

Ausprägung von Servant Leadership-Charakteristika in einem Unternehmen mit einheitlicher Führungskultur

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration (MBA)
an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)
und der Technischen Universität Wien, Academy for Continuing Education

eingereicht von

Dipl.-Ing. Markus Holzmannhofer, BSc

01030769

BetreuerIn

Prof. Dr. Günter Singer, MBA

Eidesstattliche Erklärung

Ich, DIPL.-ING. MARKUS HOLZMANNHOFER, BSC,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 16.10.2021

Unterschrift

Vorwort

Das Jahr 2020 brachte im Zuge der Covid-19-Krise viele Herausforderungen mit sich. Mitarbeiter:innen wurden quasi übers Wochenende nach Hause geschickt, um von dort aus, teilweise über Monate hinweg, oft mit mangelnder technischer Ausrüstung, zu arbeiten, Teams waren auf den virtuellen Austausch beschränkt und stets schwebte das Damoklesschwert von Kurzarbeit und Stellenabbau über den Arbeitnehmer:innen dieses Landes. In unsteten Zeiten wie dieser sind vor allem Führungskräfte gefragt, die mit Weitblick und Fingerspitzengefühl ihre Mitarbeiter:innen führen, vor allem wenn sie auch selbst oft vor unklaren Entscheidungsgrundlagen stehen und enorme Flexibilität gefordert ist.

Gerade Servant Leadership hat mich in dieser Hinsicht schon länger fasziniert. Den Fokus auf die Bedürfnisse der Geführten zu legen ist ein Paradigmenwechsel, den viele Führungskräfte, egal welcher Branche, oftmals scheuen, da die Zielerreichung zumeist nur auf Kennzahlen den Kund:innen betreffend ausgelegt ist. Dass zufriedene Mitarbeiter:innen mit einer klaren Zielausrichtung ebenfalls zu den gleichen, wenn nicht besseren Ergebnissen für alle Beteiligten führen können, bleibt leider oft im verkrampften Festhalten an althergebrachten Beziehungsstrukturen im Zusammenspiel zwischen Unternehmen, Mitarbeiter:innen und Kund:innen auf der Strecke.

Danksagung

Ich möchte mich sehr herzlich bei den Mitarbeiter:innen der Academy of Continuing Education der Technischen Universität Wien, insbesondere bei a.o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Aussenegg und Mag^a. Christine Hudetz, sowie bei meinen Kommiliton:innen des MBA-Programms General Management für die sehr wertvollen zwei Jahre, die wir gemeinsam diesen Weg gehen konnten, bedanken. In der Zeit der Distanzlehre war dies sicher nicht immer leicht und wir mussten lernen, dass die Lehre in Präsenz beinahe durch nichts ersetzt werden kann.

Weiters gilt mein Dank Prof. Dr. Günther Singer, MBA für die Betreuung dieser Master-thesis, den vielfältigen Input und die Hilfestellung bei meiner ersten sozial-wissenschaftlichen Abschlussarbeit.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freund:innen bedanken, die mich in der nicht immer einfachen Zeit der letzten beiden Jahre unterstützt und begleitet haben. Sie wissen, wem diese Arbeit gewidmet ist.

Markus Holzmannhofer

Kurzfassung

In der vorliegenden Arbeit wird die Ausprägung von Servant Leadership Charakteristika von Führungskräften in einem Unternehmen ausgewertet. Dazu werden die Führungskräfte der obersten vier Hierarchieebenen aller Unternehmensbereiche mittels Fragebogen, der an die Servant Leadership Survey von van Dierendonck und Nuijten angelehnt ist, befragt. Die Befragung erfolgt online in einem Unternehmens-externen Befragungssystem und in Top-Down und Bottom-Up-Sicht. Es kann gezeigt werden, dass Führungskräfte der Unternehmensbereiche Finance und Technology affiner bezüglich Servant Leadership-Charakteristika sind. Weiters zeigt die Auswertung über die unterschiedlichen Hierarchieebenen einen Verlauf der Akzeptanz von Servant Leadership-Charakteristika entlang dieser. So zeigt das Leadership-Team die höchste Akzeptanz über alle Servant Leadership-Dimensionen, Gruppenleiter:innen die geringste. Auch ist in der Schnittstelle zwischen Gruppen- und Abteilungsleitungen die Differenz zwischen wahrgenommenem und selbst-reflektiertem Servant Leadership am größten. Die vorliegende Arbeit liefert keine Indikation über die tatsächliche Effizienz der erbrachten Führung in Bezug auf Unternehmensergebnisse.

Abstract

In the present work, the expression of servant leadership characteristics of executives in a company is evaluated. For this purpose, the managers of the top four hierarchical levels of all company divisions are questioned using a questionnaire based on the Servant Leadership Survey by van Dierendonck and Nuijten. The survey takes place online in an external survey system and in a top-down and bottom-up view. It can be shown that executives in the corporate divisions finance and technology are more affine with regard to servant leadership characteristics. Furthermore, the evaluation shows a course of acceptance of servant leadership characteristics across the different hierarchical levels. The leadership team shows the highest level of acceptance across all servant leadership dimensions, while group leaders have the lowest level of acceptance. The difference between perceived and self-reflected servant leadership is also greatest at the interface between group and department heads. The present work does not provide any indication of the actual efficiency of the leadership provided in relation to company results.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iv
Tabellenverzeichnis	v
1. Einführung	1
1.1. Leadership	2
2. Grundlagen	3
2.1. Was ist Servant Leadership?	3
2.2. Kritische Auseinandersetzung mit Servant Leadership	4
2.3. Bedeutung partizipativer Führungsphilosophien	5
2.4. Servant Leadership Survey	5
2.5. Berechnung statistischer Kenngrößen	8
3. Forschungsproblem	10
4. Forschungsfragen	11
5. Methoden	12
5.1. Auswahl der Proband:innen	12
5.2. Stichproben-Auswahl	12
5.3. Umfrage	14
5.3.1. Fragestellungen	14
5.3.2. Beantwortungsschema	15
5.3.3. Auswertungsmethodik	15
6. Ergebnisse	17
6.1. Validität der Studie	17
6.2. Vergleich der Unternehmensbereiche	19
6.3. Hierarchische Wahrnehmung von Leadership	25
6.4. Tatsächlicher Leadership-Gap	28
7. Diskussion	31
7.1. Beantwortung der ersten Forschungsfrage	31
7.2. Beantwortung der zweiten Forschungsfrage	33
8. Zusammenfassung	35
Literatur	36
A. Anhang	40

Abbildungsverzeichnis

1.	Psychischer Stress bei Führungskräften in Österreich	1
2.	Darstellung der Auswertedimensionen	16
3.	Darstellung der Empowerment-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen . . .	20
4.	Darstellung der Standing Back-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen . . .	20
5.	Darstellung der Accountability-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen . . .	21
6.	Darstellung der Forgiveness-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen	22
7.	Darstellung der Courage-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen	22
8.	Darstellung der Authenticity-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen	23
9.	Darstellung der Humility-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen	24
10.	Darstellung der Stewardship-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen	24
11.	Darstellung der Leadership-Dimensionen aus der Mitarbeiter:innen-Sicht	25
12.	Darstellung der Leadership-Dimensionen aus Führungskräfte-Sicht	26
13.	Darstellung des Einflusses von Leadership-Skills für Gruppenleitung in acht SL-Dimensionen	27
14.	Darstellung des Einflusses von Leadership-Skills für Abteilungsleitung in acht SL-Dimensionen	27
15.	Darstellung des Einflusses von Leadership-Skills für Bereichsleitung in acht SL-Dimensionen	28
16.	Darstellung der Führungsschnittstelle zwischen Abteilungs- und Gruppenleitung	29
17.	Darstellung der Führungsschnittstelle zwischen Bereichs- und Abteilungsleitung .	29
18.	Darstellung der Führungsschnittstelle zwischen Leadership Team und Bereichsleitung	30
19.	Darstellung aller Leadership-Dimensionen aus der Mitarbeiter:innen-Sicht	32

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Tabellenverzeichnis

1.	Anzahl der Studienteilnehmer:innen nach Studiengruppe und Hierarchieebene . .	13
2.	Anzahl der Studienteilnehmer:innen nach Unternehmensbereich	13
3.	Transkriptionsmatrix der Antworten auf numerische Werte	15
4.	Ergebnisse des χ^2 -Tests im Vergleich	17
5.	konfirmatorische Faktorenanalyse	18
6.	Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen	19
7.	Fragen des ersten Teils der Studie in den Servant Leadership-Dimensionen	40
9.	Fragen des zweiten Teils der Studie in den Servant Leadership-Dimensionen . . .	42

1. Einführung

Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson entwarfen in ihrem Buch „Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien“ (Watzlawick, Beavin und Jackson, 1996) 1996 das erste von fünf allseits bekannten pragmatischen Axiomen: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“. Es bedeutet, dass jeder Mensch, egal in welchem Gemütszustand, auch ohne Worte stets mit seiner Umgebung in Interaktion tritt, sei es, indem er eben auch gerade nicht verbal in Erscheinung tritt. Da Führung die Interaktion zwischen Führer und Geführten¹ bedingt und diese zu einem Großteil aus Kommunikation besteht, könnte man nun die Erweiterung des Watzlawickschen Axioms postulieren „Man kann (auch) nicht *nicht* führen“.

Einst war Führung oder Führerschaft (in Folge oft auch als „Leadership“ bezeichnet) streng hierarchischer, oftmals auch militärischer Ausprägung. Man stelle sich die gesellschaftliche Struktur vor, egal ob in der Antike, im Mittelalter oder im 20. Jahrhundert. Das Leben war von Ständen geprägt, ob Plebejer und Patrizier im antiken Rom, Kleriker, Adel und Bürger im mittelalterlichen und frühneuzeitlichen Europa oder in manchen Ländern bis vor wenigen Jahrzehnten, der eigene Status und damit die Führungsrolle in der Gesellschaft war von Geburt an festgelegt und ein Aufstieg war nur in den seltensten Fällen möglich.

In der modernen Zeit verändert sich dies in Richtung kooperativer Modelle. Teams müssen schneller und agiler denken und handeln. Die Arbeiterkammer Oberösterreich veröffentlicht dazu gemeinsam mit dem SORA Institute for Social Research and Consulting und IFES Institut für empirische Sozialforschung jährlich den sogenannten Österreichischen Arbeitsklima-Index (Arbeiterkammer Oberösterreich, SORA, IFES, 2019) in Österreich. Unter anderem wird mit einem Index der psychische Stress erhoben, dem Führungskräfte ausgesetzt sind.



Abbildung 1: Psychischer Stress bei Führungskräften in Österreich (Arbeitsklima Index Datenbank, 2021)²

Waren Führungskräfte in Österreich im Jahr 2019 grundsätzlich zufrieden, wie bei der Präsen-

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden teilweise auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Personenbezeichnungen verzichtet. Diese Formen umfassen beide Geschlechter gleichermaßen

²Sofern nicht anders deklariert sind Abbildungen und Tabellen eigene erzeugte Darstellungen

tation des jährlichen Führungskräfte-Monitors, der Teil des Arbeitsklima-Index ist, präsentiert wurde (Arbeiterkammer Oberösterreich, SORA, IFES, 2019), löste die Covid-19-Krise einen sichtbaren Schub an psychischem Druck bei Führungskräften aus (siehe Abbildung 1). Führungskräfte müssen vermehrt Strategien finden, komplexe Situationen zu meistern und mit dem Druck, nicht scheitern zu dürfen, umgehen. Für eine Führungskraft ist es oftmals unmöglich, jeden Gesichtspunkt einer Problemstellung zur Gänze zu durchblicken. Sie muss sich einerseits an ihren Mitarbeiter:innen orientieren, organisatorische und strategische Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Mitarbeiter:innen ihre Arbeit bestmöglich erledigen können, andererseits genügend Autorität ausstrahlen, um auch schwierige Entscheidungen durchsetzen zu können.

1.1. Leadership

Es gibt keine einheitliche Definition für Leadership. Yukl schreibt, dass der Terminus in erster Linie Machtfülle beschreibt, gleichzeitig aber auch Autorität, Kontrolle, Steuerung, Organisation und Aufsicht impliziert (Yukl, 2013). Welchen Begriff man auch immer wählt, eine wirkliche Wertung lässt er nicht zu. Genau wie Kommunikation ist Leadership oder der Führungsstil eine höchstpersönliche Angelegenheit. Die Spanne von Führungsstilen reicht von äußerst autoritär, wo Entscheidungen der Führungsebene nicht hinterfragt werden dürfen, um deren Befehlsgewalt nicht zu untergraben, bis hin zu kooperativ oder agil, wo die Führungskraft als Teil des Teams Entscheidungen stets mit dem Team trifft und nicht für das Team.

Robert Greenleaf definierte den Servant Leader primär als „Diener... Es beginnt mit dem natürlichen Gefühl dienen zu wollen, zuallerst zu dienen. (Erst) Dann führt eine bewusste Wahl dazu, danach zu streben zu führen. Diese Person unterscheidet sich stark von einer Person, die zuerst die Führung übernimmt, vielleicht wegen der Notwendigkeit einen ungewöhnlichen Machttrieb zu stillen oder materielle Besitztümer zu erwerben.“ (Greenleaf, 2007)

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie soll sich dabei so objektiv wie möglich an das Thema Servant Leadership annähern. Es wird also nicht evaluiert wie „gut“ oder „schlecht“ Servant Leadership im Kontext der einheitlichen Unternehmenskultur funktioniert, sondern wie sehr sich die Prinzipien als Diener:in der Mitarbeiter:innen unter den Führungskräften etabliert haben und ob und wie eine Wechselwirkung zwischen den Führungsebenen nachgewiesen werden kann.

2. Grundlagen

Im nachfolgenden Kapitel werden die Hintergründe von Servant Leadership, partizipativen Führungsphilosophien sowie die Grundlagen zu den später gezeigten Berechnungen erörtert. So wird unter anderem auch auf die verschiedenen Möglichkeiten der Messbarkeit von Servant Leadership eingegangen und das Konzept des „Servant Leadership Survey“, auf dessen Fragestellungen und Erkenntnissen auch die Studie zur vorliegenden Arbeit basiert, vorgestellt.

2.1. Was ist Servant Leadership?

Servant Leadership bezeichnet einen Führungsstil, der auf dem Prinzip des Dienens beruht. Robert Greenleaf postulierte bereits 1970 in seinem Essay „The Servant as Leader“ (Greenleaf, 2007) das Konzept „Servant Leadership“. Inspiriert durch den Roman „Die Morgenlandfahrt“ von Hermann Hesse, begründete er ab 1929 als Manager beim Telekomkonzern AT&T seine Idee von Führungsverhalten. Ausgangspunkt war dabei seine Beobachtung, dass Führungskräfte, die ihren Mitarbeiter:innen mehr als Coaches und Enabler zur Verfügung stehen, bessere Ergebnisse lieferten. Seine Überzeugung war, dass mit Hilfe von Schlüsselqualifikationen, wie dem aktiven Zuhören, Überzeugungskraft, Intuition und Voraussicht, Kommunikationsfähigkeit und Pragmatismus eine bessere Zusammenarbeit innerhalb eines Teams möglich ist und auch bessere Ergebnisse erzielt werden können (Greenleaf, 2007).

Servant Leadership ist quasi in jeder Branche, in jeder Unternehmensstruktur einsetzbar, da es keine besondere Belegschaftsstruktur voraussetzt, wie beispielsweise Scrum, wo ein im Idealfall kleines, eng verknüpftes Team an einer Aufgabe arbeitet (Schwaber, 1997), sondern lediglich die Fokusrichtung der Führung, weg von „Top-Down“ hin zu „Bottom-Up“, verändert. Dies bedeutet allerdings nicht, dass den Führungskräften das Führen an sich abgenommen wird, Servant Leadership erfordert eine umso höhere Aufmerksamkeit und Fingerspitzengefühl der Führungskraft, weil im Führungsstil nicht nur faktische, fachbezogene Komponenten entscheidend sind, sondern der Beziehung zu den Mitarbeiter:innen und deren Wohlbefinden eine wesentlichere Rolle und damit auch ein ergebnisrelevanter Faktor für das Unternehmen zukommt.

Die Grundsätze von Robert Greenleaf sind nach wie vor gültig. Ein Servant Leader ist eine Führungskraft, die aus ihrem Naturinstinkt heraus zuerst ihren Mitarbeiter:innen dienen möchte und erst in einem weiteren, bewussten Schritt führen möchte. Anders als eine Führungskraft, die es als Ziel ihrer Tätigkeit sieht, auf andere Macht auszuüben, um dadurch den eigenen Einfluss und materiellen Wert zu steigern, sind für einen Servant Leader der persönliche Fortschritt der Geführten sowie die objektive Zielerreichung der Unternehmung die höchsten Güter (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2021). Später sollte zudem gezeigt werden, dass Mitarbeiter:innen, die von „Servant Leaders“ geführt werden, auch zufriedener im Job sind (Çakmak, Öztekin und Karadağ, 2015).

Ein wesentliches Kriterium bei Servant Leadership stellt die Ausübung und Weitergabe von Macht in einem hierarchischen Umfeld dar. Sousa untersuchte dazu den Effekt und den Zusammenhang zwischen Demut, Maßnahmen und hierarchischer Macht (Sousa und van Dierendonck, 2017). Er erkannte, dass wenig-bescheidene Führungskräfte dies oft durch starke Maßnahmen-

Orientiertheit zu kompensieren versuchen, gerade Führungskräfte in höheren hierarchischen Positionen mit einem auf Demut- und Moral-basierenden Führungsstil ihren Einfluss die Mitarbeiter:innen aber sogar stärken können.

Das Forschungsinteresse an Servant Leadership ist seit der Postulierung von Robert Greenleaf ungebrochen. Neben Weiterentwicklungen und Konkretisierungen der postulierten Servant Leadership-Charakteristika (van Dierendonck, 2011; Rachmawati und Lantu, 2014) stellt zunehmend die Form der praktischen Umsetzungen eine Herausforderung der Forschung dar. So wird die Umsetzung von Leadership in den unterschiedlichsten Bereichen untersucht, klassisch in Unternehmen aber auch beispielsweise in Schulen (Crippen, 2005). Forscher:innen rufen aber auch dazu auf, die Randbedingungen von Servant Leadership zu untersuchen und Abgrenzungen zu anderen Leadership-Theorien wie Transformational Leadership oder der Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) zu finden (Lee et al., 2019).

2.2. Kritische Auseinandersetzung mit Servant Leadership

Servant Leadership nun als DIE eine Führungsphilosophie zu betrachten wäre nicht weit genug gedacht. Schließlich ist die Geschichte effektiver Führung wesentlich älter als das von Robert Greenleaf postulierte Konzept. Hoch et al. vergleichen beispielsweise die ebenfalls im Bereich ethischer und moralischer Führung anerkannten Philosophien Authentic Leadership und Ethical Leadership mit Servant Leadership (Hoch et al., 2016). Obwohl alle drei Formen dem „positive Leadership“ zugeordnet werden, liegt der Verdacht nahe, dass gerade Authentic und Ethical Leadership sehr eng mit Transformational Leadership korrelieren und dementsprechend keine eigenen Strömungen der Führungsphilosophie darstellen, sondern lediglich Redundanzen dieser sind (Hoch et al., 2016). Le et al. bezeichnen dies als „alter Wein in neuen Flaschen“-Phänomen, wo nur Feinheiten der Konzepte verändert werden und dementsprechend redundant sind (Le et al., 2010). Hoch et al. zeigten, dass zwischen Authentic, Ethical bzw. Transformational Leadership und Servant Leadership nur moderate Korrelation existiert und deshalb Servant Leadership als eigene Disziplin innerhalb der Leadership-Forschung betrachtet werden kann Hoch et al., 2016.

Weiters stellt sich die Frage nach dem Nutzen einer Mitarbeiter:innen-orientierten Führungsphilosophie. Jahrhunderte, wenn nicht Jahrtausende funktionierte Führung als Dienst am Ziel oder Dienst an der eigenen Sache. Traditionelle Formen der Führung haben mit den flexiblen Herausforderungen der modernen, komplexen Welt aber ausgedient (Allen, Stelzner und Wielkiewicz, 1999). Allen schreibt weiters, dass die „individuelle Verantwortung, langfristige Perspektive, Weiterentwicklung von Individuen in Unternehmen und Harmonie mit der Umwelt den Weg zu Nachhaltigkeit zukünftiger Generationen führt“ (Allen, Stelzner und Wielkiewicz, 1999). Vor allem bei Mitarbeiter:innen mit hohen Eigeninteressen, wie dies beispielsweise in incentivierten Unternehmensbereichen, etwa im Vertrieb, der Fall ist, führt Servant Leadership bei Führungskräften zu einer positiveren Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten (Wu et al., 2021).

Der Servant Leadership Survey von van Dierendonck und Nuijten (van Dierendonck und Nuijten, 2011), welcher die Basis für diese Arbeit darstellt, war dabei nicht der erste und einzige Versuch Servant Leadership zu messen. Van Dierendonck stellte dabei in einem Rückblick, angefangen 1999 mit Laub et al. (Laub, 1999), die relevanten Messungen inklusive der jeweiligen,

stets unterschiedlichen Messdimensionen miteinander in Beziehung (van Dierendonck, 2011). Die einzige Studie, die dabei auch ein Self-Assessment einschließt, ist von Wong und Davey (Wong und Davey, 2007), welche in fünf Dimensionen allerdings nur die Entwicklung anderer, Beratung, Demut, Integrität und Authentizität sowie Inspiration anderer evaluiert. Die Stichprobengröße des Self-Assessments betrug zudem nur 24 Führungskräfte.

Insgesamt listen van Dierendonck (van Dierendonck, 2011) und Rachmawati et al. (Rachmawati und Lantu, 2014) sieben verschiedene, multidimensionale Messsysteme von Servant Leadership auf. Sie unterscheiden sich vor allem in der Anzahl der abgefragten Servant Leadership-Dimensionen und der Stichprobengröße bzw. der Messmethodologie, eine Konstante ist allerdings die Auswertung der konfirmatorischen Faktoranalyse. Der Servant Leadership Survey von van Dierendonck und Nuijten (van Dierendonck und Nuijten, 2011) stellt dabei quasi die letzte Entwicklungsstufe der Servant Leadership-Messsysteme dar.

2.3. Bedeutung partizipativer Führungsphilosophien

Wie bereits eingangs erwähnt, unterliegen Führungsstile einem stetigen Wandel. Doch gerade mit der zunehmenden Digitalisierung wurde ein wesentlicher Schritt in Richtung agiler Führungsphilosophien, ausgehend von Unternehmen, die diese Digitalisierung vorantreiben, auch für andere Unternehmen wesentlich, da Arbeitnehmer:innen zunehmend das Konzept von Teilhabe und Kommunikation auf Augenhöhe einfordern. Diesen Entwicklungen in Richtung der sogenannten „New Work“ wurde mit der Covid-19-Pandemie ein weiterer enormer Schub verliehen (Güttel, Purruicker und Baier, 2021).

Bekanntheit in der Betrachtung von Management-Problemen hat 2009 die Methode „Golden Circle“ von Simon Sinek erlangt (Sinek, 2009). Sinek stellt dabei für die Führung und Inspiration von Mitarbeiter:innen durch Führungskräfte die „Warum?“-Frage ins Zentrum. Wiewohl diese Frage oftmals nicht trivial zu beantworten und zweifelsohne von großer Bedeutung ist, darf die zweite Frage „Wie?“ ebenfalls nicht unterschätzt werden. Hier kommt vor allem zu tragen, dass das Verhalten und Mindset von Führungskräften nachhaltigen Einfluss auf Motivation und Effizienz der Mitarbeiter:innen haben (Gilli, Lettner und Güttel, 2021). Diesen Ansatz verfolgt auch Servant Leadership, wo durch Mindset und Fähigkeiten der Führungskräfte und entsprechender Fokussierung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mittels dienendem Verhalten die größte Wirkung erzielt werden soll.

Partizipative Führungsphilosophien (wie Servant Leadership) können dabei nicht nur mehr in Technologie-basierten Branchen eingesetzt werden, sondern verankern sich ausgehend von der zunehmenden Digitalisierung auch in anderen Branchen. Diese gesteigerten Anforderungen erfordern von Führungskräften besondere Aufmerksamkeit (Gilli, Lettner und Güttel, 2021).

2.4. Servant Leadership Survey

Einen Ansatz, Servant Leadership tatsächlich messbar zu machen, lieferten Van Dierendonck und Nuijten mit ihrem „Servant Leadership Survey (SLS)“ bereits 2010 (van Dierendonck und Nuijten, 2011). Die Ausprägung von Servant Leadership-Ansätzen bei StudienteilnehmerInnen wurde anhand standardisierter Fragebögen in acht Dimensionen zu messen versucht. Es wur-

den dabei leicht veränderte Kriterien, als die von Robert Greenleaf ursprünglich vorgeschlagen, verwendet. Als zu messende Dimensionen wurden „Empowerment“ (Ermächtigung), „Standing Back“ (Zurückhaltung), „Accountability“ (Rechenschaft), „Forgiveness“ (Versöhnlichkeit), „Courage“ (Courage), „Authenticity“ (Authentizität), „Humility“ (Demut) und „Stewardship“ (Führung) eingesetzt (van Dierendonck und Nuijten, 2011). Der SLS stellt ein Instrument dar, der das qualitative Führungsverhalten von Führungskräften empirisch messbar macht.

Seither wurden in zahlreichen Studien immer neue Ansätze für Servant Leadership gesucht und untersucht und auch weitere Messmethoden vorgestellt. Eine zuletzt sehr umfassende Rückschau auf entsprechende Arbeiten dazu lieferten Eva et al. 2019 (Eva et al., 2019). Auch wenn versucht wurde, unterschiedliche Berufsgruppen oder Brancheneigenheiten in die Messung mit-einzubeziehen, landete man letztlich immer bei zumindest SLS-ähnlichen Ansätzen zur Messung von Servant Leadership.

Im Folgenden werden die acht Charakteristika, die laut Robert Greenleaf bzw. weiterentwickelt von van Dierendonck und Nuijten stellvertretend für die Servant Leadership stehen und entsprechend für die Umfrage verwendet wurden, vorgestellt. Sie stellen die acht Dimensionen dar, in welche der Servant Leadership Survey die Philosophie eines Servant Leaders unterteilt. Für die Beschreibungen wurden weitestgehend die gleichen Quellen verwendet wie van Dierendonck und Nuijten im originalen Servant Leadership Survey (van Dierendonck und Nuijten, 2011).

Empowerment

Menschen zu befähigen und ihre eigene Entwicklung zu fördern, ist der Kernansatz, den man unter dem Motivationskonzept „Empowerment“ versteht (Conger, 2017). Dabei wird dem Geführten ein Gefühl der persönlichen Macht gegeben und sein Selbstbewusstsein gestärkt. Dies wird erreicht, indem die Führungskraft selbst-gesteuerte Entscheidungsfindung und Informationsaustausch unterstützt und die Geführten durch Coaching bestärkt und so innovative Leistungen fördert (Konczak, Stelly und Trusty, 2000). Zentraler Aspekt ist dabei, den Wert jedes Einzelnen anzuerkennen und diesen in seinen individuellen Fähigkeiten und seiner Weiterentwicklung zu bestärken (Greenleaf, 1998).

Standing Back

In Zurückhaltung können sich Führungskräfte insofern auszeichnen, als dass sie die Wünsche und Vorstellungen anderer respektieren und diese darin unterstützen. Zusätzlich gilt es sich im Hintergrund zu halten, wenn von den Geführten Aufgaben erfolgreich abgeschlossen wurden und sie für den Lohn ihrer Arbeit auch bewusst selbst ernten zu lassen. Zurückhaltung ist eine der zentralen Charakteristika, die einen Servant Leader definieren (van Dierendonck und Nuijten, 2011).

Accountability

Rechenschaft bedeutet in erster Linie, dass Menschen für die Leistungen, die in ihrer Obhut liegen und die sie kontrollieren können, verantwortlich sind (Conger, 1989). Dadurch kann die Verantwortung für Ergebnisse einfach an Teams, aber auch Einzelpersonen übertragen werden. (Konczak, Stelly und Trusty, 2000). So weiß jeder, was von ihm/ihr erwartet wird und was für das Unternehmen aber auch für ihn/sie selbst vorteilhaft ist (van Dierendonck und Nuijten,

2011 zitiert nach Froiland, Gordon und Picard, 1993). So kann Vertrauen aufgebaut werden, gleichzeitig werden aber auch Grenzen aufgezeigt, in denen sich die Geführten relativ frei bewegen und ihre Ziele erreichen können. Der Servant Leadership Survey ist einer der wenigen Studiendesigns, der Rechenschaft aktiv und mit hohem Stellenwert hervorhebt.

Forgiveness

Versöhnlichkeit kann am ehesten mit zwischenmenschlicher Akzeptanz erklärt werden, bei der andere und deren Gefühle verstanden werden müssen (George, 2000). Dadurch kann Fehlverhalten verziehen werden und es bleibt kein Groll, der in andere Situationen getragen werden könnte (McCullough, Pargament und Thoresen, 2000). Es geht dabei vor allem um Empathie und die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, ihre Perspektive und Gefühle zu erfahren und sich in Mitgefühl zu üben. Dadurch können Beleidigungen, Streit und Fehler vergeben werden. Vertrauen ist auch für dieses Charakteristikum eminent wichtig, Menschen müssen sich akzeptiert fühlen, eine aktive Fehlerkultur vorfinden und dürfen keine Ablehnung erfahren (Ferch, 2003). Versöhnlichkeit erleichtert die Bildung zwischenmenschlicher Beziehungen und hilft das Gegenüber besser zu verstehen.

Courage

Menschen mit Courage gehen Risiken ein und versuchen durch innovative Ansätze alte Probleme zu lösen (Greenleaf, 2007). Sie unterscheidet Servant Leader wesentlich von anderen Führungskräften und lässt sie konservative Denkmuster infrage stellen und durchbrechen (Hernandez, 2008). Dadurch werden Kreativität und Innovation gefördert und neue Wege zum Ziel geschaffen. Courage muss allerdings proaktiv gelebt werden und kann nicht reaktiv betrieben werden. Hierzu ist großes Vertrauen in die eigenen Werte und Überzeugungen notwendig, da diese das eigene Handeln stark beeinflussen (Russell und Stone, 2002).

Authenticity

Harter beschreibt, dass Authentizität in engem Zusammenhang damit steht, das „wahre Selbst“ auf eine Weise auszudrücken, die mit den inneren Gedanken und Gefühlen vereinbar ist (Harter, 2002, S. 382-394). Dabei ist es immanent, sich selbst treu zu bleiben und interne Zustände, Absichten und Verpflichtungen offen zu kommunizieren (Peterson und Seligman, 2004). Dies ist natürlich nicht immer und vollinhaltlich möglich, im beruflichen Kontext bedeutet es hauptsächlich, dass diese in der Wahrnehmung einer Person nur sekundär sind und in erster Linie die Person als solche gesehen wird (Halpin, 1966).

Humility

Demut bedeutet in erster Linie die richtige Perspektive der eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu behalten aber auch die eigenen Fehler, Unvollkommenheiten und Defizite anzuerkennen (Tangney, 2000). Immanent ist dabei die Balance und das Verständnis der eigenen Stärken und Schwächen. „Servant Leader erkennen ihre Grenzen an und suchen aktiv nach den Beiträgen anderer, um diese Grenzen zu überwinden.“ (van Dierendonck und Nuijten, 2011)

Stewardship

Servant Leader, die „Stewardship“ zu ihren Charakter-Eigenschaften zählen, zeichnen sich durch eine hohe Verantwortungsbereitschaft aus und Kontrolle zu Gunsten von Einsatz austauschen (Block, 1993). Führungskräfte sind dabei vor allem Vorbilder, betreuen ihre Mitarbeiter:innen (Hernandez, 2008), gehen mit gutem Beispiel voran und handeln stets im Sinne der gemeinsamen Interessen. Eng damit verbunden sind dabei auch Loyalität, Teamarbeit und die soziale Verantwortung, die mit einer Tätigkeit als Führungskraft einhergeht. Dadurch stellt sich „ein Gefühl der Identifikation und Verpflichtung gegenüber einem Gemeinwohl dar, das das Selbst einschließt, aber über das Eigeninteresse hinausgeht“ (Peterson und Seligman, 2004, S.370).

Damit der Servant Leadership Survey auch effektiv abgefragt werden kann, ist eine aktive hierarchische Struktur notwendig. Diese ist in den meisten Unternehmen natürlich vorhanden, für eine Einordnung der Ergebnisse verschiedener hierarchischer Ebenen ist allerdings noch ein dahinterliegendes Hierarchie-Modell notwendig. Ein solches bietet unter anderem das „Level 5 Hierarchy“-Modell von Collins an (Collins, 2006). Dabei wird eine notwendige Einteilung einer Organisation beschrieben, bei der Führung in fünf Ebenen aufsteigend geteilt ist, von der Führung des Unternehmens in der Executive-Ebene bis zu den „highly capable individuals“ in Level 1 (Collins, 2006).

Von führenden Servant Leadership-Forschenden (unter anderem Eva, van Dierendonck und Liden) wurde zu weiteren Untersuchungen in der Praxis aufgerufen (Eva et al., 2019). Da gezeigt wurde, dass Servant Leadership gerade für Unternehmen mit langfristigen Wachstumszielen geeignet ist, liegt eine Studie im Design der Studie, wie sie in dieser Arbeit aufgesetzt ist, auf der Hand.

Servant Leadership zeigt einen indirekten Einfluss auf die Unternehmensergebnisse, da sich Mitarbeiter:innen mehr wertgeschätzt fühlen, dadurch eine bessere Kund:innen-Beziehung entsteht, welche wiederum zu stärkerer Kund:innen-Bindung führt und entsprechender Umsatzsteigerung und steigendem Unternehmenswert. Dafür sind vor allem Vorbilder notwendig und langfristige Anstrengungen Führungskräfte in Servant Leaders zu entwickeln (Eva et al., 2019). Die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten steht dabei im Zentrum der Anstrengung, weil sie nur hochqualitativ betrieben zum angestrebten Ziel führt und eine positiven Wirkung in Bezug auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit für alle Stakeholder bringt (van Dierendonck, 2011).

2.5. Berechnung statistischer Kenngrößen

Da Hypothesen in sozialwissenschaftlichen Sachverhalten zumeist nicht durch direkte Beobachtung analysiert werden können, ist es notwendig, diese statistisch auszuwerten. Diese sogenannten latenten Sachverhalte werden durch Variablen repräsentiert, welchen unterstellt wird, einem gemeinsamen Faktor zu unterliegen (Stein und Nehr Korn-Ludwig, 2007). Der Servant Leadership Survey (van Dierendonck und Nuijten, 2011) stellt dabei konkrete theoretische Überlegungen

dar, welche es via konfirmatorischer Faktorenanalyse zu verifizieren und falsifizieren gilt. So ist es möglich, Restriktionen für ein Modell einzuführen und die Beziehung der Variablen zueinander zu modellieren. Die Hypothese wird dadurch bestätigt oder abgelehnt. Die Berechnung kann dabei durch gängige Statistik-Programme durchgeführt werden.

Die χ^2 -Statistik wird gewählt um zu prüfen, ob die Populationskovarianzmatrix mit der modellmodelierten Kovarianzmatrix übereinstimmt und sich eine Nullhypothese ergibt (siehe Gleichung 1 (Stein und Nehr Korn-Ludwig, 2007)). Dies ist in der Regel nicht der Fall, wodurch ein Wert für χ^2 berechnet werden kann. Die χ^2 -Statistik ist von einer bestimmten Größe der Stichprobe abhängig. Diese wird in der Literatur (Reinecke, 2014) mit einer Mindestgröße von 100 Beobachtungen angegeben.

$$H_0 : \Sigma = \Sigma^* \quad (1)$$

Es wird dabei auch stets die Zahl der Freiheitsgrade (df) sowie das asymptotische Signifikanzniveau p berechnet. Weitere Indikatoren für die Güte der Verteilung sind der „Root Mean Squared Error of Approximation“ (RMSEA, siehe Gleichung 2), Tucker-Lewis Index (TLI, siehe Gleichung 3), sowie der Comparative Fit Index (CFI, siehe Gleichung 4).

$$RMSEA = \sqrt{\frac{F_0}{df}} \quad (2)$$

Gleichung 2 stellt die Messung zwischen durchschnittlicher Abweichung der Populationskovarianzmatrix und der bestangepassten Matrix des Modells dar (Reinecke, 2014). F_0 ist dabei die Diskrepanzfunktion, df wiederum die Zahl der Freiheitsgrade. Akzeptable Werte für RMSEA sind dabei $\leq 0,08$, ab $RMSEA \leq 0,05$ spricht man von einer guten Anpassung.

$$TLI = 1 - \frac{\frac{\chi_0^2}{df_0} - 1}{\frac{\chi^2}{df} - 1} \quad (3)$$

Der TLI wird auch als Nicht-normierter Fit Index bezeichnet und vergleicht die Varianzen des Modells und der Nullhypothese. Er nimmt dabei Werte zwischen 0 und 1 an, von einer guten statistischen Anpassung spricht man ab einem TLI von 0,9 (Schumacker und Lomax, 2004). χ_0^2 und df_0 stehen hierbei für die Werte der Nullhypothese.

$$CFI = 1 - \frac{\chi^2 - df}{\chi_0^2 - df_0} \quad (4)$$

Der CFI stellt ebenfalls das Modell und die Nullhypothese in Beziehung, geht dabei aber auf Anpassungen bei kleinen Stichproben ein. Auch er nimmt Werte zwischen 0 und 1 ein, ab 0,9 spricht man von einer guten Modellanpassung (Schumacker und Lomax, 2004).

3. Forschungsproblem

Alleine in den vergangenen 25 Jahren wurden über 290 Studien (285 davon zwischen 1998 und 2018 (Eva et al., 2019)) zum Thema Servant Leadership in der Fachliteratur (unter anderem Journal of Management, Journal of Applied Psychology, Journal of Business Ethics etc.) veröffentlicht. Die Untersuchungen stützen sich dabei zumeist auf ein breites Spektrum an Studienteilnehmer:innen und negieren dabei die Differenziertheit einer bestimmten Berufsgruppe oder Hierarchieebene oder beschreiben nur bestimmte Effekte, die bei Anwendung von Servant Leadership auftreten (van Dierendonck, 2011). Mit dieser Herangehensweise können zwar immer für eine quantitative Auswertung notwendige, große Stichproben erzeugt werden, jedoch kann kein Rückschluss darüber gewonnen werden, wie sehr das Konzept Servant Leadership den betrachteten Bereich, sofern er überhaupt ausgezeichnet wurde, durchdringt.

Weiters stellt sich die Problemstellung, dass, selbst für den Fall, dass differenzierte Branchen abgefragt wurden, keine Einschränkung auf die tatsächlichen Berufsbezeichnungen der Studienteilnehmer:innen gegeben war. Führt man also eine Umfrage in einem technik-relevanten Umfeld durch, kann es aber durchaus sein, dass dabei beispielsweise auch leitende Controlling- oder Legal-Angestellte abgefragt werden, da es keine Einschränkungen über die Fachbereiche hinaus gibt oder diese zumindest in der Literatur bisher nicht erfasst wurden.

Es ist in den meisten Studien zudem nicht möglich, eine Aussage über Servant Leadership in einer spezifischen Hierarchiestufe zu gewinnen und ob die Studienteilnehmer Führungskräfte oder Geführte sind. Als eine Ausnahme ist hier die Arbeit von Sousa und van Dierendonck (Sousa und van Dierendonck, 2017) zu nennen, die in ihrer Studie speziell auf Servant Leadership und die damit verbundene hierarchische Macht eingehen und explizit die Teilnehmer:innen auf verschiedene Management-Ebenen herunterbricht. Jedoch wurde diese Studie über verschiedene Bereiche hinweg unternommen und der Rückschluss auf einen bestimmten Bereich ausgeklammert.

Zu guter Letzt ist für eine objektive Sicht auf die Führungskultur, und im speziellen die Ausprägung von Servant Leadership als agiles Mindset, auch immer die Frage der Unternehmenskultur und der Branche entscheidend. Teil von Servant Leadership ist eben nicht nur der Gedanke des Dienens, sondern es muss natürlich auch geführt werden. Eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen ist nur gewährleistet, wenn einzelne Unternehmen oder teilweise sogar Unternehmensbereiche isoliert voneinander betrachtet werden können.

4. Forschungsfragen

Für die Datenerhebung der Masterarbeit wird eine anonymisierte, quantitative Umfrage genutzt. Obwohl nur eine vergleichsweise kleine Stichprobe ($N \approx 150$) für den Test herangezogen wird, sind diese Personen direkt einer bestimmten Hierarchieebene und einem Bereich zuordenbar und entsprechend die Daten clusterbar.

Folgende Forschungsfragen wurden für die vorliegende Arbeit formuliert:

1. Inwiefern unterscheiden sich verschiedene Unternehmensbereiche in der Verwendung von Servant Leadership-Ansätzen bei gleicher (unternehmens-)kultureller Ausrichtung?
2. Wie unterscheiden sich unterschiedliche Hierarchie-Ebenen des gleichen Unternehmens bezüglich Implementierung bzw. Umsetzung von Servant Leadership-Ansätzen und wie unterscheidet sich die eigene Wahrnehmung von der Wahrnehmung der Geführten?

5. Methoden

Wie bereits in Kapitel 3 erläutert, stellte sich zu Beginn dieser Studie die Frage nach der idealen Stichprobengröße. Einerseits sollte die Stichprobe groß genug sein, um statistische Schlüsse schließen zu können, andererseits würde eine Verallgemeinerung der Teilnahme Kriterien der Studienteilnehmer:innen zu einer Verwaschung der Erkenntnisse führen, da die Forschungsfrage, wie in Kapitel 4 dargelegt, gerade auf eine möglichst spezialisierte Gruppe von Proband:innen abzielt. Diese Problemstellung konnte einerseits durch die Einführung von zwei Dimensionen der Datenclustering (bereichsspezifisch und hierarchiespezifisch) gelöst werden sowie durch den Umstand, dass die Umfrage nur an Führungskräften eines Unternehmens mit entsprechend vielen potenziellen Proband:innen durchgeführt wurde.

5.1. Auswahl der Proband:innen

Die Auswahl der Proband:innen lässt sich auf die Auswahl eines geeigneten Unternehmens mit einer entsprechend großen Anzahl an Führungskräften vereinfachen. Es wurde das Unternehmen „A1 Telekom Austria AG“ (in der Folge nur A1 genannt) aus zweierlei Gründen für die Abfrage ausgewählt:

1. A1 verfügt über eine breit kommunizierte und transparente Unternehmenskultur, welcher sich alle Mitarbeiter:innen und damit auch alle Führungskräfte unterordnen. Dies ist wichtig, da davon ausgegangen wird, dass ein Unternehmen ein soziales Gebilde darstellt und dementsprechend Handlungsmuster spezifisch für die Beziehung, in der die handelnden Menschen miteinander stehen, gebildet werden (siehe (Thommen et al., 2016)).
2. A1 verfügt über ein transparentes und über alle Bereiche einheitliches Hierarchie-Schema und überschaubare Führungsspannen. Bei über 8.000 Mitarbeiter:innen bedeutet dies für die obersten vier Hierarchiestufen knapp 400 potenzielle Studienteilnehmer:innen.
3. In A1 ist das Thema Servant Leadership teilweise schon präsent. Wie von Eva et al. (Eva et al., 2019) vorgeschlagen, werden Führungskräfte unter anderem mit Servant Leadership-Skills aktiv im Recruiting gesucht.

Zudem besteht ein Naheverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Autor, was die Suche nach einem geeigneten Proband:innen-Pool natürlich signifikant vereinfachte. An dieser Stelle wird allerdings festgehalten, dass die vorliegende Arbeit in keiner Weise von offiziellen Stellen des Unternehmens A1 beeinflusst, noch Proband:innen zur Teilnahme aufgefordert wurden. Die vorliegende Studie wurde stets als Privatangelegenheit des Autors deklariert und wurde auch nicht von Seiten des Unternehmens gestützt, geschweige denn finanziert.

5.2. Stichproben-Auswahl

Für die vorliegende Studie wurden die Proband:innen gemäß der Hierarchien und Bereiche, die im Unternehmen A1 vorhanden sind, zusammengefasst. Jede:r Proband:in ist dabei einer Hierarchiestufe und einem Bereich zugehörig, welche im Zuge der Umfragebeantwortung ausgewählt werden mussten. Da es bei den Hierarchien verschiedene (englisch/deutsche) Titel im Unterneh-

men gibt, wurden diese vereinheitlicht und zusammengefasst. Es gab dabei insgesamt nur zwei dokumentierte Rückfragen, welche beantwortet wurden und somit der richtigen Hierarchiestufe zugeordnet werden konnten.

Tabelle 1: Anzahl der Studienteilnehmer:innen nach Studiengruppe und Hierarchieebene

Anzahl Studienteilnehmer	Studiengruppe	Hierarchieebene
87	Gruppenleitung	Gruppenleitung Tribe Lead Sonstige Funktionen
40	Abteilungsleitung	Abteilungsleitung Business Lead
21	Bereichsleitung	Bereichsleitung Director
6	Leadership Team	Senior Director Vorstand

Die Gruppe der „sonstigen Funktionen“ wurde integriert, da in diversen Stabsstellen Mitarbeiter:innen als Programmleiter:innen installiert sind, welche zwar nur laterale Führungsverantwortung wahrnehmen, teilweise aber für sehr große Gruppen verantwortlich sind. Die hierarchische Einteilung folgt im Wesentlichen dem Level 5 Leadership-Ansatz von Collins (Collins, 2006)). Da der derzeitige Trend in die Richtung geht, personelle und fachliche Führung zu trennen, wurde dieser Personenkreis miteinbezogen.

Die Verteilung auf die einzelnen Unternehmensbereiche ergibt sich wie folgt (siehe Tabelle 2):

Tabelle 2: Anzahl der Studienteilnehmer:innen nach Unternehmensbereich

Anzahl der Studienteilnehmer	Unternehmensbereich
6	Chief Executive Officer (CEO)
32	Finance
23	Transformation, Marketing & Corporate Functions (TMC)
54	Technology
15	Business Unit Consumer (BUC)
17	Business Unit Enterprise (BUE)
7	Human Resources (HR)

Die Tätigkeitsprofile der Unternehmensbereiche umfassen neben den Offensichtlichen (Human Resources, Technology und Finance) die Betreuung von Privat- (BUC) bzw. Geschäftskunden (BUE), Marketing, Werbung, Rechts- und Regulatory-Abteilung und einige weitere unternehmensrelevante Abteilungen (TMC) sowie den CEO-Bereich, in dem interne und externe Kommunikation, strategische Stabstellen und das Nachhaltigkeitsmanagement beheimatet sind.

Die Teilnehmerquote betrug 34,4%. Auf Nachfrage bei den Verantwortlichen für unternehmensweite Umfragen bei A1 wurde eine durchschnittliche Rücklaufquote von rund 30% bekanntgegeben, wodurch sich die Umfrage zu dieser Studie als durchaus erfolgreich bezüglich der Teilnahme zeigt. Die Studie wurde von 23. Juni 2021 bis 14. Juli 2021 durchgeführt. Damit wurde bewusst

ein Zeitraum gewählt, der zwischen zwei bekannten Urlaubsschwerpunkten mit vielen Abwesenheiten liegt.

5.3. Umfrage

Die Studie wurde mit einem Umfrage-Tool der Firma LimeSurvey durchgeführt. Nicht nur, dass die Umfrage mit Hilfe dieses Tools vom Studienautor auf die Bedürfnisse der Umfrage in puncto Gestaltung des Fragebogens und Weiterverarbeitung der Daten frei gestaltet werden konnte, LimeSurvey stellt über seinen (kostenpflichtigen) Service auch die Möglichkeit einer GDPR-konformen Verarbeitung der Daten zur Verfügung.

Die Fragestellung wurde zweigeteilt durchgeführt. Einerseits wurde die Fragestellung des originalen Servant Leadership Survey von van Dierendonck und Nuijten (siehe (van Dierendonck und Nuijten, 2011)) für den Teil übernommen, der sich mit der Bottom-Up-Sicht, also wie Mitarbeiter:innen ihre Führungskräfte wahrnehmen, befasst, wobei die deutsche Übersetzung gemäß der Studie von Verdorfer et al (siehe dazu (Verdorfer und Peus, 2014)) übernommen wurde. Dieser Teil wurde nur in den Studiengruppen „Gruppenleitung“, „Abteilungsleitung“ sowie „Bereichsleitung“ abgefragt, da die höchste Hierarchieebene (Vorstände und Senior Directors) per Definition keine direkten Vorgesetzten besitzen und nur den Shareholdern des Unternehmens Rechenschaft schuldig sind, aber nicht per se geführt werden.

Der zweite Teil stellt quasi eine Art Self-Assessment dar, also die Frage, wie man sich gegenüber den eigenen Mitarbeitern in Hinblick auf ein Servant Leadership Skillset verhält. Dazu wurden die Fragen aus dem ersten Teil bezogen auf ihre Blickrichtung (nun Top-Down) gedreht.

In beiden Teilen wurden entsprechend des Servant Leadership-Survey die Fragen in acht Dimensionen zusammengefasst und ausgewertet. Diese acht Dimensionen sind „Empowerment“, „Standing Back“, „Accountability“, „Forgiveness“, „Courage“, „Authenticity“, „Humility“ und „Stewardship“.

5.3.1. Fragestellungen

Wie im vorherigen Abschnitt bereits präsentiert, wurde die Abfrage in acht Dimensionen durchgeführt und geclustert. Wie bereits Verdorfer et al. schreiben (Verdorfer und Peus, 2014), sind die Fragen der Leadership-Dimensionen bis auf „Forgiveness“ positiv konnotiert. Für „Forgiveness“ wurde bewusst eine negative Formulierung gewählt, da gemäß Bobbio et al. Versöhnlichkeit („Forgiveness“) den Zynismus der Mitarbeiter:innen vermindert und Zynismus wiederum zu Frustration und Unzufriedenheit führen und die Loslösung der Mitarbeiter:innen begünstigen (Bobbio, Dierendonck und Manganelli, 2012). Im Anhang sind alle Fragen der Studie entsprechend der zugeordneten Leadership-Dimension zugeordnet. Da die Studie in zwei Teilen durchgeführt wurde, sind in Tabelle 7 die Fragen für die Mitarbeiter:innen-Sicht dargestellt und in Tabelle 9 die Fragen zum selbst-reflektiven Teil.

5.3.2. Beantwortungsschema

Die Servant Leadership-spezifischen Fragen konnten entsprechend einer Likert-Skala mit „stimme vollständig zu“, „stimme zu“, „neutral“, „stimme kaum zu“ und „stimme nicht zu“ beantwortet werden. Diese symmetrisch formulierte Form der Antwortmöglichkeiten wurde gewählt, um eine äquidistante Abstufung zwischen Antwortmöglichkeiten zu erreichen. Die Ergebnisse zeigen dabei weder einen Ceiling-, noch einen Floor-Effekt in den Antworten (>80% der Antworten im Maximum oder Minimum), wodurch alle Fragestellungen als geeignet für diese Form der Auswertung betrachtet werden können. Anders als im originalen Servant Leadership Survey von van Dierendonck und Nuijten (van Dierendonck und Nuijten, 2011) mit einer 6-teiligen Likert-Skala, wurde bewusst eine 5-teilige Likert-Skala gewählt. Hintergrund ist, dass bei einer 5-teiligen Likert-Skala die Proband:innen einerseits eine Wahl zwischen Zustimmung und Nichtzustimmung treffen können und diese auf Basis von zwei weiteren Antwortmöglichkeiten spezifizieren können (siehe (Joshi et al., 2015)).

Die subject-to-variable-ratio beträgt 5,13:1, was zwischen den empfohlenen Werten von 2:1 und 10:1 liegt. Um die minimalen Anforderungen einer stable factor structure zu erreichen (siehe (Ferguson und Cox, 1993)), muss ein Wert von 5:1 überschritten werden, welchen diese Studie ebenso erreicht.

5.3.3. Auswertungsmethodik

Durch die Abfrage einer numerischen Wertung bei den Studienteilnehmer:innen unterliegt diese keiner Abfrageobjektivität. In der verwendeten Methodik kommt jedoch eine Auswertungsobjektivität zum Tragen, welche durch eine Interpretationsobjektivität in Folge der Clusterung und Darstellung der Daten gesamthaft über alle Bereiche gewährleistet wird und diese untermauert.

Die gegebenen Antworten werden im Tool LimeSurvey im präsentierten Bewertungsschema („stimme vollständig zu“ bis „stimme nicht zu“) anonymisiert gespeichert und können nach Ende des bestimmten Umfragezeitraums als Komma-getrennter Datensatz (.csv) exportiert werden. Dieser Datensatz wurde schließlich zur weiteren Verarbeitung in Excel bzw. SPSS importiert.

Zunächst wurden die textuell vorliegenden Antworten in ein symmetrisches, numerisches Schema umgewandelt, um eine weitere Bearbeitung und Berechnung zu ermöglichen. Folgende Transkription wurde dabei verwendet (siehe Tabelle 3) und in weiterer Folge normiert, um den Einfluss der Anzahl abgegebener Stimmen je Hierarchiestufe oder Unternehmensbereich auszuschalten.

Tabelle 3: Transkriptionsmatrix der Antworten auf numerische Werte

Antwort	numerischer Wert
stimme vollständig zu	2
stimme zu	1
neutral	0
stimme kaum zu	-1
stimme nicht zu	-2

Auswertedimensionen

Wie bereits im Kapitel 4 beschrieben, betrachtet diese Arbeit das Thema Servant Leadership anhand der gleichen Stichprobe von Führungskräften in zwei Dimensionen. Einerseits werden die Führungskräfte auf Basis ihrer Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmensbereich eingeteilt, der wiederum von einer spezifischen Führungskraft gesamthaft geleitet wird (Senior Director oder Vorstandsmitglied), die in gewisser Weise auch Einfluss über Führung in ihrem Bereich ausübt. Andererseits ist jede Führungskraft generell der unternehmensweiten hierarchischen Ordnung unterworfen und ist der Verteilung spezifischer Aufgaben und Kompetenzen unterworfen. Somit können alle Führungskräfte stets von zwei verschiedenen Seiten betrachtet werden.

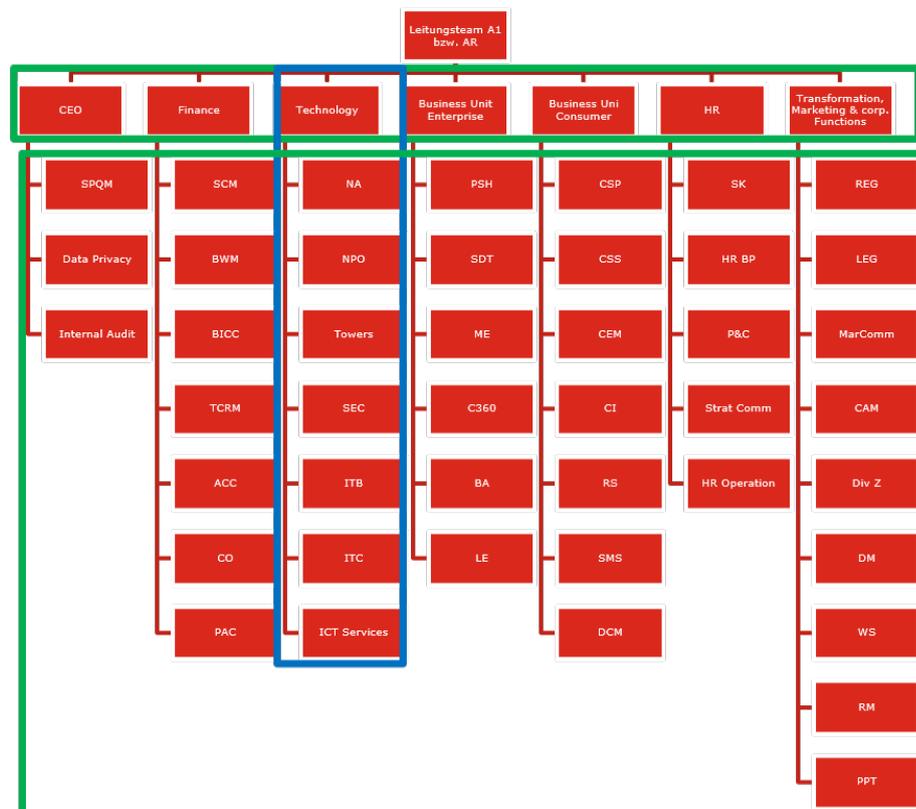


Abbildung 2: Darstellung der Auswertedimensionen

Auf Basis dieser hierarchischen Ordnung werden auch die Ergebnisse dieser Studie dargestellt. In Abbildung 2 ist eine schematische Darstellung des Organigramms von A1, in welchem beispielhaft in grün umrandet die hierarchische Dimension und in blau umrandet die organisatorische Dimension für einen Bereich dargestellt sind.

6. Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie präsentiert. Dabei wird zunächst die Validität der Studie durch einen Vergleich objektiverer, statistischer Kennzahlen mit anderen Studien geführt, um die Relevanz der verwendeten Methodik zu unterstreichen. Anschließend werden die Daten präsentiert, die im folgenden Kapitel 7 zur Diskussion kommen und die gestellten Forschungsfragen beantworten sollen.

6.1. Validität der Studie

In SPSS wurde mittels des von van Dierendonck und Nuijten (siehe (van Dierendonck und Nuijten, 2011)) vorgestellten Prozesses die Validität der vorliegenden Studie geprüft. Dazu wurden ein χ^2 -Test sowie eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse des χ^2 -Tests sind, in Verbindung mit den entsprechenden Daten des originalen Servant Leadership Survey (SLS) von van Dierendonck und Nuijten (siehe (van Dierendonck und Nuijten, 2011)) sowie einer weiteren Studie von Verdorfer et. al (siehe (Verdorfer und Peus, 2014)) in Tabelle 4 dargestellt. Ein Vergleich mit dem zweiten Teil (Self-Assessment) ist hier nicht zulässig, da dies in der Literatur bisher nicht vorgesehen war. Dementsprechend wurde in diesem Unterkapitel stets nur der erste Teil der Studie für die statistische Auswertung herangezogen. Die statistischen KPIs (Key Performance Indicators) der im Zuge dieser Studie erhobenen Daten werden mit den KPIs des originalen Servant Leadership Survey (SLS) von van Dierendonck und Nuijten (siehe Studie 2 in (van Dierendonck und Nuijten, 2011)) und der Validierung der SLS von Verdorfer et al (Model 1 in (Verdorfer und Peus, 2014)) verglichen.

Tabelle 4: Ergebnisse des χ^2 -Tests im Vergleich

KPIs	Studie	originale SLS	Verdorfer
χ^2	360,8	562,5	1159,8
df	312	377	377
p	<0,001	<0,001	<0,001
RMSEA	0,04	0,05	0,07
TLI	0,96	0,93	0,88
CFI	0,89	0,94	0,90

Das angewandte Modell wird mit dem χ^2 aus Tabelle 4 angenommen. Der Comparative Fit Index (CFI) liegt knapp unter der empfohlenen Größe von >0,9, allerdings nur knapp und die vergleichsweise kleine Stichprobe lässt eine Anpassung auch schwieriger zu. Die Größenordnungen von Tucker-Lewis Index (TLI) und Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) liegen im empfohlenen Bereich.

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse liefert folgende Tabelle (siehe Tabelle 5). Diese Daten können direkt mit den Daten der originalen SLS (van Dierendonck und Nuijten, 2011) verglichen werden. Die Nummerierung im Header bezeichnet dabei die Leadership-Dimensionen. Die Berechnungen wurden dabei mit dem Statistik-Programm SPSS AMOS v28 durchgeführt.

Tabelle 5: konfirmatorische Faktorenanalyse

Fragestellung	1	2	3	4	5	6	7	8
Empowerment								
1.Meine Führungskraft stellt mir die Informationen zur Verfügung, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen	,61							
2.Meine Führungskraft ermutigt mich, meine Talente zu nutzen	,73							
3.Meine Führungskraft hilft mir dabei, mich weiterzuentwickeln	,72							
4.Meine Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter:innen zu neuen Ideen	,63							
5.Meine Führungskraft lässt mir Raum, Entscheidungen zu treffen, die meine Arbeit erleichtern	,76							
6.Meine Führungskraft ermöglicht mir Probleme selbstständig zu lösen, anstatt mir einfach zu sagen, was zu tun ist	,77							
7.Meine Führungskraft gibt mir reichlich Gelegenheit, neue Fähigkeiten zu erlernen	,57							
Standing Back								
8.Meine Führungskraft hält sich lieber im Hintergrund und überlässt es anderen, für die Arbeit gelobt zu werden		,82						
9.Meine Führungskraft scheint nicht auf Anerkennung oder Belohnung aus zu sein, wenn sie etwas für andere tut		,83						
10.Meine Führungskraft scheint sich über den Erfolg von Kollegen mehr zu freuen als über ihre eigenen		,73						
Accountability								
11.Meine Führungskraft macht mich für die Aufgaben, die ich ausführe, verantwortlich			,80					
12.Für meine Leistungen bin ich vor meiner Führungskraft verantwortlich			,75					
13.Meine Führungskraft macht mich und meine Kollegen dafür verantwortlich, wie wir unsere Aufgaben erledigen			,64					
Forgiveness								
14.Mitarbeiter:innen, die bei ihrer Arbeit Fehler gemacht haben, werden von meiner Führungskraft lange kritisiert				,82				
15.Meine Führungskraft bleibt hart gegenüber Personen, die sie bei der Arbeit verärgert haben				,83				
16.Meiner Führungskraft fällt es schwer, vergangene Fehler zu vergeben				,88				
Courage								
17.Meine Führungskraft geht auch dann Risiken ein, wenn sie sich nicht sicher ist, ob sie von ihrer Führungskraft unterstützt wird					,74			
18.Meine Führungskraft geht Risiken ein und tut das, was in ihren Augen getan werden muss					,82			
Authenticity								
19.Meine Führungskraft geht offen mit ihren Grenzen und Schwächen um						,61		
20.Meine Führungskraft ist oft von Dingen berührt, die in ihrem Umfeld passieren						,63		
21.Meine Führungskraft ist bereit ihre Gefühle auch dann zu zeigen, wenn dies unerwünschte Folgen hat						,78		
22.Meine Führungskraft teilt ihren Mitarbeiter:innen ihre Gefühle offen mit						,77		
Humility								
23.Meine Führungskraft lernt aus Kritik							,75	
24.Meine Führungskraft versucht aus der Kritik ihrer Führungskraft zu lernen							,71	
25.Meine Führungskraft gesteht Fehler gegenüber ihrer Führungskraft ein							,52	
26.Meine Führungskraft lernt aus den unterschiedlichen Ansichten und Meinungen anderer							,73	
27.Wenn jemand Kritik übt, versucht meine Führungskraft, daraus zu lernen							,79	
Stewardship								
28.Meine Führungskraft hebt immer wieder die Wichtigkeit hervor, das Wohl der Allgemeinheit im Blick zu haben								,63
29.Meine Führungskraft hat eine langfristige Vision								,60
30.Meine Führungskraft betont immer wieder die gesellschaftliche Verantwortung unserer Arbeit								,59

Abschließend sind in Tabelle 6 die deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen in den Leadership-Dimensionen dargestellt. Die Mittelwerte liegen dabei bis auf die Dimension „Forgiveness“ über dem Durchschnittswert von 3, wobei, wie in Kapitel 5 erwähnt, die Fragestellung für „Forgiveness“ bewusst negativ formuliert ist.

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen der Studie in den Leadership-Dimensionen

SLS	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Empowerment	154	4,28	0,85								
Standing Back	154	3,66	1,07	0,541							
Accountability	154	4,53	0,66	0,35	0,23						
Forgiveness	154	2,21	1,12	-0,34	-0,35	0,09					
Courage	154	3,63	0,98	0,50	0,43	0,19	-0,34				
Authenticity	154	3,33	1,01	0,51	0,39	0,23	-0,23	0,32			
Humility	154	3,85	0,87	0,63	0,44	0,20	-0,33	0,37	0,52		
Stewardship	154	3,65	1,03	0,65	0,45	0,30	-0,22	0,46	0,47	0,56	

Die Interkorrelationswerte sind weitestgehend mit den Werten aus anderen Studien (allen voran Verdorfer et al (Verdorfer und Peus, 2014) und des initialen Servant Leadership Survey (van Dierendonck und Nuijten, 2011)) vergleichbar. Zwar war die abgefragte Stichprobe nicht so groß wie bei anderen, vorangegangenen Studien, die statistischen Auswertungen zeigen aber, dass diese Studie ihnen gegenübergestellt werden kann.

6.2. Vergleich der Unternehmensbereiche

In diesem Abschnitt sind die Ergebnisse des Vergleichs der verschiedenen Unternehmensbereiche aufbereitet. Der Fokus liegt dabei nicht auf den absoluten Werten, welche die Zugehörigen der einzelnen Bereiche gesamthaft erreichen, sondern wie sie sich in den Leadership-Dimensionen relativ zueinander darstellen. Dabei sind in jeder Grafik neben der klassischen Mitarbeiter:innen-Sicht, wie sie der originale Servant Leadership-Survey bereitstellt, auch die Werte aus dem selbstreflektierten Teil der Studie abgebildet.

In Abbildung 3 zeigt sich, dass für die Leadership-Dimension „Empowerment“ die Werte zwischen der Mitarbeiter:innen- und der Leadership-Sicht kaum voneinander abweichen, im Bereich Technology sich sogar quasi überlagern.

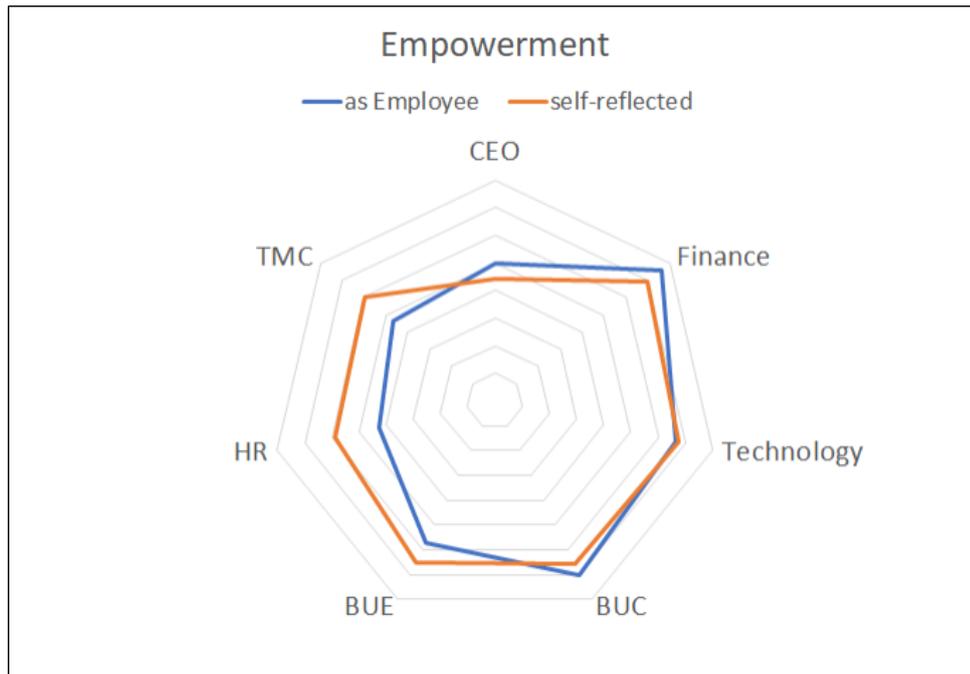


Abbildung 3: Darstellung der Empowerment-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Dies bedeutet, dass die Selbsteinschätzung der befragten Führungskräfte gut mit ihrer eigenen Wahrnehmung von Empowerment, das sie von ihrer Führungskraft erfahren, übereinstimmt. Die absolut höchsten Werte wurden in den Unternehmensbereichen Finance und Business Unit Consumer gemessen. Hier wird ein besonders starkes Empowerment der Führungskräfte wahrgenommen.

Abbildung 4 zeigt im Gegensatz dazu eine hohe Diskrepanz zwischen selbstreflektierter Einschätzung und der Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen. In den Unternehmensbereichen Business Unit Enterprise und Business Unit Consumer ist die Selbsteinschätzung unter anderem am Größten, die tatsächlich gemessenen Werte sind aber über alle Bereiche gesehen am unteren Ende angesiedelt.

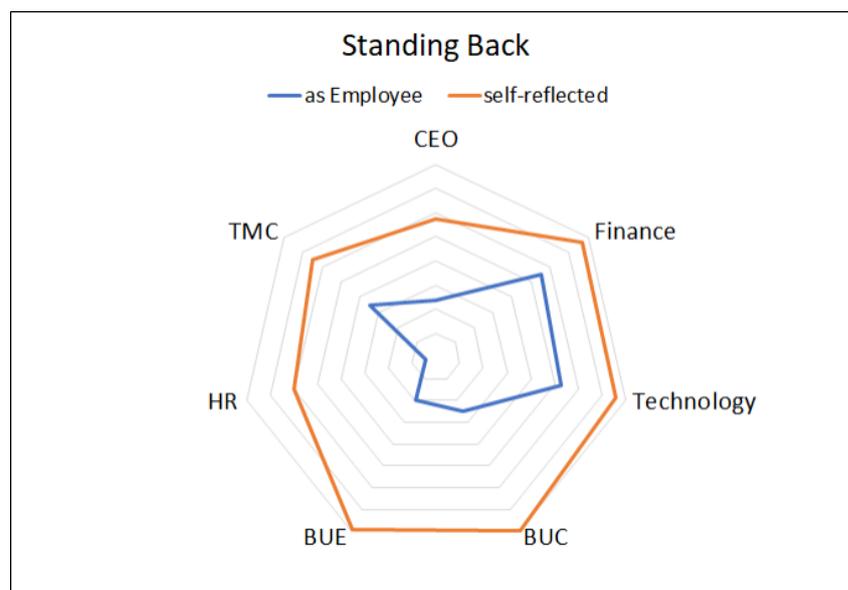


Abbildung 4: Darstellung der Standing Back-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Auch in den Bereichen Technology und Finance ist die Selbsteinschätzung der Leadership-Dimension „Standing Back“ sehr stark ausgeprägt, hier differiert die tatsächlich wahrgenommene Ausprägung aber weniger stark als in allen anderen Bereichen.

Die Leadership-Dimension „Accountability“ zeigt (siehe Abbildung 5), ähnlich wie bereits bei „Empowerment“ wiederum eine starke Übereinstimmung zwischen Selbsteinschätzung und Befragung der Mitarbeiter:innen. Anders als bei „Empowerment“ ist dabei aber die Selbsteinschätzung weniger stark ausgeprägt als die Mitarbeiter:innen ihren Führungskräften zutrauen.

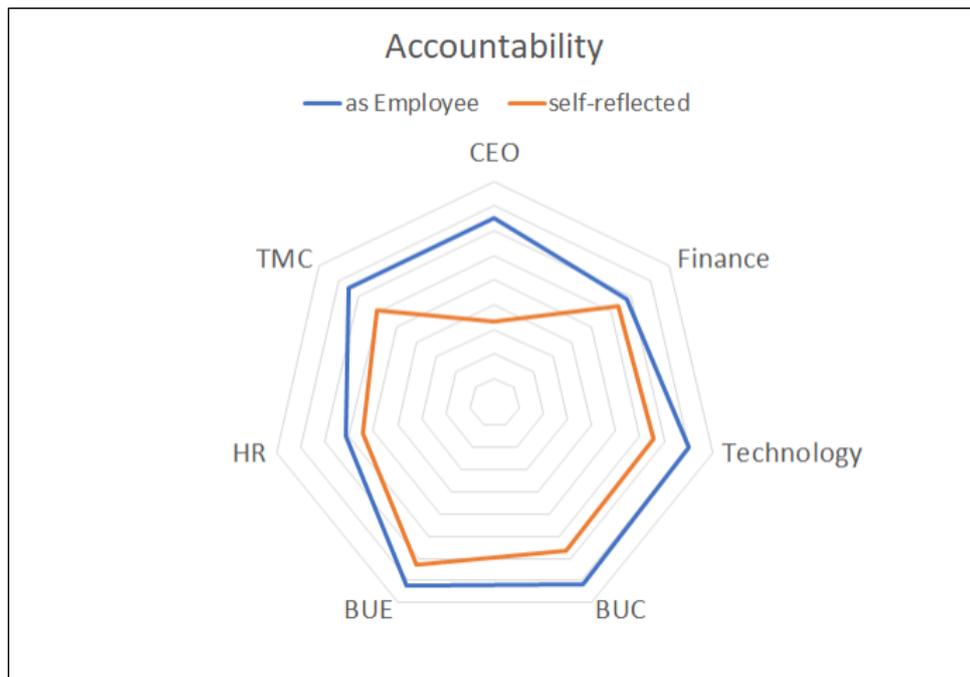


Abbildung 5: Darstellung der Accountability-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Interessant zu betrachten ist in diesem Fall der Unternehmensbereich CEO. Hier kann das Ergebnis so interpretiert werden, dass im Vergleich zu den übrigen Bereichen ein großes Verantwortungsgefühl seitens der Führungskräfte gegenüber dem Unternehmen vorherrscht, die Selbsteinschätzung aber einen weniger starken Einsatz der Mitarbeiter:innen einfordern würde.

Wie bereits erwähnt, muss das Ergebnis in der Leadership-Dimension „Forgiveness“ aufgrund der negativ konnotierten Fragestellung invertiert dargestellt werden. Hier zeigt sich, wie in Abbildung 6 zu sehen ist, dass vor allem die Mitarbeiter:innen-Beurteilung in den Bereichen CEO und Technology von einer vergleichsweise hohen Bereitschaft der Führungskräfte zeugt, Fehler zu verzeihen und nicht nachtragend zu reagieren.

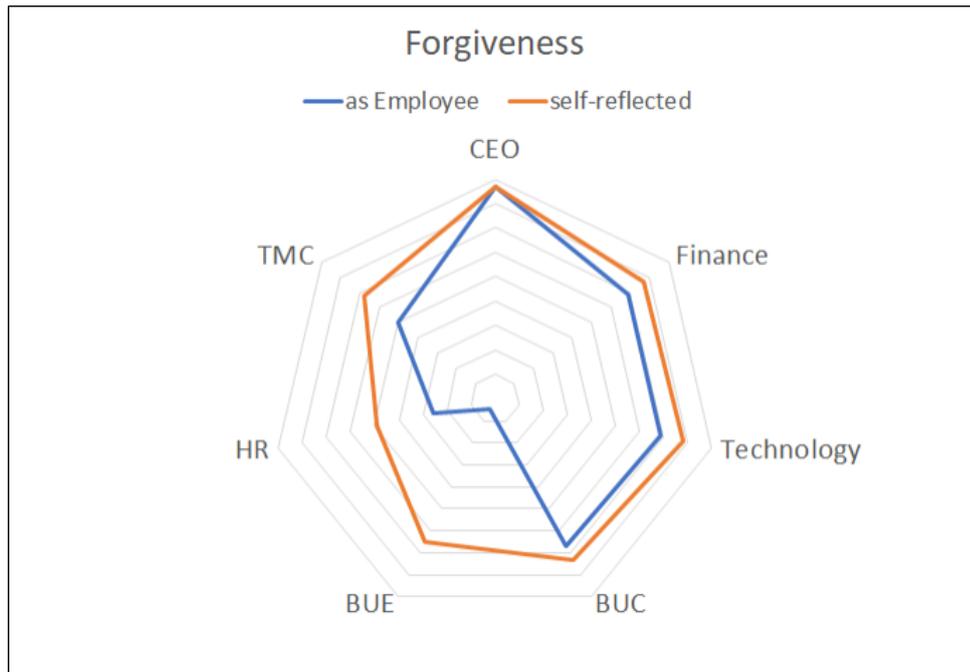


Abbildung 6: Darstellung der Forgiveness-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Vor allem im Bereich Business Unit Enterprise ist zudem eine Diskrepanz zwischen wahrgenommener und selbst-eingeschätzter Toleranz von Fehlern zu sehen, wobei sich die Führungskräfte hier ähnlich einschätzen wie in allen anderen Unternehmensbereichen, ihnen aus einer Mitarbeiter:innen-Sicht aber eine höhere Fehler-Toleranz zugesprochen wird.

Konträr dazu ist die Leadership-Dimension „Courage“ zu betrachten (siehe Abbildung 7). Abgesehen von den Unternehmensbereichen CEO, Finance und Technology liegen hier große Unterschiede zwischen empfundener und selbstreflektierter Wahrnehmung von Courage von Führungskräften vor.

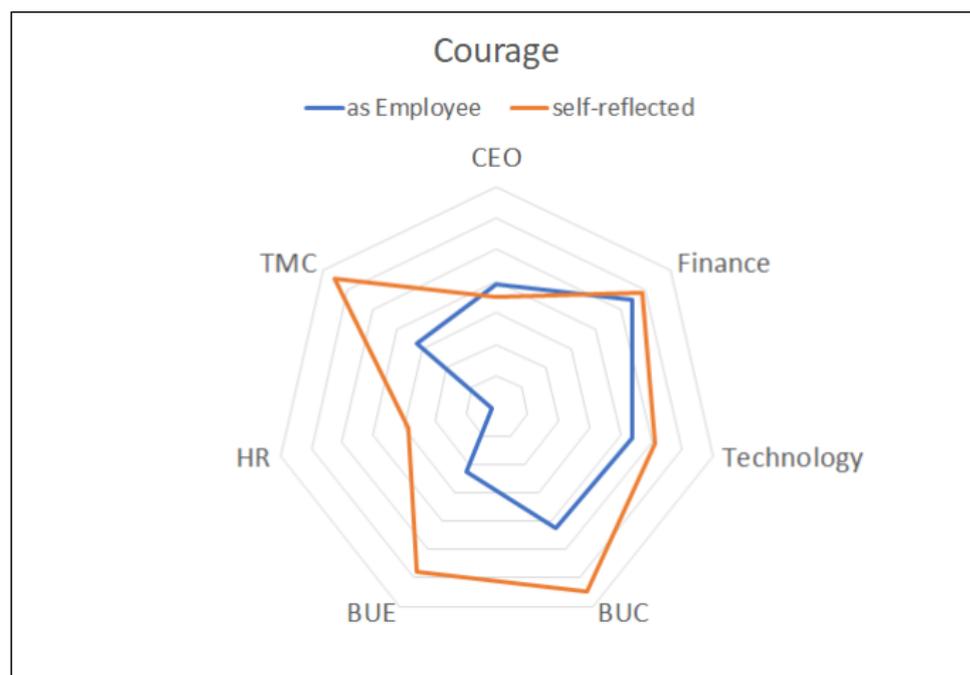


Abbildung 7: Darstellung der Courage-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Herauszustreichen sind dabei die Finance- und CEO-Bereiche, wobei im Finance-Bereich vergleichsweise die absolut höchsten wahrgenommenen Werte für Courage zu verzeichnen sind, im CEO-Bereich die wahrgenommene Courage die selbst-reflektierte sogar noch minimal übersteigt. Zusammen mit dem Technology-Bereich liefern hier die befragten Führungskräfte die beste Selbsteinschätzung betreffend der eigenen Courage ihrer Mitarbeiter:innen gegenüber.

Noch eindeutiger die Unterschiede betreffend fällt das Ergebnis für Authentizität in den Unternehmensbereichen aus (siehe Abbildung 8). Bis auf den Finance-Bereich, in dem vergleichsweise hohe Authentizität den Führungskräften bescheinigt wird, ist diese in den Bereichen aus eigener Sicht durchaus vorhanden, wird jedoch als Mitarbeiter:in bei weitem nicht so stark wahrgenommen.

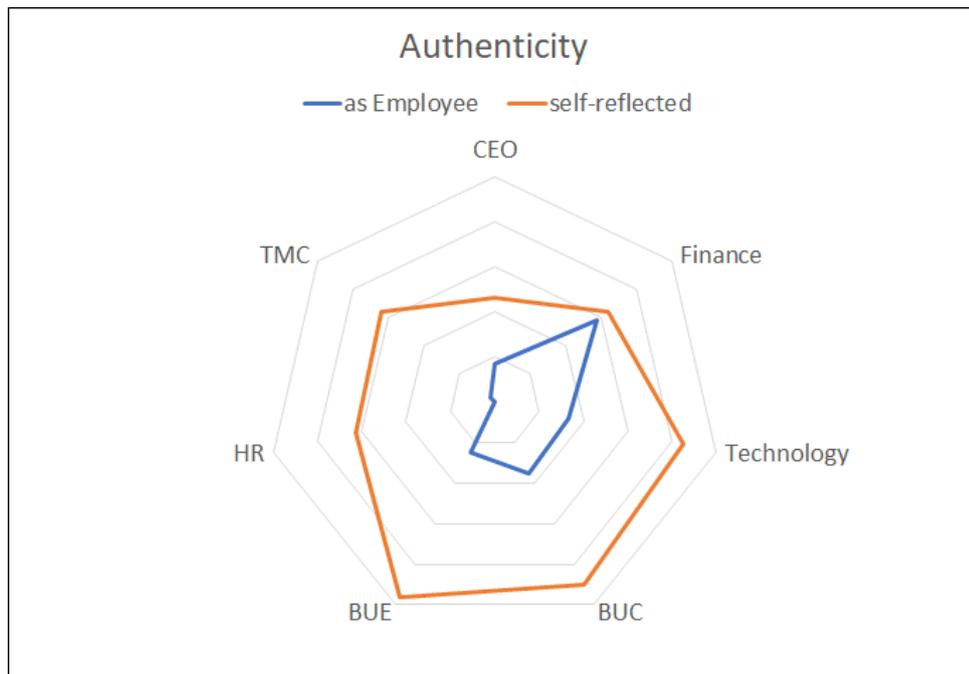


Abbildung 8: Darstellung der Authenticity-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Als negatives Beispiel ist hier der Human Resources-Bereich zu nennen, in dem den Führungskräften mit Abstand am wenigsten Authentizität bescheinigt wird.

Die „Humility“-Dimension in Abbildung 9 zeigt wieder eine etwas stärkere Selbstwahrnehmung im Vergleich zur Wahrnehmung als Mitarbeiter:innen in allen Unternehmensbereichen, jedoch gibt es keine größeren Abweichungen zwischen den Bereichen. Somit lässt sich an dieser Stelle keine nähere Erkenntnis zur Kritikfähigkeit gewinnen.

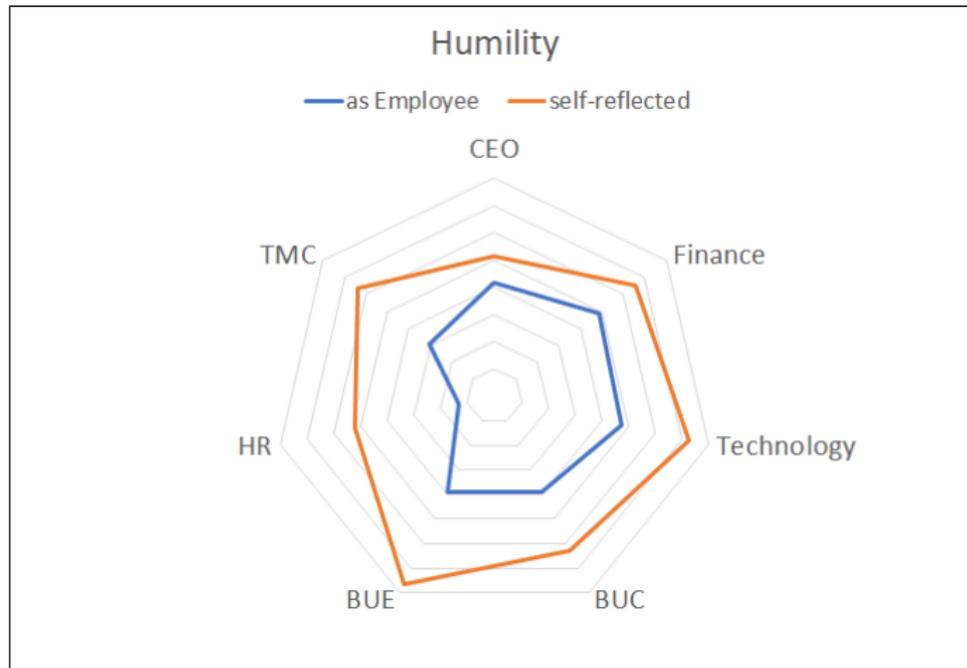


Abbildung 9: Darstellung der Humility-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Konträr dazu zeigt die Auswertung in der Leadership-Dimension „Stewardship“ (siehe Abbildung 10) wieder ein etwas diffuses Bild. In den Bereichen CEO und Finance sind dabei die Werte der Wahrnehmung als Mitarbeiter:innen größer als die Werte der Selbsteinschätzung, anders als in allen anderen Bereichen. Zu beachten ist vor allem im CEO-Bereich, dass sich die Selbsteinschätzung weitaus geringer als im übrigen Unternehmen darstellt. Die Vision bei AI wird jährlich in einem Strategie-Kickoff vor allem von CEO Marcus Grausam präsentiert und auch die Unternehmens-Vision stetig bei vielen Gelegenheiten ventiliert. Insofern ist die geringe Selbsteinschätzung der Führungskräfte in diesem Bereich als durchaus überraschend anzusehen.

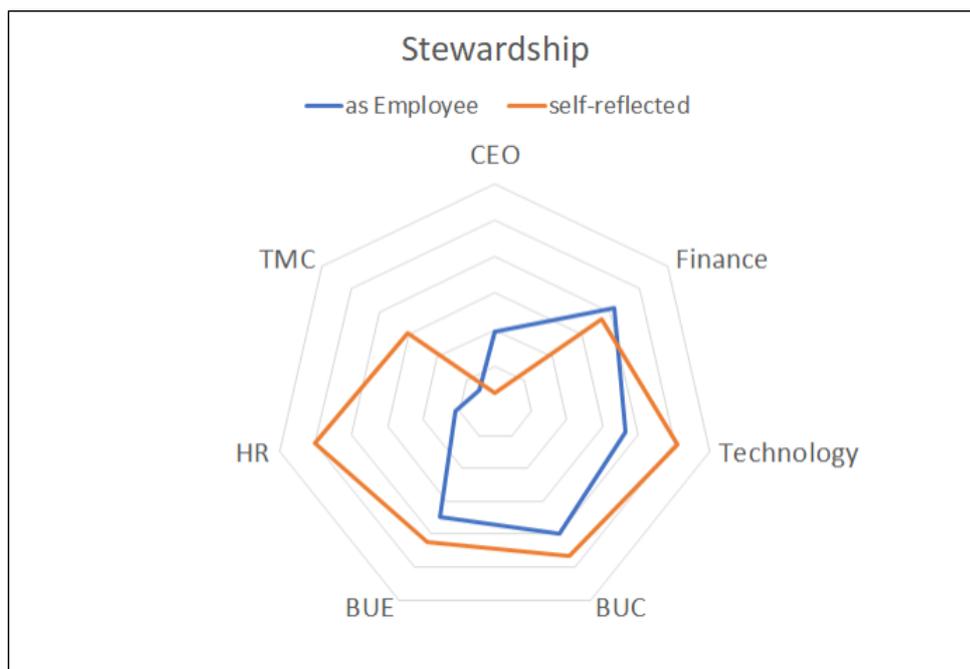


Abbildung 10: Darstellung der Stewardship-Dimension für beide Betrachtungsrichtungen

Bemerkenswert im negativen Sinne sind hier der Transformation, Marketing & Corporate Functions- sowie der Human Resources-Bereich, wo die Leadership-Dimension „Stewardship“ vergleichsweise schlecht abschneidet, die Selbsteinschätzung aber durchaus im Mittel über dem Unternehmen liegt.

6.3. Hierarchische Wahrnehmung von Leadership

Im folgenden Abschnitt sind die Studienergebnisse auf Basis der hierarchischen Stufen dargestellt. Dabei lassen sich nicht nur selbstreflektierte und Mitarbeiter:innen-Sicht der einzelnen Hierarchiestufen miteinander vergleichen, sondern natürlich auch die abgefragten Führungskräfte zusammengefasst jeweils in den Hierarchieebenen. Mit diesen Darstellungen soll vor allem die Frage geklärt werden, inwiefern Führungskraft durch das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten beeinflusst wird, welche Verhaltensweisen übernommen oder möglicherweise anders weitergegeben werden wollen.

Abbildung 11 zeigt eine Auswertung der Studie über alle Leadership-Dimensionen für drei Hierarchieebenen. Die Hierarchiestufe der Vorstände und Senior Director (Leadership Team) liefert hier natürlich keine Daten, da diese keine Führungskräfte besitzen und dementsprechend diese Sicht nicht bewerten können. Bemerkenswert ist, dass sich, abgesehen von der Dimension „Empowerment“, in der alle abgefragten Hierarchieebenen in etwa gleich antworteten, für jede weitere Dimension ein Gefälle entlang der Hierarchiestufen erkennen lässt. Am größten ist diese Stufe stets zwischen Gruppenleitungs- und Abteilungsleitungsebene. Abteilungsleitung und Bereichsleitung weisen ein kleineres Gefälle auf und liegen zumindest in der gleichen Größenordnung.

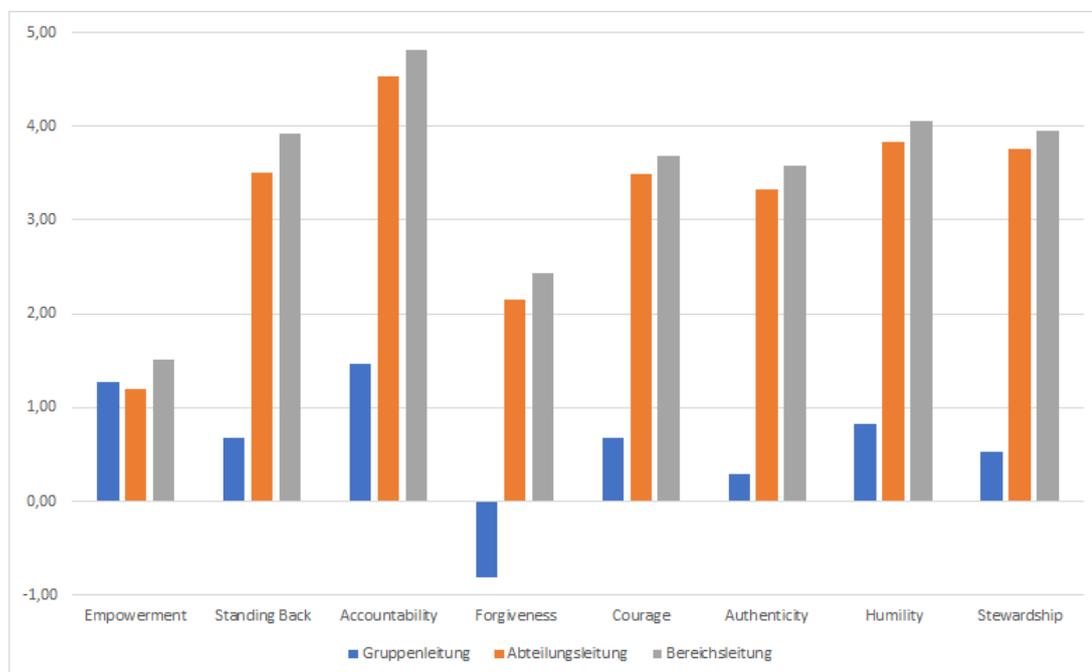


Abbildung 11: Darstellung der Leadership-Dimensionen aus der Mitarbeiter:innen-Sicht

Ebenfalls hervorgehoben werden muss die Leadership-Dimension „Forgiveness“, bei der durch die Fragestellung das Ergebnis als invers zu betrachten ist. Hier liefert die Gruppenleitungsebene

sogar einen negativen Wert, was für eine bessere Fehlerkultur in den oberen Hierarchieebenen spricht.

Ähnlich gestaltet sich das Bild aus der Leadership-Perspektive, also der Selbsteinschätzung der Führungskräfte (siehe Abbildung 12). Hier können auch die Umfrageergebnisse der höchsten Hierarchiestufe in den Vergleich miteinbezogen werden. Wiederum schert vor allem die Ebene der Gruppenleitung aus den Ergebnissen aus. Abteilungs-, Bereichsleitung bzw. Leadership-Team liegen hier wiederum in ähnlichen Größenordnungen, zeigen aber teilweise (siehe vor allem die Leadership-Dimensionen „Accountability“ und „Courage“) deutlich ein Ansteigen entsprechend der Hierarchiestufe.

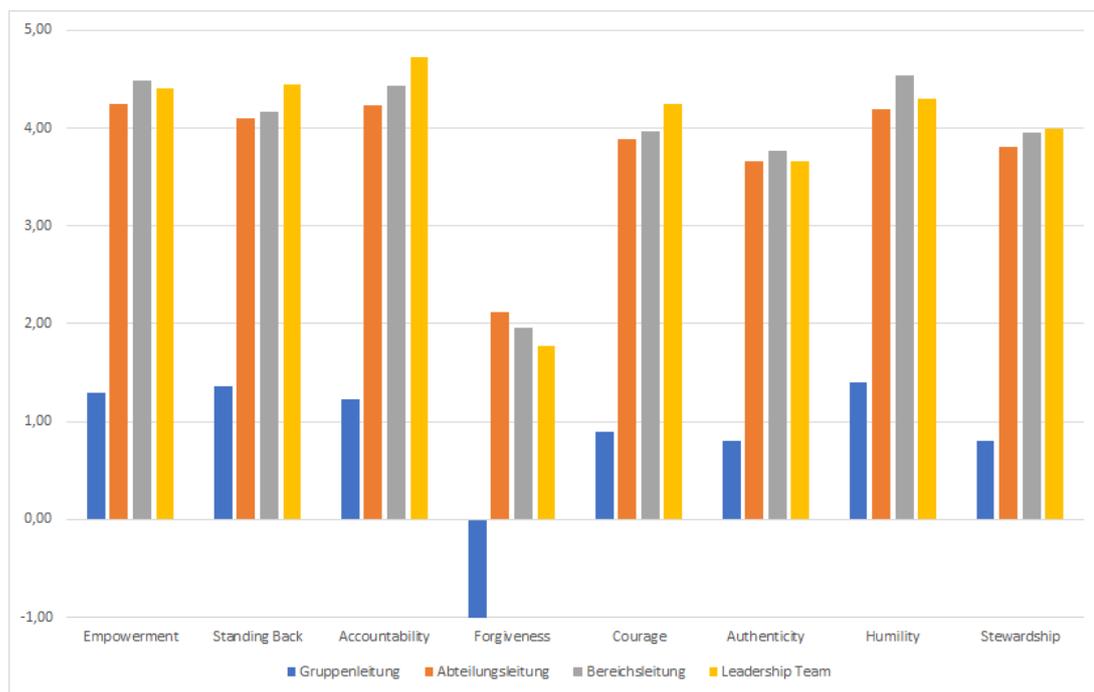


Abbildung 12: Darstellung der Leadership-Dimensionen aus Führungskräfte-Sicht

Interessant zu sehen ist wieder die Leadership-Dimension „Forgiveness“, bei der kein klassisches Hierarchiegefälle zu erkennen ist, sondern ein inverses. So sehen sich Mitglieder der Ebene Gruppenleitung als besonders wenig nachtragend, gefolgt vom Leadership Team. Am ehesten nachtragend sehen sich hier im direkten Vergleich die Mitglieder der Ebene Abteilungsleitung.

Wertet man nun die jeweiligen Antworten jeweils auf Basis der Hierarchieebene aus, ergeben sich ähnlich wie beim Vergleich der Unternehmensbereiche im Abschnitt zuvor, Vergleiche von wahrgenommenem Leadership mit selbst ausgeübtem Führungsverhalten in den jeweiligen Leadership-Dimensionen.

Auf Ebene der Gruppenleitungen ist dabei die Selbsteinschätzung deutlich höher, als die Führungskräfte es von ihren direkten Vorgesetzten wahrnehmen (siehe Abbildung 13). Einzig in der Dimension „Empowerment“ hält sich diese die Waage und in der Dimension „Accountability“ wird sie stärker wahrgenommen, als sie selbst vorgelebt werden will.

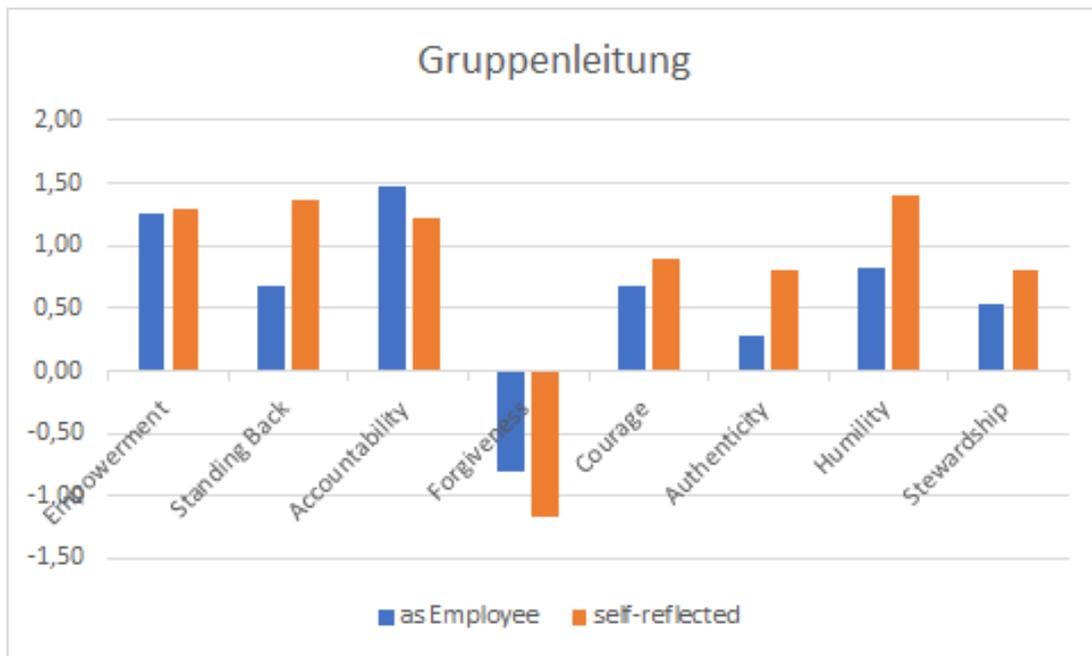


Abbildung 13: Darstellung des Einflusses von Leadership-Skills für Gruppenleitung in acht SL-Dimensionen

Ein gegensätzliches Bild zeigt sich bei der Hierarchieebene darüber, den Abteilungsleitungen (siehe Abbildung 14). Hier ist das Bild durchaus ausgewogen. In den meisten Leadership-Dimensionen wird eine ähnliche Intensität der Führungskompetenzen wahrgenommen, wie sie laut eigener Aussage für die darunter liegende Hierarchieebene vorgelebt wird.

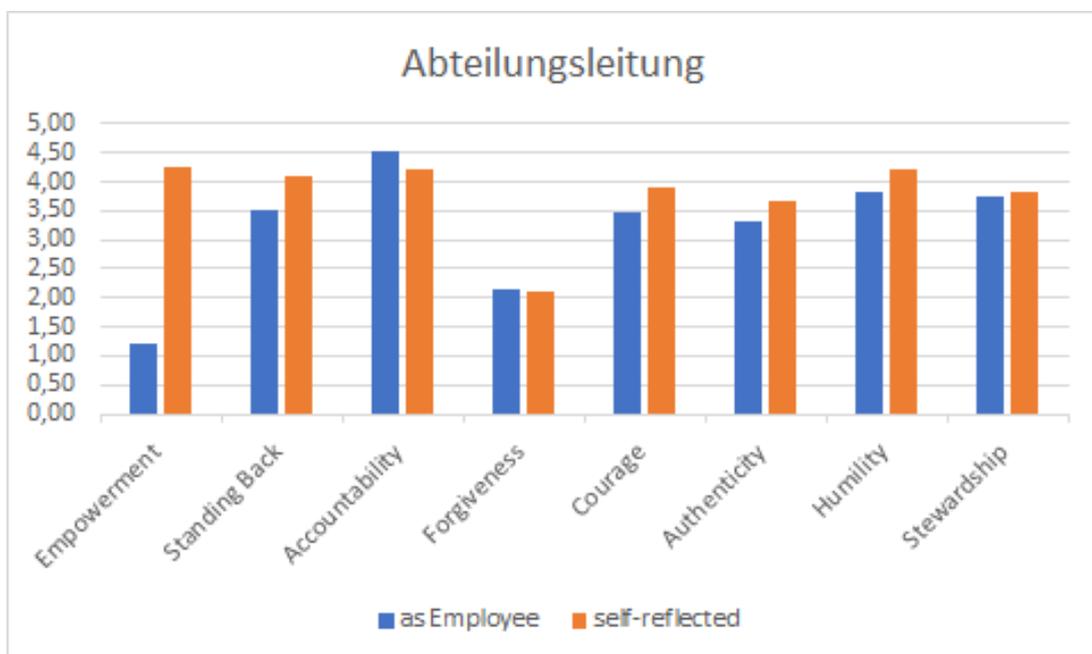


Abbildung 14: Darstellung des Einflusses von Leadership-Skills für Abteilungsleitung in acht SL-Dimensionen

Einzig die Leadership-Dimension „Empowerment“ sticht hervor. Abteilungsleiter:innen fühlen sich im Schnitt weniger durch ihre Führungskräfte gestärkt, als sie dies laut eigener Aussage an ihre Mitarbeiter:innen weitergeben.

Für die Bereichsleiter:innen gilt Ähnliches wie bei den Abteilungsleiter:innen. Auch hier ist in beinahe allen Leadership-Dimensionen eine ausgewogene Intensität zwischen wahrgenommener und selbst-reflektierter Führungskompetenz zu erkennen (siehe Abbildung 15).

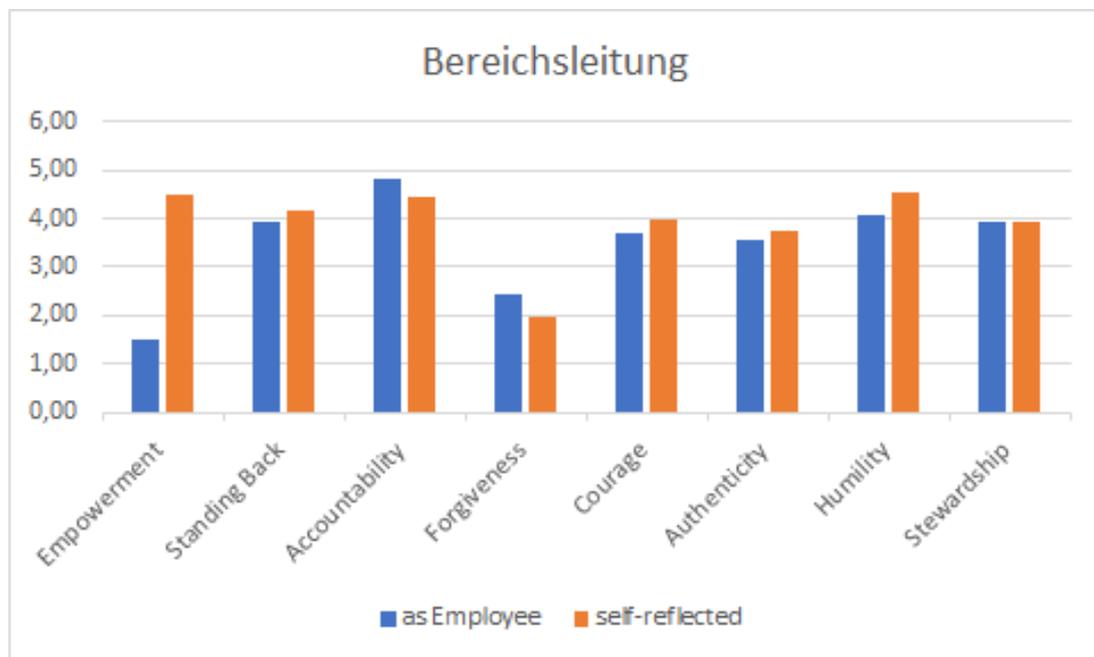


Abbildung 15: Darstellung des Einflusses von Leadership-Skills für Bereichsleitung in acht SL-Dimensionen

Gleich wie bei den Abteilungsleiter:innen ist bei den Bereichsleiter:innen ein starkes Gefälle in der Leadership-Dimension „Empowerment“ zu sehen. Auch hier fühlen sich die Bereichsleiter:innen weniger gestärkt, als sie anderen vorleben wollen.

6.4. Tatsächlicher Leadership-Gap

Abschließend soll nun in den Ergebnissen die Studie das Berührungsfeld zwischen zwei Führungsebenen beleuchtet werden. Dazu werden die Ergebnisse an der Schnittstelle zwischen zwei Hierarchieebenen gegenübergestellt. Einerseits wie Leadership in der oberen Hierarchiestufe selbst-reflektiert vorgelebt werden will, andererseits wie dies in der Ebene darunter wahrgenommen wird.

Bereits zwischen Abteilungsleiter:innen und Gruppenleiter:innen offenbart sich hier ein großer Bruch in beinahe allen Leadership-Dimensionen. Abteilungsleiter:innen sehen sich selbst vergleichsweise sehr stark darin, Servant Leadership-Kompetenzen vorzuleben, diese werden von den Gruppenleiter:innen aber dagegen kaum wahrgenommen (siehe Abbildung 16).

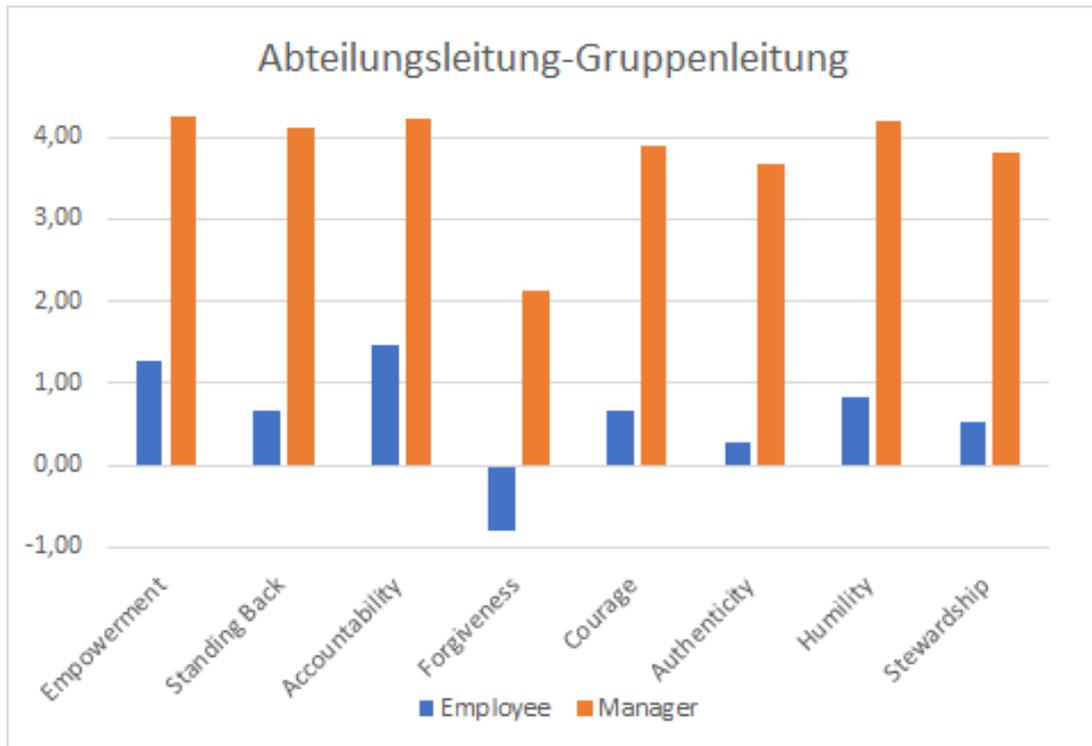


Abbildung 16: Darstellung der Führungsschnittstelle zwischen Abteilungs- und Gruppenleitung

Einzig in der Leadership-Dimension „Forgiveness“ nehmen Gruppenleiter:innen ein stärkeres Maß an Nachsicht wahr, als Abteilungsleiter:innen das von sich selbst behaupten.

In der Schnittstelle zwischen Abteilungs- und Bereichsleitungen ist dieses Bild bereits ausgewogener (siehe Abbildung 17). Beinahe alle Leadership-Dimensionen sind in einer ähnlichen Größenordnung, in der Dimension „Accountability“ ist die wahrgenommene Intensität des Verantwortungsgefühls sogar minimal größer als die Selbsteinschätzung der Führungskräfte.

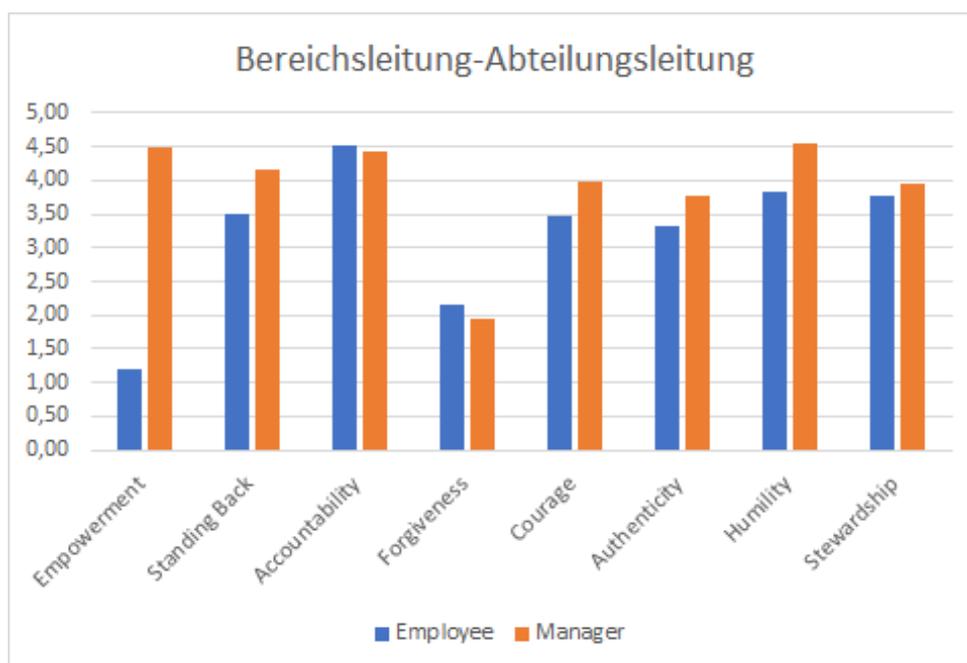


Abbildung 17: Darstellung der Führungsschnittstelle zwischen Bereichs- und Abteilungsleitung

Lediglich in der Leadership-Dimension „Empowerment“ zeigt sich eine ähnliche Diskrepanz wie in der Schnittstelle darunter. Diese wird von den Bereichsleiter:innen als weitaus stärker eingeschätzt, als diese von den Abteilungsleiter:innen wahrgenommen wird.

Quasi deckungsgleich dazu ist das Ergebnis in der letzten verbliebenen Schnittstelle zwischen Bereichsleiter:innen und dem Leadership Team (siehe Abbildung 18). Wieder wird die Leadership-Dimension „Accountability“ stärker wahrgenommen, als von den Führungskräften selbst eingeschätzt wird.

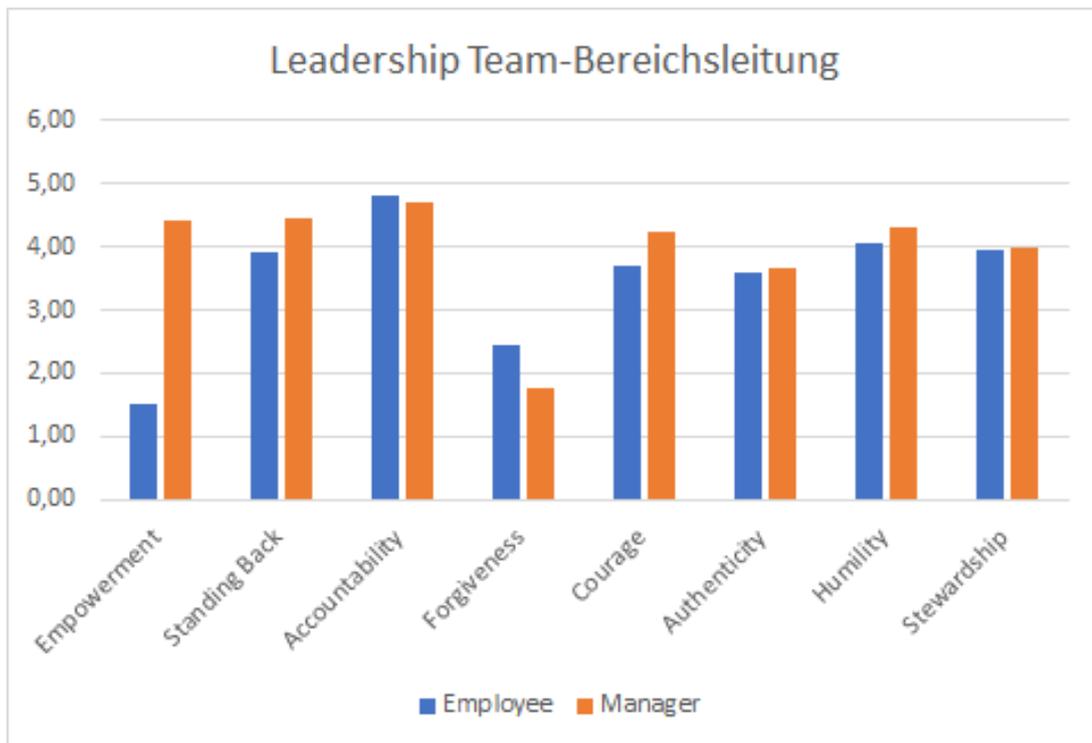


Abbildung 18: Darstellung der Führungsschnittstelle zwischen Leadership Team und Bereichsleitung

Ebenfalls gegensätzlich verhält sich die Leadership-Dimension „Empowerment“ in dieser Schnittstelle. Wieder ist die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte im Leadership-Team stärker vertreten als die Wahrnehmung der Bereichsleiter:innen ist.

7. Diskussion

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse diskutiert und interpretiert und entsprechend versucht, Antworten auf die Forschungsfragen zu liefern.

Zunächst wurde gezeigt, dass die vorliegende Studie den statistischen Anforderungsbedingungen genügt und sich bezüglich der Werte in einer ähnlichen Größenordnung wie der originale Servant Leadership Survey sowie eine Vergleichsstudie befinden. Die Variablen wurden dabei nach Vorschlag von Kline (Kline, 2015) gewählt und stellen eine Prüfung der Güte eines statistischen Fits dar. Wie bereits van Dierendonck und Nuijten in der originalen Studie schreiben, decken die vorgestellten acht Dimensionen die wichtigsten Aspekte in der Definition von Servant Leadership ab (van Dierendonck und Nuijten, 2011). Auf die Prüfung, ob es theoretisch noch weitere Dimensionen bzw. Charakteristika gäbe, wurde in dieser Studie verzichtet, da bereits van Dierendonck und Nuijten dies zeigten.

Auch in der vorliegenden Studie wurden die Berechnungen der statistischen Kenngrößen durchgeführt, die berechneten Werte liegen dabei stets innerhalb oder nahe den von der Literatur (vergleiche (Reinecke, 2014) und (Schumacker und Lomax, 2004)) vorgeschlagenen Zielbereichen.

Die Tatsache, dass in dieser Studie ausschließlich Führungskräfte aus einem einzigen Unternehmen als Proband:innen gewählt wurden und dies naturgemäß eine kleinere Stichprobe darstellt als in anderen Studien, wo die Befragung mehr oder weniger uneingeschränkt stattfand, zeigt, dass der Servant Leadership Survey sich beispielsweise auch für Analysen der unternehmensweiten Führungskultur eignet. Eine Evaluierung einer möglichen unteren Grenze, ab wann dies nicht mehr zutrifft, wurde im Rahmen dieser Studie allerdings nicht durchgeführt, da selbst die sechs erhaltenen Antwortsets der Gruppe Leadership-Team bei lediglich sieben Mitgliedern eine repräsentative Stichprobe darstellt. Es konnte keine Indikation gefunden werden, ab welcher relativen Teilnehmer-Anzahl die Ergebnisse nicht mehr valide wären.

7.1. Inwieweit unterscheiden sich verschiedene Unternehmensbereiche in der Verwendung von Servant Leadership-Ansätzen bei gleicher (unternehmens-)kultureller Ausrichtung?

Bezüglich der ersten Forschungsfrage, inwieweit sich verschiedene Unternehmensbereiche in der Verwendung von Servant Leadership-Ansätzen unterscheiden, zeigen die Auswertungen aus Kapitel 6.2, dass es signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen in allen (Servant) Leadership-Charakteristika gibt. Abbildung 19 zeigt dazu die Ergebnisse aller acht Dimensionen aus der Mitarbeiter:innen-Sicht in den Unternehmensbereichen übereinandergelegt.

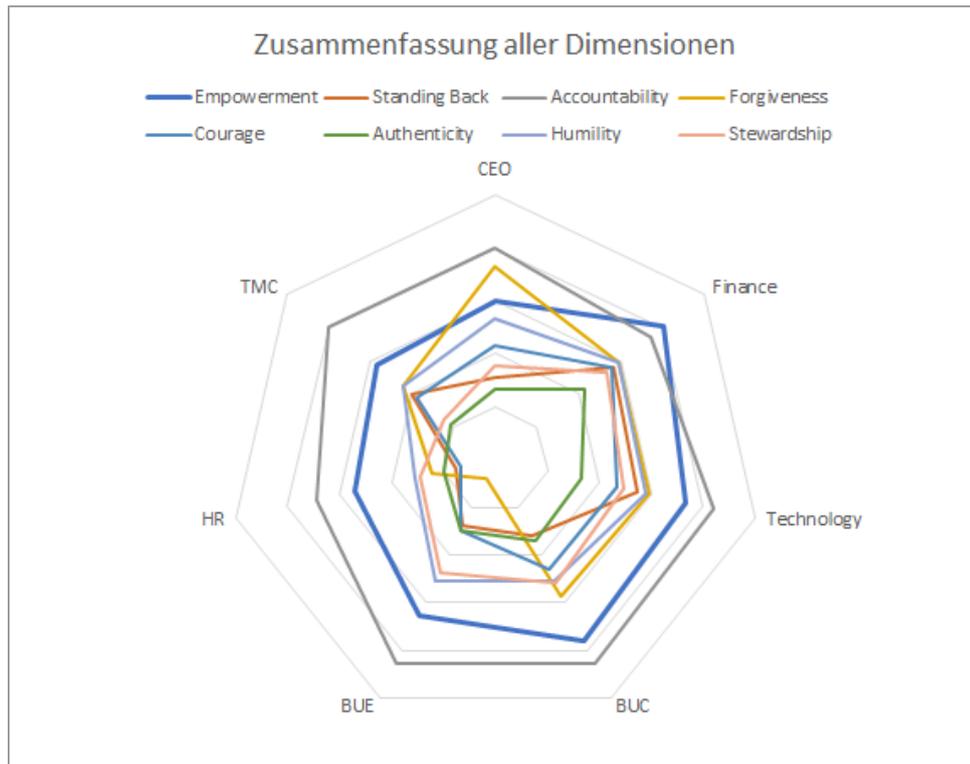


Abbildung 19: Darstellung aller Leadership-Dimensionen aus der Mitarbeiter:innen-Sicht

Je nach Leadership-Charakteristikum zeigt sich teils hohe Übereinstimmung zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen, andere differieren dagegen sehr stark. Hier ist zu erwähnen, dass vor allem „Empowerment“ in der Unternehmensstrategie und -kommunikation stets prominent vertreten ist. Zu nennen sind hier neben der Unternehmensvision („Empowering digital life“, siehe kombinierter Jahresbericht (Telekom Austria Group, 2020)) auch diverse Initiativen zum Thema Geschlechter und LGBT+ Gleichstellung. Durch die Fülle der Maßnahmen ist es wenig erstaunlich, dass alle Führungskräfte bezüglich des Themas „Empowerment“ speziell sensibilisiert sind und sich dementsprechend weitestgehend ähnliche Ergebnisse in der Studie zeigen. Gilli et al. erkennen darin generell einen Trend, dem Unternehmen mit zunehmender Digitalisierung folgen müssen, um den immer komplexeren Gegebenheiten Rechnung tragen zu können (Gilli, Lettner und Güttel, 2021).

Anders stellt sich die Auswertung in den Charakteristika „Authenticity“ und „Forgiveness“ dar. Harter schreibt, dass Menschen, die sich ihrer Grenzen und Schwächen bewusst sind und sich selbst und ihre Position anerkennen, über eine höhere Selbstachtung und positive Emotionen und Zuversicht für die Zukunft ausstrahlen (Harter, 2002). Dass dieses Charakteristikum so unterschiedlich wahrgenommen wird, ist ein Zeichen dafür, dass die Beziehung zwischen den Führungskräften in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen differieren, enge Beziehungen schlagen sich in höherer wahrgenommener Authentizität nieder (Harter, 2002), wobei hier stets die Erwartungen im Kontext beurteilt werden (Peterson und Seligman, 2004).

Im Gegensatz dazu steht die Leadership-Dimension „Forgiveness“ stark in Verbindung mit der „wahrgenommenen Übertretung in einem bestimmten zwischenmenschlichen Kontext“ (McCullough, Pargament und Thoresen, 2000). Dass sich hier die Ergebnisse so divers darstellen, spricht für keine einheitliche Fehlerkultur im Unternehmen bzw. für kein gelebtes Fehlermana-

gement. Als teilstaatliches Unternehmen in Österreich, das dem Sektor kritische Infrastruktur (Telekommunikation) zuzuordnen ist, überrascht dies, vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass größere Probleme bezüglich Infrastruktur und Service medial stets sehr prominent diskutiert werden (siehe dazu beispielsweise Artikel im Standard (derstandard.at, 2021) oder im Kurier (Auer, Weichhart und Bechtold, 2019)).

7.2. Wie unterscheiden sich unterschiedliche Hierarchie-Ebenen des gleichen Unternehmens bezüglich Implementierung bzw. Umsetzung von Servant Leadership-Ansätzen und wie werden diese aus einer höheren Management-Ebene wahrgenommen?

Die zweite Forschungsfrage fokussiert sich auf die Hierarchieebenen im Unternehmen. Dazu wurde untersucht, inwieweit Unterschiede der Servant Leadership-Charakteristika abhängig von der jeweiligen Hierarchiestufe vorhanden sind oder ob es gar einen Hinweis darauf gibt, dass diese Charakteristika sich entlang der Ebenen verändern. Diese Hypothese kann weitestgehend bestätigt werden. Wie beispielsweise Abbildung 11 zeigt, sind zwischen den Hierarchieebenen klare Abstufungen erkennbar. Dies deckt sich weitestgehend mit den Forschungsergebnissen von Sousa und van Dierendonck (Sousa und van Dierendonck, 2017), die belegten, dass Servant Leadership Charakteristika in höheren hierarchischen Ebenen stärker ausgeprägt sind als in niedrigeren. Sie bedienen sich dabei dem „Level 5 Hierarchy“-Modell von Collins (Collins, 2006), welches auch in diesem Fall die Ebenen „Contributing Team Member“ (Gruppenleitung) bis „Executive“ (Leadership Team) relativ gut abdeckt.

Es lässt sich eine Tendenz bzw. ein Splitting zwischen den mehrheitlich strategisch arbeitenden Abteilungs- und Bereichsleitungen und der sehr operativ wirkenden Gruppenleitungsebene erkennen. Die nicht einheitlichen Abstände zwischen den Hierarchiestufen unterstreichen diese Vermutung, vor allem wenn man zusätzlich die Ergebnisse des selbst-reflektiven Teils der Studie betrachtet. Dies wird auch von Collins (Collins, 2006) so vorhergesagt. Da dieser Split auch in Abbildung 12 auftaucht, kann geschlussfolgert werden, dass sich die jeweiligen Führungskräfte ihrer spezifischen Rolle im Unternehmen sehr bewusst sind und diese auch in dieser Beziehung ausüben.

Das Leadership-Charakteristikum Empowerment ist im Gegensatz dazu in allen drei Ebenen des ersten Teils der Studie im direkten Vergleich zu den anderen Charakteristika in etwa gleich schwach ausgeprägt. Der Gleichschritt könnte einerseits wieder darauf hindeuten, dass das Unternehmen vielfach in der Kommunikation bereits auf „Empowerment“ setzt, das schlechtere Abschneiden im Vergleich zu anderen Charakteristika deutet andererseits ein wenig auf Übersteuerung bzw. Micro-Management hin. Richard White setzte 2010 diese Mechanismen in Beziehung und schlussfolgerte, dass Micro-Management ein Symptom für fehlendes Empowerment wäre (White, 2010). Eine konkrete Indikation, warum dieses Leadership-Charakteristikum schwächer ausgeprägt ist, findet sich in der Literatur nicht. Conger weist allerdings darauf hin, dass stärker erlebtes Empowerment zu höherer Arbeitszufriedenheit und Effektivität führt (Conger, 2017).

Das Leadership-Charakteristikum „Accountability“ sticht ebenso in der Auswertung der Hierarchieebenen im ersten Teil der Studie hervor. Gemäß der Fragestellung in der Studie lässt sich

schlussfolgern, dass alle Führungskräfte in hohem Maß für zu erledigende Aufgaben und erbrachte Leistungen und deren Zustandekommen einstehen. Auch Sousa et al. sehen in „Accountability“ ein aktives Charakteristikum, welches Führungskräften Willen zur Richtungsvorgabe attestiert (Sousa und van Dierendonck, 2017). Solange dies keine Tendenz zur Abschiebung von Verantwortlichkeiten in Richtung der Mitarbeiter:innen enthält, zeigt sich hier ein starkes Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte. Konczak et al. (Konczak, Stelly und Trusty, 2000) schreiben „Accountability“ aber eine deutlich positive Konnotation zu.

In der Schnittstelle zwischen den Hierarchieebenen zeigen sich teils deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Leadership-Charakteristika. Während dies in den Schnittstellen zwischen Leadership Team und Bereichsleiter:innen bzw. Bereichsleiter:innen und Abteilungsleiter:innen (siehe dazu Abbildungen 18 und Abbildung 17) hauptsächlich die Leadership-Dimension „Empowerment“ betrifft, ist in der Schnittstelle zwischen Abteilungsleiter:innen und Gruppenleiter:innen der Unterschied zwischen wahrgenommenem und selbstreflektiertem Leadership eklatant (siehe Abbildung 16). Dass diese Ergebnisse innerhalb eines Unternehmens mit gleicher Unternehmenskultur gesamthaft über alle Führungskräfte erstellt wurden, deutet auf ein strukturelle oder systematische Ursache hin. Collins beschreibt in seinem „Level 5 Hierarchy“-Modell (Collins, 2006) eine kontinuierliches Ansteigen von Macht und Verantwortung entlang der Hierarchieebenen, hier zeigt sich aber sehr wohl ein starker Bruch zwischen diesen. Eine erweiterte Abfrage der darunter liegenden Ebenen (im Fall von A1 gibt es noch Teamleiter und „einfache“ Mitarbeiter:innen) könnte darüber gegebenenfalls Aufschluss geben.

Wie bereits Robert Greenleaf schrieb, ist Führung vor allem eine Frage des Mindsets. „Alles beginnt mit der Initiative des Einzelnen“ lautet eine der Überschriften in seinem Werk „The Servant as a Leader“ (Greenleaf, 2007), die Ergebnisse würden stets stark verzögert zur eigentlichen Tat sichtbar werden, deshalb müsse die erste Initiative von höheren hierarchischen Ebenen kommen, wie die Ergebnisse der Studie auch zeigen.

8. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird die Ausprägung von Servant Leadership Charakteristika bei Führungskräften des Unternehmens A1 Telekom Austria AG mit Hilfe einer Studie, angelehnt an den Servant Leadership Survey von van Dierendonck und Nuijten, gemessen. Dazu wurde ein Fragebogen von den Führungskräften der Hierarchieebenen Leadership Team, Bereichsleitung, Abteilungsleitung und Gruppenleitung via Umfragetool online abgefragt und die Ergebnisse statistisch und qualitativ ausgewertet.

Die Umfrage wurde in zwei Teilen durchgeführt, einerseits die Sicht der Führungskräfte als Mitarbeiter:innen auf ihre Führungskräfte im ersten Teil, andererseits die gleiche Fragestellung in einem selbst-reflektierten Setting im zweiten Teil. Der erste Teil der Umfrage wurde dabei nur in den Gruppen-, Abteilungs- und Bereichsleitungen durchgeführt, da das Leadership Team per Definition von keinen Führungskräften geführt wird. Zudem wurden von allen Studienteilnehmer:innen die Zugehörigkeit zu Hierarchieebene und Unternehmensbereich abgefragt.

Die Daten wurden statistisch ausgewertet, um die Validität des Studienrahmens zu prüfen und schließlich in Bezug auf Zugehörigkeit zu Unternehmensbereich und Hierarchieebene betrachtet. Damit konnten die Forschungsfragen, inwiefern sich die unterschiedlichen Unternehmensbereiche beziehungsweise hierarchischen Ebenen in der Verwendung von Servant Leadership-Ansätzen bei gleicher unternehmenskultureller Ausrichtung unterscheiden und wie sich diese für die nächsthöhere Ebene im Management im Vergleich zur Selbstwahrnehmung verhält, beantwortet werden.

Die Ergebnisse der Auswertung über die Unternehmensbereiche zeigen dabei deutlich eine Tendenz zu höherem Vorkommen von Servant Leadership-Charakteristika in den Bereichen Finance und Technology. Charakteristika wie Rechenschaft („Accountability“) und Demut („Humility“) kommen bei unterschiedlicher Intensität relativ gleichmäßig über die Führungskräfte aller Bereiche des Unternehmens vor. Andere wie beispielsweise Versöhnlichkeit („Forgiveness“) und Authentizität („Authenticity“) sind jedoch in diesen Unternehmensbereichen stärker vertreten.

Die Auswertung über die Hierarchieebenen zeigt klare Unterschiede zwischen den Gruppenleitungen und den restlichen hierarchischen Ebenen, in beiden Wahrnehmungsrichtungen, auf. Eine mögliche Erklärung liefert hier der Umstand, dass die Ebene der Gruppenleiter:innen teils noch sehr operativ tätig ist, wohingegen die Ebenen darüber hauptsächlich mit strategischen Agenden befasst sind. So zeigen sich in der Schnittstellenbetrachtung ebenfalls die deutlichsten Unterschiede in der Schnittstelle zwischen Abteilungs- und Gruppenleiter:innen. Einzig das Leadership-Charakteristikum „Empowerment“ weicht hier deutlich von den Ergebnissen der übrigen Charakteristika ab, was durch eine stetige interne Kommunikation bezüglich Empowerment und eine entsprechende Sensibilisierung der Führungskräfte erklärt werden könnte.

Da das Führungsverständnis eine höchstpersönliche Angelegenheit darstellt und Führungskräfte wechseln, bilden die präsentierten Ergebnisse natürlich nur eine Momentaufnahme ab, die zudem keine tatsächliche Aussage über die Effizienz der Führung treffen. Das Unternehmen legt im Recruiting der Führungskräfte aber bereits aktiv auch auf Servant Leadership-Skills wert, entsprechend wäre es sinnvoll diese Studie nach einiger Zeit noch einmal durchzuführen und die Ergebnisse zu vergleichen. Zudem könnte das Studiendesign in Unternehmen ähnlicher Größe oder gleicher Branche angewendet werden, um die Ergebnisse anschließend zu vergleichen.

Literatur

- Allen, Kathleen E., Stephen P. Stelzner und Richard M. Wielkiewicz (Jan. 1999). The Ecology of Leadership: Adapting to the Challenges of a Changing World. In: *Journal of Leadership Studies* 5.2, S. 62–82. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199900500207>.
- Arbeiterkammer Oberösterreich, SORA, IFES (8. Juli 2019). *Der Österreichische Führungskräfte Monitor*. Forschungsbericht.
- Arbeitsklima Index Datenbank (3. Okt. 2021). *Psychischer Stress qualifizierter und leitender Angestellte*. Hrsg. von Arbeiterkammer Oberösterreich. URL: <http://db.arbeitsklima.at/>.
- Auer, Konstantin, Johannes Weichhart und Franziska Bechtold (14. Okt. 2019). *Notruf-Chaos: Retter waren stundenlang nicht erreichbar*. Hrsg. von Kurier. URL: <https://kurier.at/chronik/wien/notruf-chaos-retter-waren-am-montagvormittag-nicht-erreichbar/400646840>.
- Block, Peter (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bobbio, Andrea, Dirk Van Dierendonck und Anna Maria Manganelli (Juli 2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. In: *Leadership* 8.3, S. 229–243. DOI: 10.1177/1742715012441176.
- Çakmak, Esra, Özge Öztekin und Engin Karadağ (2015). The Effect of Leadership on Job Satisfaction. In: *Leadership and Organizational Outcomes*. Hrsg. von Engin Karadağ. Cham: Springer International Publishing, S. 29–56. ISBN: 978-3-319-14907-3 978-3-319-14908-0. DOI: 10.1007/978-3-319-14908-0_3. URL: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-14908-0_3 (besucht am 05.05.2021).
- Collins, Jim (2006). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. In: *Managing Innovation and Change* 234.
- Conger, Jay A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass.
- Conger, Jay A. (Sep. 2017). Motivate Performance through Empowerment. In: *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Blackwell Publishing Ltd, S. 143–155. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781405164047.ch10>.
- Crippen, Carolyn (2005). The Democratic School: First to serve, then to lead. In: *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* 47. Number: 47. ISSN: 1207-7798. URL: <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42727> (besucht am 21.03.2021).
- derstandard.at, Hrsg. (5. Mai 2021). *Softwarefehler war Grund für Internetausfall bei A1*. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000126394104/kunden-beklagen-ausfall-des-a1-internet-am-5-mai>.
- Eva, Nathan et al. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. In: *The Leadership Quarterly* 30.1, S. 111–132. ISSN: 1048-9843. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307774> (besucht am 24.04.2021).
- Ferch, Shann Ray (2003). *Servant-leadership, forgiveness, and social justice*. Greenleaf Center for Servant-Leadership.

- Ferguson, Eamonn und Tom Cox (Apr. 1993). Exploratory Factor Analysis: A Users' Guide. In: *International Journal of Selection and Assessment* 1.2, S. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1993.tb00092.x>.
- Froiland, P., J. Gordon und M. Picard (1993). In search of accountability. In: *Training* 30.1, S. 59.
- George, Jennifer M. (Aug. 2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. In: *Human Relations* 53.8, S. 1027–1055. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>.
- Gilli, Katharina, Nicole Lettner und Wolfgang H. Güttel (28. Juni 2021). *Leadership & Digitalisierung: Einblicke in die Praxis mittels einer Delphi-Studie*. Forschungsber. University of Technology Vienna.
- Greenleaf, Robert (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, Robert (2007). The Servant as Leader. In: *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Hrsg. von Walther Ch Zimmerli, Markus Holzinger und Klaus Richter. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 79–85. ISBN: 978-3-540-70817-9. DOI: 10.1007/978-3-540-70818-6_6. URL: http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-70818-6_6 (besucht am 05.05.2021).
- Greenleaf Center for Servant Leadership (2021). *What is Servant Leadership*. Greenleaf Center for Servant Leadership, New Jersey. URL: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (besucht am 01.05.2021).
- Güttel, Wolfgang H., Catherina Purrucker und Katharina Baier (29. Juni 2021). *New Work: Organisation, Recht und Technologie*. Forschungsber. University of Technology Vienna.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and research in administration*. Macmillan.
- Harter, S. (2002). „Authenticity“. In: *Handbook of Positive Psychology*. London, Uk: Oxford University Press.
- Hernandez, Morela (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. In: *Journal of business ethics* 80.1, S. 121–128.
- Hoch, Julia E. et al. (Aug. 2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. In: *Journal of Management* 44.2, S. 501–529. DOI: DOI:10.1177/0149206316665461.
- Joshi, Ankur et al. (2015). Likert scale: Explored and explained. In: *British Journal of Applied Science & Technology* 7.4, S. 396.
- Kline, Rex B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Konczak, Lee J., Damian J. Stelly und Michael L. Trusty (Apr. 2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. In: *Educational and Psychological Measurement* 60.2, S. 301–313. DOI: DOI:10.1177/00131640021970420.
- Laub, James Alan (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- Le, Huy et al. (Juli 2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112.2, S. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>.

- Lee, Allan et al. (März 2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 93.1, S. 1–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12265>.
- McCullough, Michael E., Kenneth Ira Pargament und Carl E. Thoresen (2000). *Forgiveness: Theory, research, and practice*. Guilford Press.
- Peterson, Christopher und Martin E. P. Seligman (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Bd. 1. Oxford University Press.
- Rachmawati, Ani Wahyu und Donald C. Lantu (Feb. 2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115, S. 387–393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>.
- Reinecke, Jost (Dez. 2014). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. DOI: <https://doi.org/10.1524/9783486854008>.
- Russell, Robert F. und A. Gregory Stone (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. In: *Leadership & Organization Development Journal*.
- Schumacker, Randall E. und Richard G. Lomax (Juni 2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Psychology Press. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410610904>.
- Schwaber, Ken (1997). SCRUM Development Process. In: S. 117–134. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0947-1_11.
- Sinek, Simon (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Sousa, Milton und Dirk van Dierendonck (März 2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. In: *Journal of Business Ethics* 141.1, S. 13–25. ISSN: 0167-4544, 1573-0697. DOI: 10.1007/s10551-015-2725-y. URL: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-015-2725-y> (besucht am 05.05.2021).
- Stein, Petra und Marc-Andre Nehr Korn-Ludwig (2007). Einführung in die Analyse mit Kovarianzstrukturmodellen. In.
- Tangney, June Price (März 2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. In: *Journal of Social and Clinical Psychology* 19.1, S. 70–82. DOI: <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>.
- Telekom Austria Group, Hrsg. (20. März 2020). *Kombinierter Jahresbericht 2019*.
- Thommen, Jean-Paul et al. (Okt. 2016). Unternehmenskultur und Führungsstil. In: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 511–520. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-07768-6_44.
- Van Dierendonck, Dirk (Juli 2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. In: *Journal of Management* 37.4, S. 1228–1261. ISSN: 0149-2063, 1557-1211. DOI: 10.1177/0149206310380462. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310380462> (besucht am 24.04.2021).
- Van Dierendonck, Dirk und Inge Nuijten (Sep. 2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. In: *Journal of Business and Psychology* 26.3, S. 249–267. ISSN: 0889-3268, 1573-353X. DOI: 10.1007/s10869-010-9194-1. URL: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-010-9194-1> (besucht am 24.04.2021).

- Verdorfer, Armin und Claudia Peus (1. Jan. 2014). The Measurement of Servant Leadership Validation of a German Version of the Servant Leadership Survey (SLS). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 58, S. 1–17. DOI: 10.1026/0932-4089/a000133.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin und Don D. Jackson (1996). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*.
- White, Richard D. (März 2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. In: *Public Personnel Management* 39.1, S. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102601003900105>.
- Wong, Paul T. P. und Dean Davey (2007). Best practices in servant leadership. In: *Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University* 7.1, S. 1.
- Wu, Junfeng et al. (Jan. 2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. In: *Journal of Applied Psychology* 106.1, S. 152–167. DOI: <https://doi.org/10.1037/ap10000500>.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson. ISBN: 978-0132771863.

A. Anhang

Tabelle 7: Fragen des ersten Teils der Studie in den Servant Leadership-Dimensionen

Dimension	Frage
Empowerment	<p>Meine Führungskraft stellt mir die Informationen zur Verfügung, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen</p> <p>Meine Führungskraft ermutigt mich, meine Talente zu nutzen</p> <p>Meine Führungskraft hilft mir dabei, mich weiterzuentwickeln</p> <p>Meine Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter:innen zu neuen Ideen</p> <p>Meine Führungskraft lässt mir Raum, Entscheidungen zu treffen, die meine Arbeit erleichtern</p> <p>Meine Führungskraft ermöglicht mir Probleme selbstständig zu lösen, anstatt mir einfach zu sagen, was zu tun ist</p> <p>Meine Führungskraft gibt mir reichlich Gelegenheit, neue Fähigkeiten zu erlernen</p>
Standing Back	<p>Meine Führungskraft hält sich lieber im Hintergrund und überlässt es anderen, für die Arbeit gelobt zu werden</p> <p>Meine Führungskraft scheint nicht auf Anerkennung oder Belohnung aus zu sein, wenn sie etwas für andere tut</p> <p>Meine Führungskraft scheint sich über den Erfolg von Kollegen mehr zu freuen als über ihre eigenen</p>
Accountability	<p>Meine Führungskraft macht mich für die Aufgaben, die ich ausführe, verantwortlich</p> <p>Für meine Leistungen bin ich vor meiner Führungskraft verantwortlich</p> <p>Meine Führungskraft macht mich und meine Kollegen dafür verantwortlich, wie wir unsere Aufgaben erledigen</p>
Forgiveness	<p>Mitarbeiter:innen, die bei ihrer Arbeit Fehler gemacht haben, werden von meiner Führungskraft lange kritisiert</p> <p>Meine Führungskraft bleibt hart gegenüber Personen, die sie bei der Arbeit verärgert haben</p> <p>Meiner Führungskraft fällt es schwer, vergangene Fehler zu vergeben</p>
Courage	<p>Meine Führungskraft geht auch dann Risiken ein, wenn sie sich nicht sicher ist, ob sie von ihrer Führungskraft unterstützt wird</p> <p>Meine Führungskraft geht Risiken ein und tut das, was in ihren Augen getan werden muss</p>
Authenticity	<p>Meine Führungskraft geht offen mit ihren Grenzen und Schwächen um</p> <p>Meine Führungskraft ist oft von Dingen berührt, die in ihrem Umfeld passieren</p> <p>Meine Führungskraft ist bereit ihre Gefühle auch dann zu zeigen, wenn dies unerwünschte Folgen hat</p> <p>Meine Führungskraft teilt ihren Mitarbeiter:innen ihre Gefühle offen mit</p>
Humility	<p>Meine Führungskraft lernt aus Kritik</p> <p>Meine Führungskraft versucht aus der Kritik ihrer Führungskraft zu lernen</p>

	<p>Meine Führungskraft gesteht Fehler gegenüber ihrer Führungskraft ein</p> <p>Meine Führungskraft lernt aus den unterschiedlichen Ansichten und Meinungen anderer</p> <p>Wenn jemand Kritik übt, versucht meine Führungskraft, daraus zu lernen</p>
Stewardship	<p>Meine Führungskraft hebt immer wieder die Wichtigkeit hervor, das Wohl der Allgemeinheit im Blick zu haben</p> <p>Meine Führungskraft hat eine langfristige Vision</p> <p>Meine Führungskraft betont immer wieder die gesellschaftliche Verantwortung unserer Arbeit</p>

Tabelle 9: Fragen des zweiten Teils der Studie in den Servant Leadership-Dimensionen

Dimension	Frage
Empowerment	<p>Ich frage meine Mitarbeiter:innen proaktiv, ob sie noch weitere Informationen zu Aufgaben benötigen</p> <p>Ich ermutige meine Mitarbeiter:innen ihre Talente zu nützen</p> <p>Ich unterstütze meine Mitarbeiter:innen sich auch persönlich weiter zu entwickeln</p> <p>Ich ermutige meine Mitarbeiter:innen neue Ideen zu entwickeln</p> <p>Meine Mitarbeiter:innen können Entscheidungen treffen, die ihnen ihre Arbeit erleichtern</p> <p>Ich mische mich bei Problemen meiner Mitarbeiter:innen zunächst nicht ein und ermögliche ihnen diese selbst zu lösen</p> <p>Ich gebe meinen Mitarbeiter:innen ausreichend Gelegenheiten neue Fähigkeiten zu lernen</p>
Standing Back	<p>Ich halte mich bei Erfolgen meiner Mitarbeiter:innen bewusst im Hintergrund, sodass sie selbst für ihre Arbeit gelobt werden</p> <p>Ich bin für meine Arbeit nicht auf Anerkennung aus, wenn ich jemanden in seiner/ihrer Arbeit unterstütze</p> <p>Ich versuche mich über Erfolge meiner Mitarbeiter:innen mindestens genauso zu freuen, wie über meine eigenen</p>
Accountability	<p>Ich mache meine Mitarbeiter:innen für ihre Aufgaben, die sie ausführen, verantwortlich</p> <p>Ich mache meine Mitarbeiter:innen für ihre Leistungen verantwortlich</p> <p>Ich mache meine Mitarbeiter:innen dafür verantwortlich, wie sie Aufgaben erledigen</p>
Forgiveness	<p>Ich kritisiere Mitarbeiter:innen, die Fehler gemacht haben, lange</p> <p>Mitarbeiter:innen gegenüber, die mich verärgern, bin ich lange nachtragend</p> <p>Mir fällt es schwer, vergangene Fehler zu verzeihen</p>
Courage	<p>Ich gehe auch dann Risiken ein, wenn ich nicht sicher bin, dass ich von höheren Ebenen unterstützt werde</p> <p>Ich gehe Risiken ein und versuche zu tun, was getan werden muss</p>
Authenticity	<p>Ich gehe gegenüber meinen Mitarbeiter:innen offen mit meinen Grenzen und Schwächen um</p> <p>Ich gehe gegenüber meinen Mitarbeiter:innen offen mit Dingen um, die in meinem Umfeld passieren</p> <p>Ich kann meinen Mitarbeiter:innen gegenüber Gefühle zeigen, auch wenn dies vielleicht negative Auswirkungen für mich hat</p> <p>Ich teile meinen Mitarbeiter:innen gegenüber meine Gefühle offen mit</p>
Humility	<p>Ich ersuche meine Mitarbeiter:innen konstruktiv Kritik zu üben</p> <p>Ich versuche gegenüber meinen Mitarbeiter:innen Kritik so zu üben, dass sie daraus lernen können</p>

	<p>Ich gestehe Fehler gegenüber meinen Mitarbeiter:innen ein</p> <p>Ich versuche von anderen Ansichten und Meinungen zu lernen</p> <p>Ich versuche aus Kritik immer zu lernen</p>
Stewardship	<p>Ich versuche gegenüber meinen Mitarbeiter:innen immerzu das Wohl für die Allgemeinheit zu betonen</p> <p>Ich betone gegenüber meinen Mitarbeiter:innen stets eine langfristige Vision</p> <p>Ich betone gegenüber meinen Mitarbeiter:innen immer die gesellschaftliche Verantwortung unserer Arbeit</p>