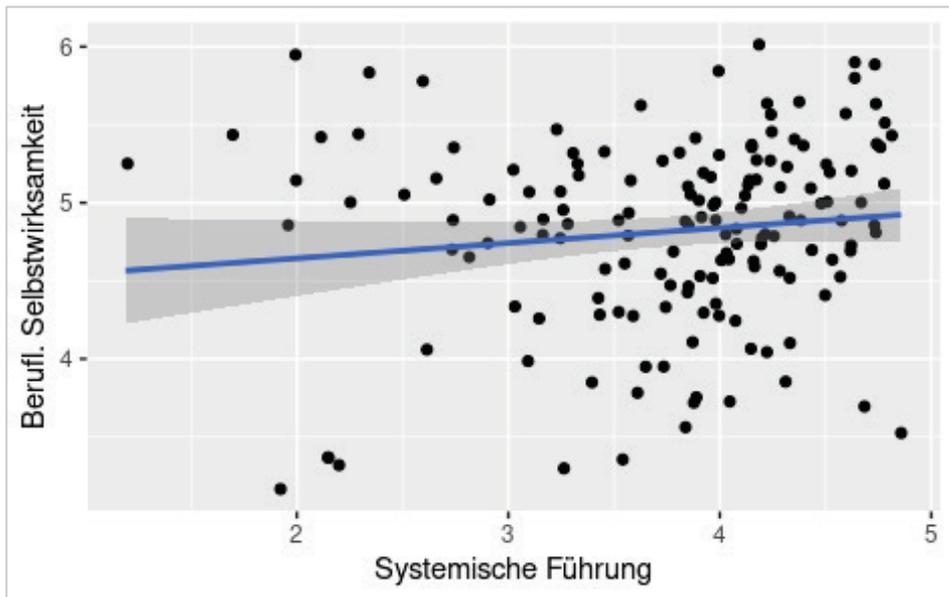


Abbildung 9. Korrelation zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit

#### 4.2.2 Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt Arbeitszufriedenheit wird in dieser Forschungsarbeit in die Variablen Arbeitszufriedenheit gesamt und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten unterteilt, analog zu Kapitel 2.5. Abbildung 10 stellt den positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt dar ( $r = .69, p < .001, t = 11.92, 95 \text{ Prozent KI für } r [0.6, 0.77]$ ).

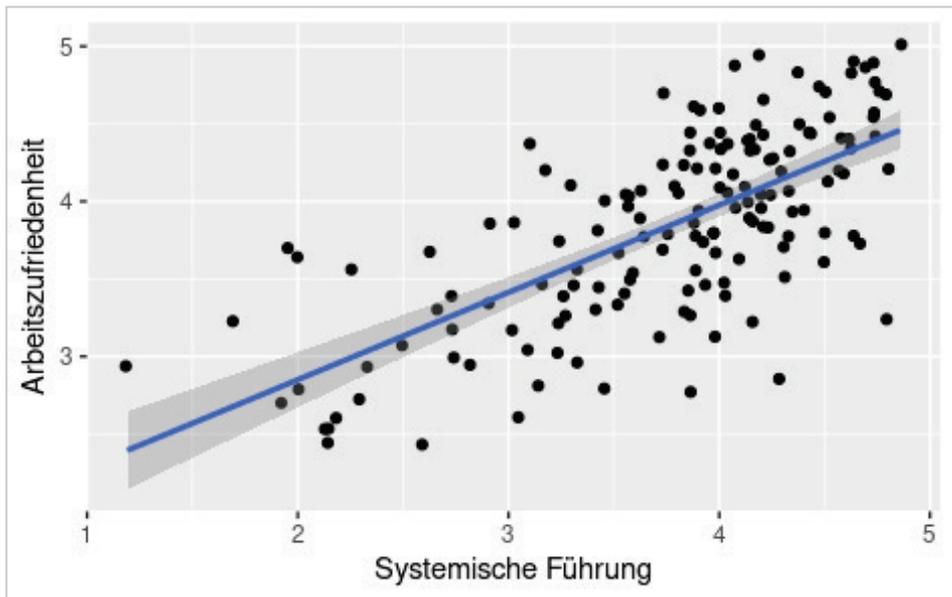


Abbildung 10. Korrelation zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt

Abbildung 11 zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten ( $r = .90, p < .001, t = 25.04, 95$  Prozent KI für  $r$  [0.85, 0.92]).

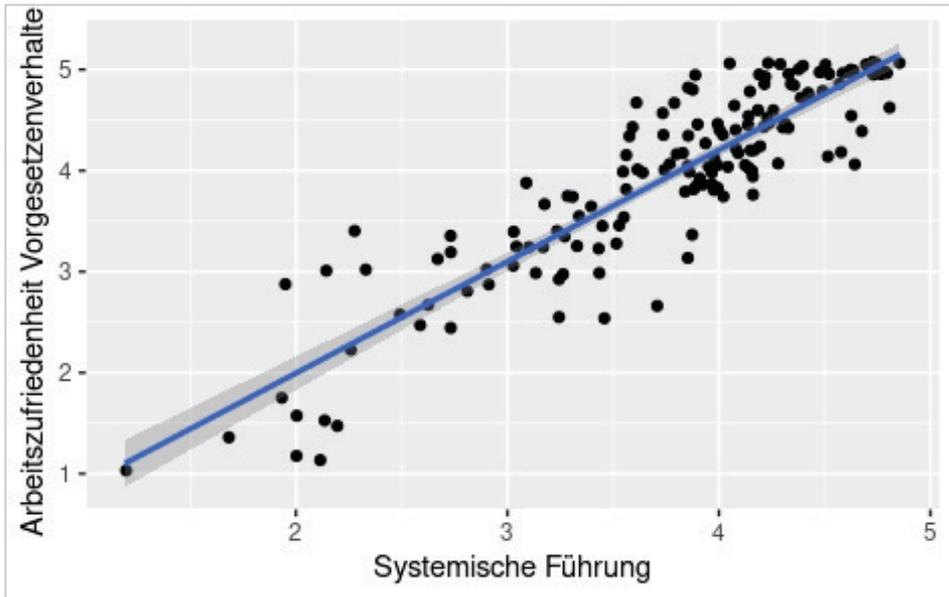


Abbildung 11. Korrelation zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten

Tabelle 3. Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen

Variable	M	SD	SF	SF Kom.	SF Kol.	SF Int.	ASWK	BSWK	AZ Ges.	AZ VG
1. Systemische Führung (SF)	3.76	0.76	(.97)							
2. SF Kommunikation	3.64	0.85	.97**	(.96)						
3. SF Kollaboration	3.89	0.77	.91**	.82**	(.92)					
4. SF Interdependenzen	3.90	0.81	.83**	.76**	.69**	(.93)				
5. Allgemeine Selbstwirksamkeit	3.14	0.35	.11	.07	.13	.16*	(.79)			
6. Berufliche Selbstwirksamkeit	4.82	0.61	.12	.13	.11	.09*	.68**	(.90)		
7. Arbeitszufriedenheit gesamt	3.84	0.61	.69**	.67**	.62	.58**	.12	.18*	(.93)	
8. Arbeitszufriedenheit Vorgesetztenverhalten	3.94	0.93	.90**	.88**	.83	.71**	.11	.10	.75**	(.93)

Anmerkung. M und SD stehen für Mittelwert bzw. Standardabweichung. In den runden Klammern entlang der Hauptdiagonale ist jeweils Cronbachs Alpha angegeben. \* bedeutet  $p < .05$ . \*\* bedeutet  $p < .01$ .

### 4.3 Inferenzstatistische Prüfung der Hypothesen

Vor der inferenzstatistischen Überprüfung der Hypothesen werden die Variablen auf die notwendigen Voraussetzungen der linearen Regressionsanalyse hin überprüft. Da in dieser Studie jeweils der Zusammenhang zwischen zwei Variablen bestimmt wird, handelt es sich um eine bivariate lineare Regression (Wentura et al., 2022). Die Voraussetzungen für diese Analyse sind: (1) Zufälligkeit der Stichprobe, (2) Linearität des Zusammenhangs zwischen abhängiger und unabhängiger Variable, (3) konstante Varianz der Residuen (Homoskedastizität) und (4) die abhängige Variable sollte für jeden Wert der unabhängigen Variable einer Normalverteilung folgen (Wentura et al., 2022).

Die Zufälligkeit der Stichprobe (1) ist bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, daher ist diese Voraussetzung gegeben. Die Linearität des Zusammenhangs (2) und die Normalverteilung der Residuen der Regression (4) konnten graphisch überprüft und für alle zu prüfenden Hypothesen bestätigt werden. Eine weitere graphische Überprüfung zeigt die geforderte Homoskedastizität der Residuen (5), siehe Anlage B.

Anhand gültiger Testverfahren wird eine Entscheidung getroffen, ob die aufgestellten Zusammenhangshypothesen angenommen oder verworfen werden. An dieser Stelle wird eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Berichtet werden hier der Regressionskoeffizient,  $F$ -Wert,  $p$ -Wert und  $t$ -Wert. Zusätzlich wird anhand des Multiplen  $R^2$  die Güte des Regressionsmodells bestimmt. Dieser gibt das Ausmaß der Varianzaufklärung der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable an. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt entsprechend der Reihenfolge der postulierten Hypothesen, siehe Kapitel 2.5.

### 4.3.1 Hypothese H1a und H1b

H1a: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit.*

Die lineare Regression zur Vorhersage des Kriteriums allgemeine Selbstwirksamkeit anhand des Prädiktors systemische Führung ergibt folgende Ergebnisse:  $F(1;154) = 1.79$ ,  $p = .009$ ,  $t = 1.34$  und eine Steigung von  $\beta = 0.05$ . Das korrigierte Bestimmtheitsmaß zeigt eine Varianzaufklärung von  $R^2 = 0.01$ . Hier kann kein statistisch signifikanter Zusammenhang aufgezeigt werden, daher wird die aufgestellte Hypothese verworfen und die Nullhypothese für die Stichprobe angenommen.

H1b: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit.*

Für die Hypothese H1b ergibt das lineare Regressionsmodell zur Vorhersage der beruflichen Selbstwirksamkeit durch den Prädiktor systemische Führung:  $F(1;154) = 2.33$ ,  $p = .007$ ,  $t = 1.53$  und eine Steigung von  $\beta = 0.1$ . Die Varianzaufklärung durch das korrigierte Bestimmtheitsmaß ergibt  $R^2 = 0.01$ . Für H1b kann kein statistisch signifikanter Zusammenhang herausgearbeitet werden. Die Nullhypothese wird für die Stichprobe angenommen.

### 4.3.2 Hypothese H2a und H2b

H2a: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt.*

Für diese Zusammenhangshypothese zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit gesamt durch den Prädiktor systemische Führung ergibt die lineare Regression folgende Werte:  $F(1;154) = 142$ ,  $p < .001$ ,  $t = 11.92$  und eine Steigung von  $\beta = 0.56$ . Die Ergebnisse weisen eine hohe statistische Signifikanz auf. Anhand der Analyse wird der positive Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt für

die vorliegende Stichprobe bestätigt. Das korrigierte  $R^2$  zeigt eine Varianzaufklärung durch das Modell von 48 Prozent.

*H2b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten.*

Die lineare Regressionsanalyse ergibt für die Vorhersage der Arbeitszufriedenheit gesamt durch den Prädiktor systemische Führung folgende Ergebnisse:  $F(1;154) = 627.2$ ,  $p < .001$ ,  $t = 25.04$  sowie eine Steigung von  $\beta = 1.1$ . Diese sind statistisch hoch signifikant. Für diese Studie wird auf Grundlage der Resultate ein positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten angenommen und die Hypothese H2b gilt. Die Varianzaufklärung durch das korrigierte Bestimmtheitsmaß ergibt  $R^2 = 80$  Prozent.

#### **4.4 Explorative Datenanalyse**

Da die postulierten positiven Zusammenhänge zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit (H1a) und beruflicher Selbstwirksamkeit (H1b) für die vorliegende Stichprobe nicht nachgewiesen werden können, werden im Rahmen einer zusätzlichen explorativen Datenanalyse die Faktoren zweiter Ordnung der systemischen Führung betrachtet. Diese sind: Kommunikation, Kollaboration und Interdependenzen (Göllner et al., 2023). Die deskriptivstatistischen Kennwerte sind der Tabelle 3 zu entnehmen. Im Folgenden wird auf den Zusammenhang zwischen Interdependenz und allgemeiner Selbstwirksamkeit detaillierter eingegangen.

##### **4.4.1 Zusammenhang zwischen Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung und allgemeiner Selbstwirksamkeit**

Für Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung können folgende deskriptivstatistische Kennzahlen angegeben werden: Mittelwert  $M = 3.90$

und eine Standardabweichung  $SD = 0.81$ . Auf der sechsstufigen Likert-Skala wird ein Minimum (*min*) von 1.00 und ein Maximum (*max*) von 5.00 erreicht. Für das 25 Prozent-Quantil ( $Q1$ ) kann der Wert 3.5, für das 75 Prozent-Quantil ( $Q3$ ) 4.5 berichtet werden. Der Median liegt bei 4.00. In Abbildung 12 ist die Verteilung der beruflichen Selbstwirksamkeit dargestellt, welche linksschief ist.

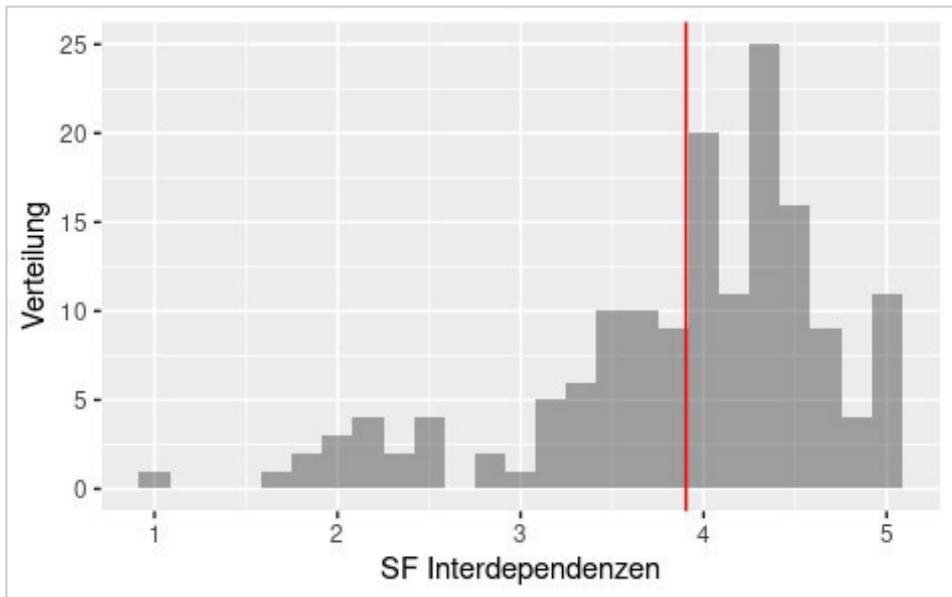


Abbildung 12. Mittelwerte Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung

In Abbildung 13 ist der Zusammenhang zwischen Interdependenz und allgemeiner Selbstwirksamkeit dargestellt. Dieser stellt sich als leicht positiv dar. Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten ergibt  $r = .16$ ,  $t = 2.00$ ,  $p < .005$ , 95 Prozent KI für  $r$  [-0.00, 0.31].

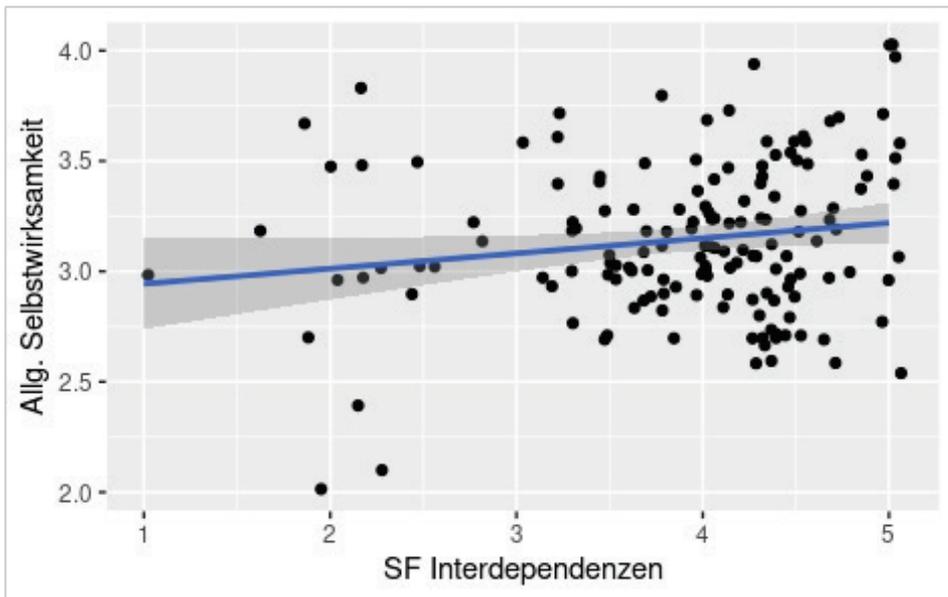


Abbildung 13. Korrelationen zwischen Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung und allgemeiner Selbstwirksamkeit

Die lineare Regression zur Vorhersage des Kriteriums allgemeiner Selbstwirksamkeit anhand des Prädiktors Interdependenz ergibt folgende Ergebnisse:  $F(1;154) = 4.017$ ,  $p = .003$ ,  $t = 2.00$  und eine Steigung von  $\beta = 0.07$ . Das korrigierte Bestimmtheitsmaß zeigt eine Varianzaufklärung von  $R^2 = 2$  Prozent. Hier kann ein statistisch signifikanter Zusammenhang aufgezeigt werden. Der positive Zusammenhang zwischen Interdependenz als Faktor zweiter Ordnung und allgemeiner Selbstwirksamkeit wird für die Stichprobe angenommen.

## 5 Diskussion

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit untersucht, welchen Einfluss der Ansatz der systemischen Führung auf die Selbstwirksamkeit sowie auf die Arbeitszufriedenheit der Geführten hat. Es folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie eine Bewertung der aufgestellten Hypothesen auf Grundlage der in Kapitel 4 durchgeführten Analysen. Anschließend werden die Ergebnisse interpretiert. In Abbildung 14 werden diese zudem veranschaulicht.

H1a: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit.*

Die Hypothese H1a wird auf Grundlage der erhobenen Daten verworfen. Die vorliegende Studie zeigt einen schwach positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner Selbstwirksamkeit, jedoch ist dieser statistisch nicht signifikant. Das Ergebnis von Fischer ( $r = .19, p < .005$ ) kann anhand dieser Studie nicht bestätigt werden (Fischer, 2022).

H1b: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit.*

Auf Basis der vorliegenden Daten wird die Hypothese H1b verworfen. Auch hier zeigt sich ein schwach positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und beruflicher Selbstwirksamkeit, jedoch ist dieser statistisch nicht signifikant. Der von Wamsbach herausgearbeitete Zusammenhang ( $r = .14, p < .005$ ) kann durch die vorliegende Studie nicht bestätigt werden (Wamsbach, 2022).

H2a: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt.*

Diese Hypothese kann auf Grundlage der erhobenen Daten für die vorliegende Stichprobe angenommen werden. Es zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und

Arbeitszufriedenheit gesamt. Die Ergebnisse von Quenter ( $r = .73, p < .005$ ), Knaub ( $r = .36, p < .005$ ), Fahrmeier ( $r = .62, p < .005$ ) und Friedrichs ( $r = .39, p < .005$ ) können durch diese Studie repliziert werden (Quenter, 2019; Knaub, 2019; Fahrmeier, 2019; Friedrichs, 2020).

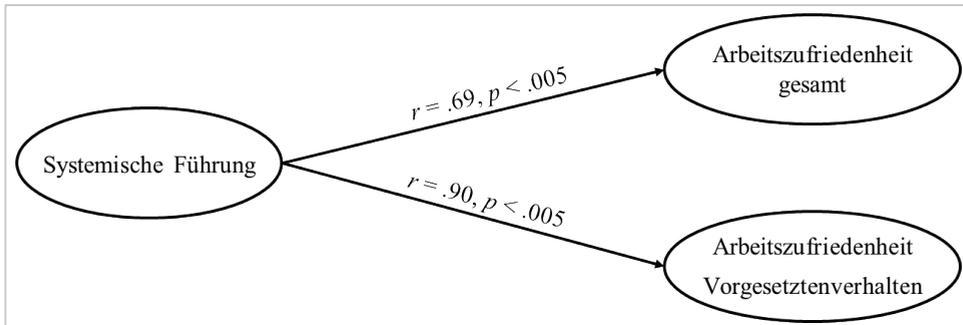


Abbildung 14. Ergebnisse

Bezogen auf die Hypothesen H1a und H1b bedeuten die Ergebnisse, dass der Ansatz der systemischen Führung in der vorliegenden Stichprobe kein Prädiktor für die allgemeine Selbstwirksamkeit der Geführten ist. Die Forschungsfrage in dieser Studie impliziert einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner bzw. beruflicher Selbstwirksamkeit. Hier fällt der fehlende signifikante Zusammenhang auf. Aus welchem Grund die Ergebnisse dieser Studie keinen Zusammenhang zwischen systemischer Führung und den beiden untersuchten Aspekten der Selbstwirksamkeit aufzeigen, kann an dieser Stelle lediglich vermutet werden. Eine abschließende Klärung benötigt weiteren Forschungsbedarf.

Der Entwicklung der Hypothesen H1a und H1b liegt die Annahme zugrunde, dass die von Bandura postulierten Quellen der Selbstwirksamkeit durch den Ansatz der systemischen Führung gestützt werden. Führungskräfte erzielen Leistungserfolge der Geführten durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Die Mitarbeitenden agieren autonom und verfügen über Handlungsspielräume bei der Erreichung der formulierten Ziele. Durch die erfolgreiche Aufgabenbewältigung steigt die

Selbstwirksamkeitserwartung. Anhand der vorliegenden Stichprobe kann dieses Modell nicht bestätigt werden. Der untersuchte Führungsstil nimmt hier keinen relevanten Einfluss auf die wahrgenommene Selbstwirksamkeitserwartung der Geführten. Dieses Ergebnis widerspricht den bisherigen Befunden, die aufgezeigt haben, dass ein positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und allgemeiner sowie beruflicher Selbstwirksamkeit besteht.

Die Studien von Fischer und Wamsbach sind unveröffentlichte Forschungsarbeiten, von denen ausschließlich Abstract und Ergebnisse vorliegen (Fischer, 2022; Wamsbach, 2022). Daher kann hier keine detaillierte Analyse für die abweichenden Resultate erfolgen. Interessant wäre an dieser Stelle sicherlich die Betrachtung der jeweilig erhobenen Stichprobe. Zur vorliegenden Erhebung ist zu sagen, dass die befragten Personen recht jung sind, im Mittelwert unter 30 Jahren. Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, überwiegt der Frauenanteil und das Bildungsniveau ist recht hoch. Die Diskrepanz zwischen den Befunden der o. g. Autoren und dieser Forschungsarbeit lässt sich möglicherweise durch Unterschiede in den jeweiligen Stichproben erklären.

Die Erhebung des Konstrukts der allgemeinen Selbstwirksamkeit erfolgt wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben anhand einer vierstufigen Likert-Skala. Bei der Betrachtung der Verteilung dieses Konstrukts fällt auf, dass die meisten Beobachtungen über dem Mittelwert von  $M = 3.14$  liegen. Gleiches gilt für die Variable berufliche Selbstwirksamkeit. Das Konstrukt wird anhand einer sechsstufigen Likertskala erhoben. Hier wird eine linksschiefe Verteilung mit einem Mittelwert von  $M = 4.82$  herausgearbeitet. Die Stichprobe enthält dementsprechend eine hohe Anzahl an selbstwirksamen Personen. Dies gilt für den allgemeinen als auch den beruflichen Kontext. Mögliche Erklärungsansätze sind hier Art und Ort der Rekrutierung. Zur Ansprache im universitären Umfeld ist zu sagen, dass es sich um eine Hochschule für ein berufsbegleitendes Studium handelt. Das Konstrukt wird in hohe und niedrige Selbstwirksamkeitserwartung unterteilt (Frey, 2016). Die einflussreichste

Quelle für eine hohe positive Selbstwirksamkeitserwartung sind Leistungserfolge (Bandura, 1997; 1999). Bei Personen, die neben dem Beruf studieren, ist davon auszugehen, dass sie nach der Ausbildung bzw. im Beruf bereits erste Erfolge erzielt haben. Dies führt zu einer gesteigerten Selbstwirksamkeitserwartung und strahlt auf andere Situationen, hier die Bewältigung eines nebenberuflichen Studiums, ab. Als eine weitere Quelle für die hohe Ausprägung dieses Konstrukts in der Stichprobe kann die stellvertretende Erfahrung angenommen werden. Die positiven Erfahrungen aus dem kollegialen Umfeld der Teilnehmenden bezogen auf ein Studium neben dem Beruf und den daraus resultierenden Chancen im Unternehmen bzw. auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen die eigene Selbstwirksamkeitserwartung positiv (Bandura, 1997; 1999). Der Aufruf zur Teilnahme im beruflichen Umfeld erfolgt durch persönliche Ansprache im Unternehmen des Forschers sowie durch Anzeigen in Berufsnetzwerken. Die Befragung beruht insgesamt auf Freiwilligkeit. Insbesondere durch die Offerten in den sozialen Netzwerken findet eine Selbstselektion statt. Bei nicht-personalisierten Einladungen zur Teilnahme an einer Studie nehmen insbesondere hoch motivierte Personen, möglicherweise aufgrund ihres persönlichen Interesses am Thema, teil. Dies kann eine Verzerrung der Ergebnisse begründen (Döring & Bortz, 2016).

Im Rahmen der explorativen Datenanalyse werden die Faktoren zweiter Ordnung der systemischen Führung hinsichtlich eines Einflusses auf allgemeine bzw. berufliche Selbstwirksamkeit untersucht. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten, schwach positiven Zusammenhang zwischen Interdependenzen und allgemeiner Selbstwirksamkeit ( $r = .16, p < .05$ ). Die befragten Personen nehmen demnach wahr, dass die jeweilige Führungskraft Wechselwirkungen zwischen Organisationselementen sowie zwischen der Organisation und Umwelt erkennt. Weiterhin zeichnet die vorgesetzte Person ein systemisches Denken aus. Probleme und deren gegenseitige Beeinflussung werden erkannt und es erfolgt eine effektive Einarbeitung in komplexe Sachverhalte (Göllner et al., 2023). Diese

explorative Datenanalyse zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen Interdependenzen als Faktor zweiter Ordnung und allgemeiner Selbstwirksamkeit auf. Es ist jedoch zu beachten, dass dieser Zusammenhang durch ggf. Ausreißer, siehe Abbildung 14, entstanden ist. Ergänzend ist zu sagen, dass eine Varianzaufklärung von 2 Prozent keine praktische Bedeutsamkeit impliziert (Döring & Bortz, 2016). Zur weiteren Untersuchung sollte eine erneute Erhebung erfolgen. Zur Minimierung der Verzerrung wird eine Erhebung via Fremdbeurteilung empfohlen (Podsakoff et al., 2012).

Grundsätzlich ist eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung der Geführten als positiv zu bewerten, da diese Herausforderungen annehmen und sich selbst viele Dinge zutrauen (Frey, 2016). Laut Bandura ist die wahrgenommene Selbstwirksamkeitserwartung einer Person die Grundlage zur Initiierung einer Handlung. Je höher diese ist, desto größer ist die Kompetenzerwartung, eine bestimmte Handlung erfolgreich ausführen zu können. Somit können Situationen beeinflusst und spezifische Ziele erreicht werden (Bandura, 1977; 1997). Schwarzer und Jerusalem postulieren zusätzlich, dass eine hohe Selbstwirksamkeit Motivation, Anstrengung und Ausdauerfähigkeit der Person voraussetzt. Sie entsteht nicht im Rahmen von Routinetätigkeiten, sondern bei der Bewältigung von Herausforderungen (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Auf den Organisationskontext übertragen, ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende mit einer hohen Selbstwirksamkeit einen voraussichtlich höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Wie eingangs beschrieben, ist die heutige Welt durch ständigen Wandel einhergehend mit hoher Dynamik charakterisiert. Diese ist volatil, unsicher und komplex. Organisationen müssen sich fortlaufend anpassen und sich Herausforderungen stellen. Unternehmen, in denen sehr selbstwirksame Mitarbeitende tätig sind, stellen sich laut beschriebener Theorie diesen Herausforderungen. Bereits erlebte Leistungserfolge spornen an, sich anspruchsvollen Aufgaben zu stellen. Gelegentliche Misserfolge haben einen geringen Einfluss auf die erlebte Kompetenzerwartung. Die

erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben lässt sich auch auf Situationen übertragen, die unabhängig von den vorangegangenen Erfolgen ist. Die explorative Datenanalyse zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen Interdependenzen und allgemeiner Selbstwirksamkeit. Dies kann mit der Quelle der Selbstwirksamkeit stellvertretende Erfahrungen in Verbindung gebracht werden. Luhmann beschreibt in seiner Systemtheorie, dass durch die Vernetzung im System eine Gesamtheit entsteht, die mehr ist als die Summe ihrer Bestandteile (Neuberger, 2002). Erleben Mitarbeitende in einer Organisation, dass Personen in der Kollegschaft herausfordernde Handlungen ohne negative Konsequenzen durchführen, entsteht hier die Erwartung, selbst auch erfolgreich sein zu können. Eine gesteigerte Selbstwirksamkeit ist die Konsequenz. Das Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung basiert auf dem Lernen am Modell. Die stellvertretenden Erfahrungen sind ein Beispiel dafür. Die Führungskraft erkennt, wie sich die Organisationselemente, hier beispielsweise Teams, gegenseitig gewinnbringend beeinflussen. Eine hohe Selbstwirksamkeit scheint ein Prädiktor für den erfolgreichen Umgang mit dem dynamischen Umfeld zu sein. Es existieren bereits erste empirische Befunde, die zeigen, dass Selbstwirksamkeit im positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2017). Wie in Kapitel 2.4 erörtert, ist der Ansatz der systemischen Führung den positiven Führungsstilen zuzuordnen. Ein bekannter Vertreter ist der Ansatz der transformationalen Führung. Pillai und Williams haben u. a. den Einfluss von transformationaler Führung auf Selbstwirksamkeit, Zusammenhalt und Leistung einer Feuerweereinheit in den USA untersucht. Teams, die in der Gefahrenabwehr tätig sind, müssen sich ständig verändernden Herausforderungen stellen. Hier kann ein signifikant positiver Zusammenhang ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ) zwischen Selbstwirksamkeit und wahrgenommener Leistung der Einheit herausgearbeitet werden (Pillai & Williams, 2004). Diese Studie stützt die Überlegungen, dass Selbstwirksamkeit ein Prädiktor für den erfolgreichen Umgang mit dem dynamischen Umfeld ist.

Die Theorie, dass systemische Führung die allgemeine sowie berufliche Selbstwirksamkeit positiv beeinflusst, kann in dieser Forschungsarbeit wie eingangs beschrieben nicht bestätigt werden. Es wird empfohlen, eine andere Stichprobe mit einer niedrigeren Ausprägung der allgemeinen und beruflichen Selbstwirksamkeit hinzuzuziehen. Auf Basis der Interpretation der Ergebnisse wird ein moderierender Effekt der systemischen Führung bezogen auf den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg vermutet. In der Theorie sollte ein verstärkender Effekt beschrieben werden.

Die Ergebnisse der Hypothesen H2a und H2b zeigen, dass der Ansatz der systemischen Führung in der vorliegenden Stichprobe ein Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit gesamt und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten ist. Hinter diesen Hypothesen verbirgt sich die Forschungsfrage, welchen Einfluss die systemische Führung auf Arbeitszufriedenheit gesamt und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten hat. Hier kann formuliert werden, dass dieser Führungsansatz im positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit gesamt und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten steht. Systemische Führung korreliert positiv (Cohen, 1988) mit Arbeitszufriedenheit gesamt und Arbeitszufriedenheit bezogen auf das Vorgesetztenverhalten. Der positive Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Arbeitszufriedenheit gesamt bzw. bezogen auf das Vorgesetztenverhalten kann bereits in anderen Studien herausgearbeitet werden (Quenter, 2019; Knaub, 2019). Das Ergebnis dieser Studie untermauert die bisherigen Forschungsergebnisse. Das lineare Regressionsmodell zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit gesamt durch den Prädiktor systemische Führung ergibt eine Varianzaufklärung von 48 Prozent. Dies ist als großer Effekt einzuordnen und impliziert eine relevante praktische Bedeutsamkeit (Döring & Bortz, 2016).

Arbeitszufriedenheit und die daraus resultierende arbeitsplatzbezogene Einstellung wird in dieser Forschungsarbeit auf

Basis des Modells der Arbeitsanforderungen und Ressourcen hergeleitet. Gemäß Bakker und Demerouti besitzt jeder Beruf individuelle Faktoren, die die Zufriedenheit und den Stress der Geführten bedingen. Hier sind die Arbeitsanforderungen und -ressourcen zu nennen. Hohe Anforderungen gehen mit Stress einher und verringern den Unternehmenserfolg. Das Vorhandensein von Ressourcen hingegen fördert die Motivation und schlussendlich den Unternehmenserfolg (Bakker & Demerouti, 2007). Die Erweiterung des Modells um den Faktor Führung (Schaufeli, 2015) dient als Grundlage für die Entwicklung der Hypothesen H2a und H2b. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen die Theorie des positiven Zusammenhangs zwischen dem Ansatz der systemischen Führung und Arbeitszufriedenheit. Laut dem Modell bedingen folgende Faktoren die Arbeitszufriedenheit: Motivation, Engagement, selbsteingeschätzte Arbeitsleistung und langfristige Arbeitsfähigkeit. Eine Führungskraft, die systemisch führt, handelt gemäß Painter-Morland entsprechend der acht Merkmale des systemischen Ansatzes. Gemäß der Theorie tragen diese zur Arbeitszufriedenheit gesamt bei (H1a).

Die Motivation der Geführten kann auf Basis des Merkmals Wert und Leidenschaften argumentiert werden. Die Basis erfolgreicher Unternehmen bildet eine zentrale und dauerhafte Werte- und Zweckorientierung. Die dadurch bestehenden Grundwerte geben auch in anspruchsvollen Zeiten Orientierung. Im organisationalen Kontext erweisen sich das Verfolgen einer klaren und inspirierenden Vision, das Vorleben von Werten sowie die Etablierung nachhaltiger Beziehungen durch die Führungskraft als entscheidende Determinanten für die Motivation der Mitarbeitenden. Anstelle einer oder mehrerer charismatischer Autoritätspersonen, welche die Ziele vorgeben, wird die Vorstellung von Zielen und Prioritäten eher durch die Beziehungen innerhalb der Firma geformt. Die Motivation der Mitarbeitenden wird möglicherweise gesteigert, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Beiträge anerkannt und geschätzt werden (Painter-Morland, 2011). Beispiele sind hier „Meine Führungskraft betont die Bedeutsamkeit meiner Arbeit“ sowie

„Meine Führungskraft vermittelt gemeinsame Werte“ (Göllner et al., 2023). Die Würdigung der Arbeit der Belegschaft und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen durch die Führungskraft können dazu beitragen, eine positive Arbeitskultur zu schaffen. Eine klar definierte Vision besitzt die Chance, als Inspirationsquelle zu fungieren. So verleiht diese den individuellen Aufgaben der Mitarbeitenden Sinn und ermöglicht die Identifikation mit den übergeordneten Unternehmenszielen. Die Glaubwürdigkeit der Führungskraft wird durch eine konsistente Handlung entlang der organisationalen Werte betont. Hier können die Items „Meine Führungskraft vermittelt Glaubwürdigkeit durch das Leben einer Vision“ sowie „Meine Führungskraft zeigt in ihrer Arbeit eine Werteorientierung“ beispielhaft genannt werden (Göllner et al., 2023). Es entsteht eine Vertrauensbasis, indem Führungskräfte darauf achten, dass gegenseitiges Vertrauen nicht ausgenutzt und ein Sicherheitsgefühl vermittelt wird (Göllner et al., 2023). Erfolgreiche Führungspersonen verfügen über die Fähigkeit, Kontinuität und Wandel ausgeglichen zu integrieren. Dieser Aspekt ermöglicht eine Balance zwischen der Bewahrung bestehender Kernwerte und der Förderung von Innovationen. Diese Fertigkeit trägt zur Entwicklung einer flexiblen und anpassungsfähigen Organisationskultur bei. Die geführten Personen erfahren basierend auf dieser Eigenschaft eine höhere Motivation, da sie die Reaktionen innerhalb der Organisation auf Veränderungen nachvollziehen können. Entsprechend handelnde Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeitenden neue Ziele durch mutiges Handeln zu erreichen und befähigen sie, die Ziele der Organisation mitzugestalten (Painter-Morland, 2011). Hier gilt es, im Team die Äußerung kreativer Ideen zu fördern, sowie Geführte von notwendigen Anpassungen zu überzeugen. Eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Veränderungen zahlt auf die Veränderungsorientierung ein (Göllner et al., 2023).

Die Dimension Zelebrieren von Vielfalt der systemischen Führung kann als weitere Quelle für die Motivation der Geführten besprochen werden. Entsprechend zeichnet jedes Teammitglied eine einzigartige

Mischung von Fähigkeiten und Eigenschaften aus. Besitzt eine Führungskraft die Fähigkeit, das Beste aus den unterschiedlichen Kenntnissen der Teammitglieder herauszuholen, so wird die Vielfalt produktiv genutzt. Für ein erfolgreiches Diversity Management<sup>2</sup> ist es wichtig, eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung und Partizipation zu schaffen. Mitarbeitende fühlen sich in solch einem Umfeld akzeptiert und wertgeschätzt. Das Konfliktpotenzial wird reduziert. Die Geführten erleben durch unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten im Team mehr Abwechslung (Painter-Morland, 2011). Dies impliziert die Fähigkeit, Herausforderungen kreativ entgegenzutreten. Wird diese Kompetenz auf eine Organisation bezogen, kann argumentiert werden, dass diese besser auf sich verändernde externe Umstände reagieren kann. Aus Sicht der Geführten ist von einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit auszugehen, wenn diese das Gefühl haben, sich in einer positiven Arbeitsumgebung zu befinden, in der ihre Vielfalt wertgeschätzt wird und die individuellen Beiträge anerkannt werden (Pinnow, 2011).

Gemäß dem zugrunde liegenden Modell ist Engagement ein weiterer Faktor für Arbeitszufriedenheit. Hier kann mit der Dimension Konflikte auslösen und würdigen der systemischen Führung argumentiert werden. Entsprechend handelnde Führungskräfte in erfolgreichen Organisationen fordern ihre Mitarbeitenden heraus, sich mit dem Ist-Zustand auseinanderzusetzen und diesen kritisch zu hinterfragen. Daraus resultierende Meinungsverschiedenheiten ermöglichen es, unterschiedliche Ideen und verschiedene Perspektiven zu sammeln. Der offene Austausch fördert die Kreativität und kann von den Geführten als inspirierend empfunden werden. Die offene Haltung der Führungsperson gegenüber Veränderungen ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich zu entfalten und ihre Arbeit mitzu-

---

<sup>2</sup> Diversity Management: Kompetenz, die sich dadurch auszeichnet, zu erfassen, welche Rollenunterschiede und Ähnlichkeiten in Bereichen wie dem persönlichen Stil, den Denkprozessen und der Persönlichkeit bei der Zusammenarbeit innerhalb eines Organisationssystems eine Rolle spielen.

gestalten. Die Partizipation der Geführten führt dazu, dass diese sich respektiert fühlen und Widerständen entgegengewirkt wird. Laut Pinnow kann das Auslösen von Konflikten zu einer gesteigerten positiven Energie führen. Diese trägt dazu bei, Resignationsprozesse zu vermeiden, da die Geführten Aufmerksamkeit bekommen und aktiv werden. Bezogen auf die Arbeitszufriedenheit bringen die erzielten Erfolge bejahende Emotionen wie Spaß an der Arbeit und Stolz mit sich (Pinnow, 2005).

Weiterhin kann an dieser Stelle die Dimension Förderung der Zusammenarbeit als Einflussfaktor auf das Engagement genannt werden. Zur Entscheidungsfindung müssen Führungskräfte auf das spezialisierte Wissen der Mitarbeitenden in der gesamten Organisation zurückgreifen. Mitarbeitende, die zur Bewältigung organisatorischer Herausforderungen eingebunden werden, können sich stärker integriert fühlen. Eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit trägt zum Engagement einzelner und somit zur persönlichen Arbeitszufriedenheit bei. Durch Delegation von Aufgaben nutzt die Führungskraft Know-how und Potenziale der Mitarbeitenden, sodass diese sich weiterentwickeln können. Dies wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Geführten aus, sowie deren Verantwortungsbereitschaft, Engagement und Bewusstsein für Qualität (Pinnow, 2012). Führungspersonen ermöglichen Autonomie bei der Ausführung der Aufgaben und lassen Freiräume bei Entscheidungen (Göllner et al., 2023).

Diese Forschungsarbeit kann einen positiven Zusammenhang zwischen systemischer Führung und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten herausarbeiten. Das lineare Regressionsmodell ergibt eine Varianzaufklärung von 90 Prozent. Diese ist ebenfalls als großer Effekt einzuordnen. Das aufgestellte Modell ist als relevant bedeutsam für die Praxis anzusehen (Döring & Bortz, 2016).

Werden die Dimensionen des untersuchten Führungsansatzes betrachtet, finden sich auch hier mögliche Erklärungen für das Ergebnis. Die Eigenschaften Weisheit und Bescheidenheit zeichnen demnach eine Führungskraft aus, welche eigene Schwächen eingestehen kann. Sie ist dafür

offen, kontinuierlich dazu zu lernen und neue Ideen anzunehmen. Geführte schätzen diese Eigenschaft, da sie eine Umgebung fördert, in der innovative Ansätze willkommen sind (Painter-Morland, 2011). Erkennt die Führungsperson eigene Schwächen, ist davon auszugehen, dass sie von ihren Mitarbeitenden als authentisch und ehrlich wahrgenommen wird. Die Organisationsmitglieder fühlen sich demnach in dieser Umgebung akzeptiert. Wird die Reflektion eigener Unwissenheit und Grenzen vorgelebt, so kann dies ebenfalls als positives Signal wahrgenommen und die Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten gesteigert werden. Es wird eine Führung erlebt, die nicht autoritär oder übermäßig selbstbezogen ist. Baut eine Führungskraft vertrauensvolle Beziehungen zu den Geführten auf, entsteht auch in einer volatilen Umgebung ein Sicherheitsgefühl. Das heutige Umfeld von Organisationen ist geprägt von Informationsasymmetrien. Handelnde müssen in undurchsichtigen Situationen entscheiden und können Fehler machen. Wird hier seitens der Führungskraft den Mitarbeitenden Vertrauen und Zuversicht entgegengebracht, so fühlen sie sich unterstützt und respektiert (Painter-Morland, 2011). Hier kann argumentiert werden, dass gegenseitiges Vertrauen die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit ist und folglich zu einer Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten führt. Wie bereits in Kapitel 2.1.2 dargelegt, umfasst Vertrauen die vier moralischen Grundwerte Beständigkeit, Loyalität, Offenheit und Integrität (Klenke, 2005). Bezogen auf den herausgearbeiteten Zusammenhang kann hier festgehalten werden, dass beständiges Handeln, respektvoller Umgang, transparente Kommunikation und Ehrlichkeit der Führungskraft zu einer gesteigerten Zufriedenheit der Geführten mit dem Vorgesetztenverhalten führen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass vertrauensvolle Beziehungen auf die langfristige Arbeitsfähigkeit einzahlen. Das Handeln entsprechend der moralischen Grundwerte kann hier als eine mögliche Erklärung für langfristige Arbeitsfähigkeit gesehen werden, da ein Gefühl von Sicherheit entsteht. Mitarbeitende können auf dieser Basis des förderlichen Umfelds dazu geneigt sein, sich über einen längeren Zeitraum hinweg zu engagieren. Die langfristige Arbeitsfähigkeit ist gemäß dem Modell ein Aspekt der Arbeitszufriedenheit.

Hinter der Dimension „Authentizität neu definieren“ verbirgt sich die Idee, dass interne und externe Personen in einem System bzw. einer Organisation nicht immer dieselbe Rolle haben. Die Beziehungen untereinander können sich ändern, aber die Personen bleiben Teil des Systems (Painter-Morland, 2011). Entsprechend handelnde Führungskräfte haben verinnerlicht, dass sich geführte Personen zu Mitarbeitenden gleicher Hierarchiestufe oder höher entwickeln können. Hier kann argumentiert werden, dass die Verinnerlichung dieses Aspekts durch Führungskräfte zu einer konstanten Zusammenarbeit auf Augenhöhe führt und somit einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten hat.

Wie bereits in der Einleitung erörtert, nimmt die Führungskraft zukünftig eine Schlüsselrolle ein, damit Organisationen erfolgreich die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bewältigen können. Die zu Beginn zitierten Studien bestätigen diese These. Die Befragung des Fraunhofer-Instituts benennt die Eigenschaften Vertrauen, Empathie und Kommunikationsfähigkeit als Zukunftskompetenzen von Führungskräften (Hofmann et al., 2021). In der Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit kann herausgearbeitet werden, dass zwischen dem Ansatz der systemischen Führung und der Arbeitszufriedenheit gesamt bzw. Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten ein Zusammenhang besteht. Dieser Führungsstil basiert auf den von Painter-Morland postulierten acht Merkmalen systemischer Führung. Diese Eigenschaften zählen auf die Zukunftskompetenzen ein und stützen die Theorie, dass der systemische Ansatz ein erfolgsversprechender Führungsstil zur Begegnung der Bedingungen unserer Umwelt ist. Das um den Faktor Führung erweiterte Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen von Schaufeli basiert auf dem Konzept der engagierten Führung (Schaufeli, 2015). Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit liefern erste Hinweise, dass der systemische Ansatz ebenfalls diese Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen und -ressourcen hat. Um das Modell um den untersuchten Führungsstil zu erweitern, sind jedoch weitere Untersuchungen notwendig.

Aus Sicht der Geführten zeigt die in der Einleitung genannte Jobstudie von EY auf, welchen Einfluss das Verhalten der Führungskraft auf die Wechselbereitschaft hat (Hinz & Mielke, 2023). Werden Mitarbeitende systemisch geführt, kann hier eine hohe Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten aufgezeigt werden. Als ein weiterer relevanter Grund für einen Arbeitgeberwechsel wird die Unternehmenskultur genannt. Systemisch geführte Personen zeigen in der vorliegenden Studie eine hohe Arbeitszufriedenheit gesamt auf. Der verwendete Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit, siehe Kapitel 3.3.4, deckt durch Items, die sich auf das Umfeld und die Bedingungen des Jobs beziehen, auch in gewisser Weise die Unternehmenskultur ab. Als Beispiel kann hier „Meine Arbeitskollegen/innen sind kollegial“ genannt werden. Davon ausgehend, dass unzufriedene Mitarbeitende eher wechselwillig sind, kann eine Führungsperson, die systemisch führt, also für eine verringerte Wechselbereitschaft sorgen.

## 5.2 Praktische Implikationen

Bezogen auf die durch ein zunehmend komplexes und dynamisches Umfeld bedingten unternehmerischen Herausforderungen ist in der zugrundeliegenden Literatur bereits beschrieben, dass der systemische Ansatz durch seine wesentlichen Denk- und Verhaltensweisen als zukunftsweisend gilt. Darauf basierend wird Organisationen grundsätzlich empfohlen, im Rahmen der Führungskräfteentwicklung die systemische Führung zu implementieren. Die vorliegende Studie untersucht die Zusammenhänge zwischen dem untersuchten Führungsstil und dem Arbeitsverhalten sowie der arbeitsbezogenen Einstellung der Geführten. Hier zeigt sich, dass der systemische Ansatz die Arbeitszufriedenheit gesamt sowie Arbeitszufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten fördert. An dieser Stelle ist noch einmal die hohe Varianzaufklärung von 48 Prozent bzw. 90 Prozent durch den Prädiktor systemische Führung und die damit

einhergehende praktische Bedeutsamkeit des Modells zu betonen. Daher werden folgend Handlungsempfehlungen für Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende abgeleitet, um eine förderliche arbeitsbezogene Einstellung zu erreichen. Die Relevanz der Implementierung der systemischen Führung wird durch die in der Einleitung präsentierten aktuellen Studien des Fraunhofer-Instituts sowie EY gestützt

Im unternehmerischen Umfeld sollte grundsätzlich ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, welchen positiven Einfluss eine hohe Arbeitszufriedenheit der Geführten auf die Bindung an die Organisation und den Unternehmenserfolg hat. Organisationen wird empfohlen, die gegenseitige Abhängigkeit zu thematisieren. Durch eine mitarbeitendenorientierte Unternehmenskultur wird diese Denkweise unterstützt. Ein besonderes Augenmerk sollte daraufgelegt werden, dass die Mitarbeitenden über alle Hierarchieebenen hinweg als wertvoller Teil der Organisation angesehen werden. Der unternehmerischen Praxis werden an dieser Stelle beispielsweise Workshops und Impulsvorträge für Führungskräfte vorgeschlagen. Diese sollen die Relevanz der Zufriedenheit von Mitarbeitenden und den daraus resultierenden positiven Ergebnissen für die Organisation in den Vordergrund stellen. Um auch hier den systemischen Gedanken aufzugreifen, wird eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe als sinnvoll erachtet. Diese sollte aus der Personalentwicklung, Führungskräften verschiedenster Bereiche und Hierarchieebenen sowie Mitarbeitenden und Personen aus dem Betriebsrat bestehen. Durch die Einbeziehung der Geführten wird ihnen gezeigt, dass Unternehmen veränderungsorientiert sind und einen Nutzen in der Diversität ihrer Mitarbeitenden sehen. Die gemeinsam entwickelten Werte und Visionen werden durch alle anerkannt und getragen. Das Vertrauen in die Organisation wächst. Entsteht eine solche Unternehmenskultur, ist es wahrscheinlich, dass Mitarbeitende dies in ihrem Umfeld berichten. Dies geschieht sowohl verbal als auch in den sozial-beruflichen Medien. Erfahren außenstehende Personen durch Mitarbeitende von den gelebten

Werten einer Organisation, so ist es wahrscheinlich, dass diese das Unternehmen als anziehend wahrnehmen. Es entsteht eine positive und attraktive Arbeitgebermarke. In Zeiten des Fachkräftemangels können solche Arbeitgeber von der aktuell hohen Wechselbereitschaft profitieren. Mögliche Bewerbende fühlen sich durch ein gutes Image und den Ruf eines Arbeitgebers potentiell angesprochen.

Damit Organisationen sich mit ihren Mitgliedern weiterentwickeln können, werden regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen empfohlen. Ein mindestens jährlicher, idealerweise halbjährlicher Turnus ist anzustreben. Hier wird eine ausführliche und eine kürzere Fassung als gewinnbringend gesehen. Empfehlenswert sind Items, die sowohl Aspekte des gesamten Unternehmens als auch die direkte Führungskraft betreffend abfragen. Dies ermöglicht eine differenzierte Auswertung und Identifikation von Verbesserungspotentialen. Die Ergebnisse der Umfragen sowie die abgeleiteten Maßnahmen sollten im Nachgang aufbereitet präsentiert werden, sodass die Meinungen der Mitglieder sichtbar gemacht werden. Diese fühlen sich hierdurch wertgeschätzt und ihrer Bedeutsamkeit für das Unternehmen wird betont.

Laut der EY-Jobstudie werden seitens der Mitarbeitenden zukünftig von Führungskräften die Eigenschaften Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Empathie gefordert (Hofmann et al., 2021). Folgend werden Handlungsempfehlungen für Führungspersonen abgeleitet. Zum Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und dem daraus resultierenden Sicherheitsgefühl der Teammitglieder wird es für Führungskräfte als ratsam angesehen, darauf zu achten, dass kein Mitglied der Organisation das Vertrauen anderer ausnutzt. Führungspersonen haben eine Vorbildfunktion (Bass, 1999). Daher wird empfohlen, Authentizität vorzuleben und dauerhafte Beziehungen aufzubauen. Um Meinungsverschiedenheiten im Team produktiv zu nutzen, sollten Konflikte bewusst ausgelöst werden. Es wird somit das Äußern kreativer Ideen gefördert und Meinungsverschiedenheiten zugelassen. Untereinander entsteht gegenseitiges Verständnis und Anerkennung. Die

anschließende Würdigung der Auseinandersetzung schafft Vertrauen, sowohl in die Führungskraft als auch in das Kollegium.

In Zeiten von Volatilität und hoher Dynamik ist ein ständiger Wandel nahezu alltäglich. Veränderungen und Anpassungen führen zu Unsicherheit. Führungskräfte sollten daher ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen begründen, sodass seitens der Geführten Verständnis erzeugt wird. Die Akzeptanz trägt ebenfalls zu einer vertrauensvollen Beziehung bei. Durch aktives Zuhören können Bedenken und Ängste der Geführten erkannt und angegangen werden.

Die Delegation von Aufgaben durch die Führungspersonen an ihre Mitarbeitenden fördert gegenseitiges Vertrauen. Es wird eine selbstbestimmte Ausführung der Tätigkeiten ermöglicht, bei denen Geführte über einen Entscheidungsfreiraum verfügen und ihr eigenes Know-how nutzen können. An dieser Stelle ist der positive Effekt von Leistungserfolgen auf die Selbstwirksamkeitserwartung von Personen ergänzend zu nennen. Eigens erbrachte Leistungen erhöhen die Erwartung, zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können (Bandura, 1997; 1999)

Um der Forderung der Kommunikationsfähigkeit nachzukommen, werden, neben der Begründung von Veränderungen und die durch den Aufbau dauerhafter Beziehungen gelebte Authentizität, weitere praktische Implikationen abgeleitet. Nicht nur Entscheidungen auf organisationaler Ebene sollten erörtert werden. Durch die kommunikative Begleitung seitens der Führungskraft werden Bestimmungen im Team eher akzeptiert. Als fiktives Praxisbeispiel wird hier die Entsendung eines Teammitglieds für ein Projekt im Ausland angebracht. Die Gründe für die Auswahl der entsprechenden Person sollten seitens der Führungsperson aktiv kommuniziert werden. Regelmäßig adressiertes Feedback und die Betonung der Bedeutsamkeit der Arbeit helfen den Mitarbeitenden, ihre Tätigkeiten als sinnstiftend wahrzunehmen. Hier sind entwicklungsorientierte Gespräche herauszustellen, da die

Entwicklungswünsche der Mitarbeitenden berücksichtigt werden und diese an der Zielfindung beteiligt sind. Führungskräfte sollten sich selbstreflektiert und bescheiden geben. Es wird empfohlen, sich eigener Stärken und Schwächen bewusst zu machen, sodass aus Fehlern gelernt werden kann. Werden persönliche Defizite offen kommuniziert, kann dies Mitarbeitende ermutigen, diesem Vorbild zu folgen. Die entstehende positive Fehlerkultur erzeugt Empathie und kann als hilfreich zur kontinuierlichen Verbesserung des Teams erachtet werden.

Unternehmen sollten ihre Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Kommunikationsfähigkeiten auszubauen. Es werden Coachings empfohlen, die den Führungspersonen helfen, eigene Werte herauszuarbeiten, sich selbst zu reflektieren und Vertrauen schenken zu können. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung sollten Schulungen mit kommunikativen Schwerpunkten besucht werden. Hier werden u. a. die Inhalte Rhetorik, zielführende Moderation von Meetings und wertschätzende Kommunikation empfohlen. Weiterhin ist der Ausbau der eigenen Kompetenzen hinsichtlich der Gabe von Feedback als sinnvoll zu erachten.

Zur Erkennung von Wechselwirkungen und Erlangen einer systemischen Denkweise wird regelmäßige interdisziplinäre Projektarbeit empfohlen. Organisationen und Führungskräfte können durch diese Form der Zusammenarbeit die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern. Mitarbeitende werden zum gegenseitigen Austausch angeregt. Durch diese Herangehensweise erkennen sowohl Führungspersonen als auch Geführte, dass sich die Elemente der Organisation gegenseitig beeinflussen und dass Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Umwelt bestehen. Es werden Probleme erkannt und ein ganzheitliches Verständnis geschaffen. Durch die übergreifende Zusammenarbeit können Silos in den Unternehmen abgebaut und Netzwerke gebildet werden.

Dieser Forschungsarbeit liegt das Modell der Arbeitsanforderungen und Ressourcen sowie dessen Erweiterung um den

Faktor Führung zur theoretischen Herleitung von Arbeitszufriedenheit zu Grunde (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2015). Die genannten Empfehlungen lassen sich hierauf übertragen. Führungskräfte sollten sich mit den jeweiligen Arbeitsanforderungen und Ressourcen der Geführten auseinandersetzen. Zur Erhöhung der Ressourcen sollten die Mitarbeitenden Autonomie bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten besitzen. Hier wird die Delegation von Aufgaben empfohlen. Die erzielten Erfolge der Geführten zahlen durch Stolz und Spaß auf die Arbeitszufriedenheit ein (Pinnow, 2005). Um eine ausreichende Unterstützung sicherzustellen, sollten die unterschiedlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Teammitglieder genutzt werden. Durch flache Hierarchien im Unternehmen wird eine Teamorientierung geschaffen. Motivation ist ein relevanter Aspekt der Arbeitszufriedenheit (Schaufeli, 2015). Führungskräften wird daher empfohlen, regelmäßig Feedback zu adressieren. Dabei wird es als sinnvoll erachtet, sowohl Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit der Tätigkeiten zu betonen, als auch Stärken und Schwächen herauszustellen. Es erfolgt eine Wertschätzung der Mitarbeitenden und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Geführten.

Zur Reduktion der Arbeitsanforderungen wird Führungspersonen empfohlen, die emotionalen und physischen Ansprüche der Mitarbeitenden zu betrachten. Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen erzeugt gegenseitige Zuversicht und ein Sicherheitsgefühl. Geführte werden ermutigt, auch unter Unsicherheit und trotz der Gefahr, Fehler zu machen, Entscheidungen zu treffen. Dieser Aspekt wird auch als relevant für die Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten betrachtet. Wird den Mitarbeitenden Vertrauen und Zuversicht entgegengebracht, fühlen sie sich unterstützt und respektiert (Painter-Morland, 2011).

Um Konflikten, die zwischenmenschlich aufgrund unterschiedlicher Kulturen oder durch Zusammenschlüsse von Organisationen entstehen, entgegenzuwirken, sollten Maßnahmen erarbeitet werden, die das Zelebrieren von Vielfalt ermöglichen. Hier

können regelmäßige Teamevents herausgestellt werden. Diese helfen, sich einander zu nähern und ein gegenseitiges Verständnis zu erlangen.

Um einer hohen physischen Belastung der Mitarbeitenden entgegenzuwirken, wird Führungskräften empfohlen, auf die Förderung der Zusammenarbeit zu setzen. Nicht nur bei der Entscheidungsfindung sollte abteilungsübergreifend zusammengearbeitet werden, sondern auch bei der Bewältigung komplexer Aufgaben. Werden hierzu Teams aus unterschiedlichen Bereichen zusammengestellt, kann durch den Zusammenschluss von spezialisiertem Wissen die Arbeit physisch erleichtert und das Arbeitspensum reduziert werden.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lassen sich auch für Mitarbeitende Empfehlungen ableiten. Sofern Interesse an einem Arbeitgeberwechsel besteht, sollten Informationen über die Werte und die Kultur des Unternehmens eingeholt werden. Jedoch ist es als außenstehende Person nicht uneingeschränkt möglich, alle relevanten Informationen zu beschaffen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse über den systemischen Ansatz lassen sich allerdings mögliche Fragestellungen für Bewerbungsgespräche ableiten. Hier wird vorgeschlagen, durch gezielte Fragen einen Einblick in die gelebte Praxis der potenziell neuen Führungskraft zu gewinnen. Besonders Nachfragen zu Werten und Visionen, Innovation, Partizipation und Vielfalt können einen Einblick in die Unternehmenskultur ermöglichen.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, dass der systemische Führungsansatz einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Geführten hat. Dabei kann sowohl die Zufriedenheit mit der Arbeit gesamt als auch mit dem Vorgesetztenverhalten aufgezeigt werden. Organisationen liefert diese Forschungsarbeit eine weitere Argumentation, warum sich die Investition in die systemische Führung lohnt. Die in Kapitel 2.1 charakterisierten Denk- und Verhaltensweisen dieses Ansatzes sind wesentlich, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts wirksam begegnen zu können. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist ein

relevanter Bestandteil in Bezug auf Erfolg und Misserfolg von Organisationen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels lohnt eine Investition in den systemischen Ansatz. Führungskräften bieten die Ergebnisse wichtige Erkenntnisse und Best Practices, wie durch eigenes Verhalten die Zufriedenheit der Geführten gesteigert werden kann. Mitarbeitende bekommen einen Einblick, in welche Richtung sich die Führung weiterentwickeln sollte und welche Kompetenzen sie in Zukunft von der eigenen Führungskraft erwarten können.

### **5.3 Limitationen und zukünftige Forschungen**

Dieser Forschungsarbeit liegt eine Querschnittstudie innerhalb des deutschsprachigen Raums zu Grunde. Die Stichprobe umfasst einen höheren Frauenanteil als die Zielgruppe der Beschäftigten in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2023b). Da es sich hierbei zusätzlich um eine anfallende Stichprobe handelt, ist die Repräsentativität als eingeschränkt zu betrachten (Döring & Bortz, 2016). Da nicht alle Personen der Zielgruppe die Möglichkeit haben, an der Studie teilzunehmen, verliert die Qualität der Stichprobe an Wert und die externe Validität sinkt. Um generalisierbare Aussagen treffen zu können, ist eine Gelegenheitsprobe notwendig. Diese wird idealerweise weltweit mit einem signifikant größeren Umfang erhoben. Aufgrund des Designs der vorliegenden Studie ist kein Kausalschluss möglich. Um diesen zuzulassen, müssten mindestens zwei Untersuchungsgruppen gebildet werden. Bei der notwendigen Randomisierung werden die Versuchspersonen zufällig den Gruppen zugeordnet (Döring & Bortz, 2016). Die Datenerhebung erfolgt durch einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung. Hierbei werden alle Variablen von derselben Person mit derselben Methode zur selben Zeit erhoben. Zur Minimierung der Methodenverzerrung sollte die Fremdbeurteilung mindestens einer Variable erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist die Erhebung der Daten verteilt auf zwei Messzeitpunkte (Podsakoff et al., 2012). Durch die Anwesenheit der forschenden Person

bei der Datenerhebung kann das Antwortverhalten der Versuchspersonen beeinflusst werden. Es besteht die Möglichkeit, dass durch den Konformitätsdruck eher sozial erwünschte Antworten gegeben werden. Dem gegenüber steht, dass durch Versuchsleitende entsprechende Instruktionen zur Vermeidung von Unsicherheiten gegeben werden können. Es entsteht eine Vertrauensbasis, welche zur Reduktion eines sozial erwünschten Antwortverhaltens führen kann (Döring & Bortz, 2016). Im Sinne der Verfügbarkeitsheuristik schätzen Personen die Häufigkeit eines Ereignisses anhand der Leichtigkeit des Abrufs ein, was zu verzerrten Angaben führen kann (Kahnemann, 2012). Die im Fragebogen enthaltenen Items zu Häufigkeiten werden individuell verschieden interpretiert, wodurch ebenfalls eine Verzerrung stattgefunden haben kann (Schwarz, 1999). Als Stärke dieser Forschungsarbeit ist ihre Ökonomie hervorzuheben. Durch die Verwendung eines Onlinefragebogens und des Querschnittsdesigns kann schnell und ohne hohen finanziellen Aufwand die geforderte Anzahl an Teilnehmenden erreicht werden.

Aus der vorliegenden Studie ergeben sich Ansatzpunkte für zukünftige Forschungen. Aus Sicht der Geführten bietet sich eine Überprüfung an, ob systemische Führung einen positiven Zusammenhang mit den beruflichen Kompetenzen der Geführten aufweist. In dieser Studie kann kein Zusammenhang mit dem Arbeitsverhalten im Sinne der Selbstwirksamkeit aufgezeigt werden. Daher können die Erkenntnisse einen Hinweis darauf geben, ob der untersuchte Führungsstil einen Einfluss auf die praktischen Fertigkeiten der Geführten hat. Aktuelle Studien zeigen auf, dass die Wechselbereitschaft auf einem hohen Niveau ist. In dieser Studie kann ein Zusammenhang zwischen dem systemischen Ansatz und der arbeitsbezogenen Einstellung aufgezeigt werden. Eine Erweiterung, in der die Bindung an das Unternehmen erörtert wird, ist hier erstrebenswert. Die Rolle der Führungskräfte wird vor dem Hintergrund der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zunehmend relevant. Seitens der Geführten werden Vertrauen und Empathie gefordert. Eine

Untersuchung, ob ein positiver Zusammenhang zwischen systemischer Führung und emotionaler Intelligenz der Führungskräfte besteht, kann interessante Hinweise für die Führungskräfteentwicklung und Eignungsdiagnostik liefern. Die vorliegende Stichprobe weist einen hohen Mittelwert bezogen auf die berufliche Selbstwirksamkeit ( $M = 4.82$ ,  $SD = 0.61$ ) auf. Eine Erhebung des Zusammenhangs zwischen beruflicher Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg liefert möglicherweise gewinnbringende Erkenntnisse für die Personalauswahl. Vor dem Hintergrund des ständigen Wandels wird eine Veränderungsbereitschaft gefordert. Daher bietet sich eine Untersuchung an, die den Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Veränderungsbereitschaft herausstellt. Hier wird auf Grundlage der vorliegenden Literatur ein positiver Zusammenhang impliziert. Dieser ist als weiterer Indikator dafür zu sehen, dass der systemische Ansatz als zukunftsweisend gilt.

## Literaturverzeichnis

- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction: A review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.
- Bittrich, K. & Blankenberger, S. (2011). *Experimentelle Psychologie*. Beltz.
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2021). Digitale Führung (nicht nur) in Krisenzeiten. *Anregungen für eine bessere virtuelle Zusammenarbeit*. Springer.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. Auflage.). Erlbaum.
- Collier, J. & Esteban, R. (2000). Systemic leadership & colon; ethical and effective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 207-215.
- Coyne, J. C. & DeLongis, A. (1986). Going beyond social support: The role of social relationships in adaption. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54(4), 454-460.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deshwal, V. & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Springer.
- Evers, A., Sijtsma, K., Lucassen, W. & Meijer, R. R. (2010). The Dutch review process for evaluating the quality of psychological tests: History, procedure, and results. *International Journal of Testing*, 10(4), 295-317.
- Hinz, J. R. & Mielke N. (2023). *EY Jobstudie 2023: Karriere und Wechselbereitschaft*, Ernst and Young. [https://www.ey.com/de\\_de/forms/download-forms/2023/08/jobstudie-2023-wechselbereitschaft-auf-rekordniveau](https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2023/08/jobstudie-2023-wechselbereitschaft-auf-rekordniveau).
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). Quantitative Forschungsmethoden. *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 115-164
- Fahrmeyer, B. (2019). *Systemische Führung, Arbeitszufriedenheit und Commitment – eine quantitative Analyse unter Berücksichtigung der politischen Fähigkeiten der Geführten*. Unveröffentlichte Bachelorthesis, FOM-Hochschule Dortmund.
- Falkenburg, K. & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.

- Felfe, J. (2015). Einleitung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 11-12). Hogrefe.
- Fischer, M. (2022). *Wirkmechanismen systemischer Führung auf die Veränderungsbereitschaft – Eine Mediatoranalyse unter Einbezug von Selbstwirksamkeit und psychischer Fehlbelastung*. Unveröffentlichte Masterthesis, FOM-Hochschule Düsseldorf.
- Frey, D. (2016). *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Springer.
- Friedrichs, S. (2019). *Auswirkungen systemischer Führung auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhalten der Geführten unter Einbeziehung des Psychologischen Kapitals – Eine Mediatoranalyse*. Unveröffentlichte Masterthesis, FOM Hochschule Essen.
- Göllner, V. S., Sülzenbrück, S., Externbrink, K. & Sutter, C. (2023). *Die Skala zur Messung systemischer Führung (SLI)*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Haarhaus, B. (2015). Entwicklung und Validierung eines Kurzfragebogens zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit. *Diagnostica*, 62, 61-73.
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Führung im neuen Normal*. <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/ad794c8d-36a6-4a10-9ebf-7de5636466bf/details>
- Jacobsen, C. B. & Bøgh Andersen, L. (2017). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273.
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as Multi-Level, Multi-Domain Antecedents of Leader Behaviors. *International Journal of Manpower* 26(1), 50–66.

- Knaub, T. (2019). *Eine empirische Studie zu den Auswirkungen systemischer Führung auf das psychologische Kapital, das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit der Geführten*. Unveröffentlichte Bachelorthesis, FOM Hochschule Dortmund.
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Ebert, T. & Schehl, J. (2013). *Statistik: Eine verständliche Einführung*. Springer Verlag.
- Leiner, D. J. (2019a). SoSciSurvey (Version 3.1.06 [Computer Software]). <https://soscisurvey.de>
- Leiner, D. J. (2019b). Leiner, D. J. (2019). Too Fast, too Straight, too Weird: Non-Reactive Indicators for Meaningless Data in Internet Surveys. *Survey Research Methods*, 13(3), 229–248. <https://doi.org/10.18148/srm/2019.v13i3.7403>
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.
- Lui, J., Siu, O. L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 2010, 59(3), 454-479.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdoost, H. (2016). Leadership theories; an overview of early stages. *Recent advances in energy, environment and financial science*, 198, 201.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Painter-Morland, M. (2008). Systemic leadership and the emergence of ethical responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 509-524.
- Painter-Morland, M. (2011). Systemic Leadership, Gender, Organization. *Issues in Business Ethics*, 27, 139-166.

- Peters, J. H. & Dörfler, T. (2019). *Abschlussarbeiten in der Psychologie und den Sozialwissenschaften: Planen, Durchführen und Auswerten*. München: Pearson.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Pinnow, D. F. (2011). *Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Sarges, W. (2015). Vorwort des Herausgebers der Reihe „Psychologie für das Personalmanagement“ In J. Felfe (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 5-6). Göttingen: Hogrefe.
- Sedlmeier, P., Rekowitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3. aktualisierte und erweiterte Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Schaufeli, W. B. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Senge, P. (2006). Systems Citizenship: The Leadership Mandate for this Millennium. *Reflections*, 7(3), 1-8.
- Schyns, B. & von Collani, G. (1999). *Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis16>.

- Schwarz, N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American Psychologist*, 54(2), 93-105. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93>.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik Beiheft*, 44, 28-53.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2003). *SWE. Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*. In Leibniz-Institut für Psychologie (ZPID) (Hrsg.), Open Test Archive. Trier: ZPID. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.4515>.
- Statistisches Bundesamt (2022). *Bildungsfinanzbericht 2022*. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsfinanzen-Ausbildungsfoerderung/Publicationen/Downloads-Bildungsfinanzen/bildungsfinanzbericht-1023206227004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsfinanzen-Ausbildungsfoerderung/Publicationen/Downloads-Bildungsfinanzen/bildungsfinanzbericht-1023206227004.pdf?__blob=publicationFile).
- Statistisches Bundesamt (2023a, November 23). *Branchen und Unternehmen*. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html).
- Statistisches Bundesamt (2023b, Juli 23). *Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland nach Altersgruppen und Geschlecht im Jahr 2022*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1132916/umfrage/beschaeftigtenanzahl-nach-alter-und-geschlecht/>.
- Thielsch, M. T. & Weltzin, S. (2012). Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen. In M.T. Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (S. 109-127). Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- von Schlippe A. & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen* (3. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Wamsbach, C. A. (2021). *Hochsensibilität und berufliche Selbstwirksamkeitserwartung – eine quantitative empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von systemischer Führung*. Unveröffentlichte Masterthesis, FOM Hochschule Dortmund.
- Wentura, D., Wirth, B. & Pospeschill, M. (2022). *Multivariate Datenanalyse mit R: Eine kompakte Einführung mit Online-Extras*. Berlin: Springer.
- Willemse, J. & von Ameln, F. (2018). *Der Systembegriff und die wichtigsten Kennzeichen sozialer Systeme*. In J. Willemse & F. von Ameln (Hrsg.), *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt* (S. 21-56). Berlin: Springer.
- Quenter, J. (2019). *Systemische Führung, autonome Arbeitsmotivation, affektives Commitment und Arbeitszufriedenheit – eine quantitative empirische Untersuchung*. Unveröffentlichte Bachelorthesis, FOM Hochschule Dortmund.

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

**Band 1 (2019)**

Helena M. Lischka / Sebastian Sauer / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten](#)

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

**Band 2 (2020)**

Stephanie Kurzenhäuser-Carstens / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen](#)

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

**Band 3 (2020)**

Sandra Sülzenbrück / Sebastian Sauer (Hrsg.)

[Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie](#)

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

**Band 4 (2020)**

Prof. Dr. Silke Surma / Prof. Dr. Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?](#)

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

### **Band 5 (2021)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3

### **Band 6 (2021)**

Katharina Sachse / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-200-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-201-1

### **Band 7 (2021)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende: Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-202-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-203-5

### **Band 8 (2021)**

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Der Zusammenhang zwischen IKT-Anforderungen und Erholungsbedarf: Zur potenziell mediiierenden und moderierenden Rolle mentalen Abschaltens](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-226-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-227-1

### **Band 9 (2022)**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische und psychische Gesundheit der Geführten? Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-244-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-245-5

### **Band 10 (2022)**

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Ein oder Aus? Auswirkungen der Mehrarbeit durch Technologienutzung auf die Erholung und das Wohlbefinden von Beschäftigten](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-248-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-249-3

### **Band 11 (2022)**

Lenka Ďuranová / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Prokrastination – Überprüfung eines Mediationsmodells](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-262-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-263-9

### **Band 12 (2022)**

Silke Heiss / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Bin ich ein Unternehmertyp? Literaturanalyse zum Stand der Forschung der Unternehmerpersönlichkeit im Vergleich zur Gründerpersönlichkeit](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-278-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-279-0

### **Band 13 (2022)**

Sandra Sülzenbrück / Martina Stangel-Meseke (Hrsg.)

[Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext: Eine qualitative Analyse](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-282-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-283-7

### **Band 14 (2023)**

Bernd-Friedrich Voigt / Kai Externbrink (Hrsg.)

[Zielbild authentische Führung. Eine qualitative Studie zur Feststellung begünstigender Antezedenzien](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-304-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-305-6

### **Band 15 (2023)**

Laura Sophie Aichroth / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Is Balance the Key? Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment von Beschäftigten](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-306-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-307-0

### **Band 16 (2023)**

Yvonne Ferreira / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Experimentelle Untersuchung der Auswirkung von Zeitdruck auf die kognitive Leistung unter der Berücksichtigung von kardiovaskulären Parametern](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-308-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-309-4

### **Band 17 (2023)**

Jochen Overbeck-Gurt / Manuel Pietzonka / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

[Kein Problem, Chef! Was motiviert zum Gang der Extrameile? Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Motivation, Commitment und Organizational Citizenship Behavior](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-332-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-333-9

### **Band 18 (2023)**

Hannah Möltner / Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

[Umwelteinstellungen, umweltbewusster Konsum und Umweltmotivation – eine Moderatoranalyse](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-352-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-353-7

### **Band 19 (2024)**

Saskia Pilger / Sandra Sülzenbrück / Manuel Pietzonka (Hrsg.)

[Positive Selbstwahrnehmung in sozialen Medien – Quantitative Evaluation einer positiv-psychologischen Kurzintervention](#)

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-380-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-381-0

Forschungsstark und praxisnah

# FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum  
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

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





Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

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

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

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

## iwp

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. Manuel Pietzonka zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-iwp.de](http://fom-iwp.de)