

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fakultät für Naturwissenschaften

Institut für Psychologie

**Motivation im Bürgerschaftlichen Engagement:  
Der Zusammenhang zwischen Dienender Führung und Organizational  
Citizenship Behavior**

Bachelorarbeit<sup>1</sup>

von

Stine Düwel

Magdeburg, 01.08.2022

Prüferin A:

Prof. Dr. Yvonne Garbers

Hochschule Osnabrück

Prüfer B:

Prof. Dr. Florian G. Kaiser

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

---

<sup>1</sup> Diese Veröffentlichung stellt eine überarbeitete Version der im Prüfungsamt abgegebenen Bachelorarbeit dar. Die Überarbeitung betrifft die Anpassungen der Rechtschreibung und der Formatierung sowie eine Kürzung des Anhangs. Die zentralen Inhalte der Arbeit bleiben unverändert.

## **Zusammenfassung**

Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dienender Führung und Organizational Citizenship Behavior im Bereich der Freiwilligenarbeit. Die Zusammenhänge wurden theoretisch mit der Affective Events Theory begründet. Konkret wurde vermutet, dass dienende Führung und Organizational Citizenship Behavior, vermittelt über affektives Commitment, in einer positiven Beziehung stehen.

Die aufgestellten Hypothesen wurden empirisch mittels Befragung überprüft und durch die Analyse der Daten von 101 deutschen Freiwilligen unterstützt. Demnach wurden signifikant positive Zusammenhänge zwischen dienender Führung und Organizational Citizenship Behavior, dienender Führung und affektivem Commitment, sowie affektivem Commitment und Organizational Citizenship Behavior gefunden. Darüber hinaus wurde die Rolle des affektiven Commitments als Mediator in der Beziehung zwischen dienender Führung und Organizational Citizenship Behavior bekräftigt. Die Ergebnisse wurden mit Bezug auf die geringe Güte der Skala des Organizational Citizenship Behaviors diskutiert.

Diese Arbeit ermöglicht somit ein tieferes Verständnis des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Verhalten der Geführten im Kontext der Freiwilligenarbeit. Es wurden Empfehlungen für weitere Untersuchungen ausgesprochen.

## Inhalt

<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bürgerschaftliches Engagement .....	2
1.1.1 Motivation im Engagement.....	3
1.1.2 Führung im Engagement.....	5
1.2 Dienende Führung .....	7
1.3 Organizational Citizenship Behaviour.....	7
1.4 Commitment .....	9
1.5 Theoretisches Modell .....	10
1.6 Hypothesenbildung .....	11
<b>2 Methoden.....</b>	<b>12</b>
2.1 Materialien und Durchführung .....	13
2.2 Versuchspersonen .....	15
2.3 Umgang mit Common Method Variance .....	16
2.4 Statistische Analysen .....	17
<b>3 Ergebnisse .....</b>	<b>18</b>
3.1 Voranalysen .....	18
3.1.1 Rekodierung von Items .....	18
3.1.2 Ausschluss von Daten .....	19
3.1.3 Test auf Normalverteilung .....	19
3.1.4 Deskriptive Werte und Interkorrelationen .....	20
3.1.5 Demografische Variablen .....	21
3.1.6 Common Method Variance .....	22
3.2 Hauptanalysen .....	23
3.2.1 Ergebnisse der CMV-Korrektur.....	24
3.2.2 Mediationsanalysen.....	25
<b>4 Diskussion .....</b>	<b>25</b>

4.1 Limitationen der Untersuchung .....	26
4.2 Bedeutung der Ergebnisse für die Forschung .....	30
4.3 Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis .....	33
4.4 Schlussfolgerung .....	34
<b>5 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>35</b>
<b>6 Anhang .....</b>	<b>I</b>
A Inhalt der Befragung .....	I
B Layout der Befragung .....	VI
C Merkmale der Stichprobe .....	VII
D Gleichungen nach Lindell & Whitney (2001) .....	X

## 1 Einführung

Bürgerschaftliches Engagement schafft eine große Menge an Angeboten, die das soziale, kulturelle und politische Zusammenleben bereichern. Alscher, Priller und Burkhardt (2021) führen aus, dass Engagement ein wichtiges Mittel der Demokratieförderung ist, da es gesellschaftliche Partizipation ermöglicht und die Kompromissbereitschaft fördert. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden hilfsbedürftigen, alternden Bevölkerung, sowie zunehmenden Migrationsbewegungen, ist der freiwillige Einsatz von Menschen für die Gesellschaft unverzichtbar. Auch auf individueller Ebene bereichert Engagement: Es schafft Kontakt- sowie Lernmöglichkeiten, verbessert die Kommunikations- und Kompromissbereitschaft und bietet Möglichkeiten, sich selbst zu verwirklichen (Alscher et al., 2021). Diese gesellschaftliche und individuelle Bedeutung macht das bürgerschaftliche Engagement förderungswürdig, weshalb es sich lohnt die Forschung im Bereich der Freiwilligenarbeit voranzubringen.

Die bisherige Forschung kann in zwei Richtungen unterteilt werden (Hustinx, Handy & Cnaan, 2010). Die eine Richtung untersucht die Gründe, die Menschen dazu bewegen ein bürgerschaftliches Engagement aufzunehmen. Die andere Richtung befasst sich mit dem aufgenommenen Engagement und untersucht, wie sich kontextuelle Erfahrungen in der Freiwilligenarbeit auf das Verhalten der Engagierten auswirken. Forschungen des ersten Stranges führen häufig zu einer Gegenüberstellung von altruistischen und eigennütigen Motiven (Bierhoff, Schülken & Hoof, 2007; van de Vliert, Huang & Levine, 2004). Für eine genauere Differenzierung der Motive eignet sich der funktionale Ansatz nach Clary et al. (1998). Dieser Ansatz geht davon aus, dass die gleiche bürgerschaftliche Tätigkeit unterschiedliche Bedeutungen für verschiedene Personen haben kann. Während eine Person das Engagement vorrangig deshalb aufnimmt, weil es eine Erfahrungsfunktion erfüllt, also Lernmöglichkeiten bietet, könnte eine andere Person die gleiche Tätigkeit vor allem deshalb ausführen wollen, weil sie einer Sozialfunktion dient, also das Zusammensein mit anderen Menschen ermöglicht (Clary et al., 1998).

Nach Aufnahme eines Engagements kommen zu den ursprünglichen Beweggründen noch weitere Einflussfaktoren hinzu, welche die Motivation der Freiwilligen beeinflussen (Wehner, Güntert & Miege, 2018). Die Untersuchung dieser Faktoren fällt in die zweite Forschungsrichtung. Wehner et al. (2018) benennen als Einflussfaktoren: „[...] das Verhalten der Koordinationsperson für Freiwilligenarbeit, der Kontakt mit den Personen,

denen das Engagement zugutekommen soll, die Zusammenarbeit mit anderen Freiwilligen und beruflichen Mitarbeitenden der Organisation, die Reaktionen des persönlichen Umfelds sowie die Politik und Strategie der Organisation insgesamt [...]“ (Wehner et al., 2018, S. 31–32). Diese Arbeit untersucht den Einfluss des Verhaltens der „Koordinationsperson“, also der Führungskraft, auf die Freiwilligen.

Im Rahmen der Erwerbsarbeit ist die Bedeutung des Führungsverhaltens schon viel erforscht. So wurde beispielsweise gezeigt, dass dienendes Führungsverhalten mit Organizational Citizenship Behavior der Geführten, im Folgenden als OCB bezeichnet, zusammenhängt (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Erste Zusammenhänge konnten auch für den Bereich der Freiwilligenarbeit belegt werden. Erdurmazlı (2019) verwendete den funktionalen Ansatz und demonstrierte, dass dienende Führung mit der Motivation und dem affektiven Commitment der Geführten zusammenhängt.

In dieser Bachelorarbeit wird der von Erdurmazlı (2019) gefundene Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Führungsverhalten und Einstellungen der geführten Freiwilligen mit einem theoretischen Modell begründet und um eine verhaltensbezogene Variable der Freiwilligen erweitert. Konkret wird der Zusammenhang zwischen dienendem Führungsverhalten und OCB erläutert und die Rolle des affektiven Commitments in dieser Beziehung ermittelt. Dadurch soll das Verständnis zwischen dienendem Führungsverhalten und Verhalten der Geführten im Bereich der Freiwilligenarbeit erweitert werden, da bisherige Forschung vor allem auf die Beziehung zwischen dienender Führung und arbeitsbezogener Einstellung der Geführten beschränkt ist (Allen, Winston, Tatone & Crowson, 2018; Bobbio, van Dierendonck & Manganelli, 2012; Erdurmazlı, 2019).

Nach einer Einführung in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements und seinen Besonderheiten hinsichtlich Motivation und Führung, werden die vermuteten Zusammenhänge, durch die Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), im Folgenden als AET bezeichnet, theoretisch begründet und in einer Befragung empirisch überprüft.

## **1.1 Bürgerschaftliches Engagement**

In Deutschland engagierten sich nach Angaben des Freiwilligen surveys 2019 39,7 % der Bevölkerung ab einem Alter von 14 Jahren (Simonson, Kelle, Kausmann & Tesch-Römer, 2022). Bürgerschaftliches Engagement beschreibt nach Definition der Enquete-

Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002) eine auf das Gemeinwohl ausgerichtete, freiwillige und gemeinschaftlich ausgeführte Tätigkeit, die im öffentlichen Raum stattfindet und nicht an persönlichen Gewinn orientiert ist. Dabei werden jene Personen als Freiwillige bezeichnet, welche aktiv Aufgaben erfüllen, die dem Zweck der Organisation dienen.

Bürgerschaftliches Engagement ist vielfältig: zum einen findet es in allen gesellschaftlichen Bereichen statt. Beispielsweise gehören Tätigkeiten als Schiedsrichter:in im Bereich Sport, das Organisieren von Veranstaltungen im Bereich Freizeit und Geselligkeit oder das Unterstützen von Migrant:innen beim Sprachenlernen im Bereich Soziales dazu, um nur einige der vielen Einsatzmöglichkeiten freiwilliger Personen zu nennen (Kausmann & Hagen, 2022). Zum anderen variieren die Organisationsformen von informell organisierten Gruppen wie Nachbarschaftshilfen, Selbsthilfegruppen oder Initiativen bis zu formalen Organisationsformen wie Vereine, Verbände, Kirchen, Parteien, Gewerkschaften oder kommunale und staatliche Einrichtungen (Karnick, Simonson & Hagen, 2022)

Des Weiteren arbeiten in einigen Organisationen neben den Engagierten auch hauptamtliche Mitarbeitende. Eine Befragung ergab allerdings, dass 89 % der Vereine auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind, um ihre gesellschaftlichen Aufgaben umsetzen zu können (Alscher, Droß, Priller & Claudia, 2013). Folglich wäre ein Verständnis der Motivation Freiwilliger nützlich, um ihr Handeln zu verstehen und beeinflussen zu können. Die Notwendigkeit dieses Verständnisses wird noch verschärft, da Freiwillige im Gegensatz zu Angestellten die Organisation jederzeit verlassen können, weil zum einen nur selten Arbeitsverträge bestehen (Neufeind, Jiranek & Wehner, 2012) und zum anderen, die Freiwilligenarbeit im Gegensatz zur Erwerbsarbeit keine existenzsichernde Funktion besitzt (Cnaan & Cascio, 1999).

### ***1.1.1 Motivation im Engagement***

Im Allgemeinen meint Motivation Prozesse, die in Abhängigkeit der Interaktion von situativen Anreizen und persönlichen Motiven, zur Zielbewertung und -bildung führen (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Motivation ist somit keine verhaltensbezogene Variable. Stattdessen bildet sich, unter Abwägung der Handlungsalternativen, erst noch eine Handlungsabsicht, welche dann zu Prozessen der Zielrealisierung und somit zu Verhalten führt (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Häufig wird zwischen intrinsischer und

extrinsischer Motivation unterschieden. Intrinsische Motivation beschreibt Motivation, die aus dem Ziel resultiert, ein Verhalten auszuführen, weil das Verhalten selbst zufriedenstellt. Extrinsische Motivation hingegen meint Motivation, die aus dem Wunsch nach der Konsequenz des Verhaltens resultiert (Ryan & Deci, 2000).

Finkelstien (2009) untersuchte den Zusammenhang von intrinsischer und extrinsischer Motivation mit den Motiven Freiwilliger. Dafür teilte sie die Gründe ein Engagement auszuführen, entsprechend dem funktionalen Ansatz von Clary et al. (1998), in internale und externale Motive ein. Internale Motive sind demnach, das Ausführen der Freiwilligenarbeit, auf Grund eines persönlichen, selbstdienlichen, schützenden oder sozialen Wertes. Hingegen beschreibt ein externes Motiv das Verfolgen von beruflichen Interessen. Diese zwei Motivklassen korrelierte Finkelstien (2009) mit der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Studienteilnehmenden. Die Ergebnisse zeigten, dass internale Motive signifikant höher mit intrinsischer Motivation zusammenhängen als mit extrinsischer Motivation. Allerdings gibt es keinen signifikanten Unterschied in der Korrelation von externalen Motiven mit extrinsischer Motivation und externalen Motiven mit intrinsischer Motivation (Finkelstien, 2009). Daraus folgt, dass Freiwillige, unabhängig von ihren Motiven, eher intrinsisch motiviert sind als extrinsisch.

Redmann (2018) erläutert in ihrem Führungsratgeber für Engagierte, dass die Befriedigung der individuellen Motive zur Selbstverwirklichung der Freiwilligen führen würde, was wiederum die Freiwilligen motivieren würde. Eine Führungskraft sollte daher die Bedürfnisse der Engagierten durch Beobachtung, Gespräche und direktes Nachfragen abschätzen und Anreize für die Engagierten schaffen, die zu ihren Motiven passen. Dadurch würden Freiwillige langfristig in der Organisation mitarbeiten.

Tatsächlich zeigten Stukas, Worth, Clary und Snyder (2009), dass die Passung zwischen Motiven von Freiwilligen und ihrer Erfüllung im Zusammengang mit Zufriedenheit steht. Gleichzeitig belegen sie, dass die Stärke dieses Zusammenhangs von einer organisationalen Variable, der Strukturiertheit einer Organisation, abhängt. Eine weitere Studie konnte belegen, dass organisationsabhängige Variablen wie Anerkennung und Übungs- bzw. Weiterbildungsstunden mit der Dauer des Engagements von Freiwilligen im Zusammenhang stehen (Tang, Morrow-Howell & Hong, 2009). Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass organisationale Gegebenheiten auch das Erleben Freiwilliger beeinflussen und sich auf ihr Verhalten auswirken. Im Kontext der Erwerbsarbeit ist eine



viel untersuchte organisationale Variabel das Führungsverhalten. Es wurde bereits gezeigt, dass Führungskräfte im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, -motivation und -leistung stehen (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Judge & Piccolo, 2004).

### ***1.1.2 Führung im Engagement***

Im Allgemeinen wird Führung als eine zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens der Geführten beschrieben (Rosenstiel, 2014). Die Führungskraft einer Organisation sollte dementsprechend die Geführten so beeinflussen, dass sie mit ihrem Verhalten die Ziele der Organisation verfolgen.

Die formale Hierarchisierung ist im bürgerschaftlichen Engagement meist von der Organisationsform abhängig (Karnick et al., 2022). So wird beispielsweise in Vereinen die Besetzung von Leitungspositionen gesetzlich vorgeschrieben (§ 26 Abs. 1 BGB). Während informelle Initiativen auch ohne offizielle Führungskraft handlungsfähig sind. Im Freiwilligensurvey berichteten dennoch 26,3 % der Befragten, dass sie eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion besitzen (Karnick et al., 2022).

Neben diesen freiwilligen Führungskräften, die in ihrer Rolle als Führungskraft ebenfalls ein bürgerschaftliches Engagement ausführen und den Geführten dadurch ähnlich sind, gibt es auch Freiwilligenkoordinator:innen. Diese Koordinator:innen werden von Organisationen eingesetzt, die neben Hauptamtlich beschäftigten auch Freiwillige beschäftigen (Biedermann, 2000). Die Koordinator:innen besetzen ihre Position im Rahmen der Erwerbstätigkeit. Cho, Wong, und Chiu (2020) untersuchten kürzlich den Einfluss verschiedener Maßnahmen von Freiwilligenkoordinator:innen auf die Intention freiwilliger Personen ihr Engagement fortzusetzen. Sie konnten zeigen, dass Freiwillige, welchen ein hohes Maß an Training, Flexibilität, Empowerment, sozialer Interaktion, Belohnung und Anerkennung zugestanden wird, eher bereit sind, die Freiwilligentätigkeit erneut auszuführen. Da diese Faktoren hauptsächlich durch die Freiwilligenkoordination beeinflusst werden (Wisner, Stringfellow, Youngdahl & Parker, 2005), sind Freiwilligenkoordinator:innen ebenfalls Schlüsselfiguren in der Führung Freiwilliger.

Im Allgemeinen stehen Führungskräften im bürgerschaftlichen Engagement im Gegensatz zu Vorgesetzten in der Erwerbsarbeit weniger Möglichkeiten der Verhaltensbeeinflussung zur Verfügung. Diese Tatsache resultiert aus der beschriebenen Unabhängigkeit der Freiwilligen von der Organisation, die dazu führt, dass Freiwillige ihre

Arbeit leichter aufgeben und die Organisation verlassen können als Angestellte. Daraus folgt für Führungskräfte, dass sie besonderen Wert auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden legen müssen (Jäger, Kreutzer & Beyes, 2009).

Nach dem Rahmenmodell der Führung (Nerdinger, nach Nerdinger, 2014) entsteht aus Eigenschaften der Führungskraft Führungsverhalten, welches wiederum von den Mitarbeitenden interpretiert wird. Auf diese Weise beeinflusst Führungsverhalten das Verhalten der Geführten und erzeugt so Arbeitsergebnisse. Alle diese Prozesse sind zudem von situationalen Faktoren abhängig. Diese Bachelorarbeit will insbesondere die Bedeutung des Führungsverhaltens für das Verhalten der Mitarbeitenden erläutern, weshalb eine genauere Auseinandersetzung mit Führungskonzepten, sowie eine Abwägung der Übertragbarkeit in das Engagement nötig ist.

Besonders populär sind die Konzepte laissez-faire Führung, transaktionale und transformationale Führung. Laissez-faire Führung beschreibt die Vermeidung von Führung, während transaktionale Führung auf Prinzipien des Austausches beruht (Judge & Piccolo, 2004). Zur transaktionalen Führung gehört beispielsweise die kontingente Belohnung, was das Definieren von Zielen und das Festlegen einer Belohnung für die Zielerreichung beschreibt (Judge & Piccolo, 2004). Schließlich ist transformationale Führung als Verhalten definiert, welches die Interessen der Organisation in eigene Interessen verwandelt (Judge & Piccolo, 2004). Judge und Piccolo (2014) demonstrierten in einer Metaanalyse, dass die Konstrukte unterschiedlich hoch mit der Arbeitsmotivation der Geführten korrelieren. So zeigte laissez-faire Führung keinen Zusammenhang. Während transformationale Führung einen Regressionskoeffizienten von  $\beta = .32$  zur Vorhersage von Arbeitsmotivation erreichte und auch kontingente Belohnung einen Regressionskoeffizienten von  $\beta = .22$  erzielte. Da Freiwillige im Gegensatz zu Angestellten nicht gewinnorientiert handeln, sondern eher intrinsisch motiviert sind, erscheint die Untersuchung der transaktionalen Führung im Rahmen der Freiwilligenarbeit nicht zielführend. Auch transformationale Führung wirkt zwar über die Erzeugung intrinsischer Motivation (Judge & Piccolo, 2004), allerdings ist dieses Verhalten eher organisationsorientiert als mitarbeiterorientiert ausgerichtet (van Dierendonck, Stam, Boersma, Windt, & Alkema, 2014), was der beschriebenen Prämisse widerspricht, dass Führungskräfte im bürgerschaftlichen Engagement vor allem auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden achten sollten. Daher verfolgt diese Arbeit diese klassischen Führungskonzepte nicht weiter und wendet sich stattdessen dem Konzept der dienenden

Führung zu, welches im Bereich der Freiwilligenarbeit empfohlen wird (Parris & Peachey, 2012).

## **1.2 Dienende Führung**

Das ursprüngliche Konzept der dienenden Führung geht auf Greenleaf (2007) zurück. Er postulierte, dass sich eine dienende Führungskraft dadurch auszeichnet, dass sie sich zum Ziel setzt, die Bedürfnisse der Geführten erfüllen zu wollen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, persönlich zu wachsen und selbst zu dienenden Anführer:innen zu werden. Darauf aufbauend, definieren Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck und Liden (2019) dienende Führung folgendermaßen: „Servant leadership is [...] manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests [...] and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community.” (Eva et al., 2019, S.114).

Entsprechend der Definition konnten van Dierendonck et al. (2014) belegen, dass dienende Führung im Vergleich zu transformationaler Führung eher bedürfnisorientiert wahrgenommen wird. Konkret haben die Forscher:innen Vignetten erstellt, in denen, je nach Untersuchungsgruppe, entweder dienendes oder transformationales Führungsverhalten beschrieben wurde. Studienteilnehmende, die sich mit dem Szenario der dienenden Führung beschäftigten, stimmten Items, welche die Erfüllung von Bedürfnissen ausdrückten, eher zu als Studienteilnehmende in der Untersuchungsgruppe des Szenarios mit der transformationalen Führung.

Im Bereich der Freiwilligenarbeit zeigten Schneider und George (2011), dass dienende Führung arbeitsrelevante Variablen, wie Arbeitszufriedenheit oder die Absicht, in einer Organisation zu verbleiben, vorhersagt. Weiterhin steht dienende Führung mit affektiven, sowie normativen Commitment und Motivation im Zusammenhang (Erdurmazlı, 2019). Im Kontext der Erwerbsarbeit belegten weitere Studien einen Zusammenhang zwischen dienender Führung und OCB (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010).

## **1.3 Organizational Citizenship Behavior**

OCB wurde im Kontext der Erwerbsarbeit entwickelt. Häufig wird es als Verhalten beschrieben, was über die formalen Arbeitsanforderungen angestellter Personen hinausgeht, einen prosozialen Charakter besitzt und daher für die Organisation förderlich ist, aber nicht durch formale Anreizsysteme belohnt wird (Smith, Organ & Near, 1983). Die Übertragung

dieser Konstruktdefinition aus dem Bereich der Erwerbsarbeit in die Freiwilligenarbeit ist schwierig, da zum einen Arbeitsanforderungen durch fehlende Stellenbeschreibungen viel weniger formalisiert sind, was aber eine Voraussetzung zur Unterscheidung von Intra – und Extrarollenverhalten ist (Neufeind et al., 2012). Zum anderen zeichnet sich das Engagement gerade dadurch aus, dass es keine formalen Anreizsysteme gibt (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, 2002).

Neufeind et al. (2012) wägen ab, dass OCB und bürgerschaftliches Engagement mehr gemeinsam haben, als nur das „bürgerschaftlich“ in ihrer Bezeichnung. Beides ist freiwilliges Arbeitsengagement: OCB ist freiwilliges Engagement, welches auf die Organisation gerichtet ist. Bürgerschaftliches Engagement ist auf die Gesellschaft gerichtet (Neufeind et al., 2012). Da einige Studienergebnisse Zweifel an der Freiwilligkeit des OCB aufkommen lassen haben, musste die ursprüngliche Definition von OCB revidiert werden: „[...] we define OCB as performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place.“ (Organ, 1997, S. 95). Diese Definition macht OCB auf Freiwillige in gemeinnützigen Organisationen übertragbar, weil von erwerbsorientierten Konzepten abgelassen wird. Eine freiwillige Person kann sich somit im Rahmen des Engagements prosozial für die Gesellschaft einsetzen (Penner, 2002). Während sie gleichzeitig die gemeinnützige Organisation fördern kann, in dem sie unkompliziert im Umgang ist, gewissenhaft und in Eigeninitiative arbeitet oder gegenüber ihren Mitstreiter:innen Hilfsbereitschaft signalisiert (Staufenbiel & Hartz, 2000). Wie diese Merkmale vermuten lassen, ist OCB ein nützliches Verhalten, was daher häufig als Ergebnisvariable untersucht wird (Spitzmuller, van Dyne & Ilies, 2008).

Schon Smith et al. (1983) haben untersucht, wie OCB mit Führungsverhalten zusammenhängt, in dem sie unterstützendes Verhalten der Führungskraft mit den Ausprägungen der Geführten auf den Subskalen Altruismus und Regelkonformität korrelierten. In nicht-gewinnorientierten Organisationen konnten Forscher:innen darüber hinaus zeigen, dass dienendes Führungsverhalten mit OCB der Hauptamtlichen im Zusammenhang steht (Aboramadan, Hamid, Kundi & El Hamalawi, 2022). Allerdings existieren zur Erklärung dieses Zusammenhangs noch keine umfassenden Modelle. Stattdessen wird von einer Vorbildfunktion dienender Führungskräfte ausgegangen oder ein Gefühl der Verpflichtung aufseiten der Geführten durch die Reziprozitätsnorm impliziert

(Aboramadan et al., 2022; Smith et al., 1983; Walumbwa et al., 2010). Um ein elaboriertes Modell bieten zu können, ist zunächst die Einführung des Konstruktes Commitment nötig.

#### **1.4 Commitment**

Nach Meyer und Allen (1991) wird unter Commitment eine Einstellung verstanden, welche die Qualität der emotionalen Beziehung einer arbeitenden Person zu einer Organisation beschreibt und den Willen der Personen bezeichnet, in dieser Organisation zu bleiben. Klassisch wird organisationales Commitment in drei Dimensionen differenziert, die durch ihre Ursachen theoretisch voneinander abgegrenzt werden: Das Ausmaß, mit dem sich Mitarbeitende an eine Organisation gebunden fühlen, weil sie sich verpflichtet fühlen, wird als normatives Commitment bezeichnet. Die Bindung aufgrund des Willens Nachteile, die beim Verlassen der Organisation entstehen würden, zu verhindern, meint das kalkulatorische Commitment. Und affektives Commitment beschreibt, Bindung der Mitarbeitenden aufgrund positiver Gefühle, die mit der Organisation verbunden werden (Meyer & Allen, 1991).

Die Korrelation zwischen affektiven und normativen Commitment ist im Allgemeinen hoch. So wurde in einer Metaanalyse eine korrigierte Korrelation von .63 zwischen beiden Faktoren gefunden (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), weshalb von Überschneidungen der Konstrukte ausgegangen werden kann. Affektives Commitment korreliert höher mit verhaltensbezogene Variablen, wie das Fernbleiben von der Arbeit, Arbeitsleistung und auch OCB als normatives Commitment (Meyer et al., 2002), weshalb die Untersuchung von affektiven statt normativen Commitment eine höhere praktische Relevanz besitzt. Ferner erscheint die Untersuchung des affektiven Commitments im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements sinnvoller als die Untersuchung des kalkulatorischen Commitments. Grund dafür ist, dass Freiwilligenarbeit einerseits keine existenzsichernde Funktion besitzt und andererseits leicht durch ein neues Engagement in einer anderen Organisation ersetzt werden kann, wie bereits erläutert. Aus diesen Gründen wird in dieser Bachelorarbeit nur das affektive Commitment untersucht.

Empirisch ist vielfach belegt, dass im Kontext der Erwerbsarbeit affektives Commitment der Angestellten negativ mit Verhalten korreliert, was sich negativ auf die Organisation auswirkt (Albrecht & Andretta, 2011; Meyer et al., 2002). Variablen wie das Fernbleiben von der Arbeit oder die Intention, die Organisation zu verlassen, sollten auch im Engagement die Planbarkeit erschweren, sowie personelle Ressourcen an Aufgaben

binden, die nicht direkt der Zielverfolgung einer Organisation dienen, wie beispielsweise das Rekrutieren und Einarbeiten neuer freiwilliger Personen.

### **1.5 Theoretisches Modell**

Im Folgenden wird das Untersuchungsmodell dieser Bachelorarbeit aus der Affective Events Theory, im Folgenden als AET bezeichnet, gebildet. Zum besseren Verständnis ist das Untersuchungsmodell in Abbildung 1 dargestellt.

Die AET erklärt nach Weiss und Cropanzano (1996) Ursachen und Folgen emotionaler Reaktionen am Arbeitsplatz. Die Theorie geht davon aus, dass Arbeitsereignisse affektive Reaktionen bei den Arbeitenden erzeugen. Diese affektiven Reaktionen führen wiederum zu arbeitsbezogenen Einstellungen, die das sogenannte beurteilungsgeleitete Verfahren auslösen (Weiss & Cropanzano, 1996).

Weiss und Cropanzano (1996) postulieren, dass Arbeitsereignisse durch Merkmale der Arbeitsumgebung erzeugt werden, was umgekehrt bedeutet, dass Merkmale der Arbeit indirekt, vermittelt über Ereignisse, Arbeitseinstellungen verursachen. Außerdem nehmen die Autor:innen einen direkten Effekt der Arbeitsumgebung auf Einstellungen an.

Bereits untersuchte Arbeitsmerkmale im Zusammenhang mit dieser Theorie sind Variablen des Teams, physische Bedingungen, Belohnungen und Bestrafung und auch Führung (Brief & Weiss, 2002). Der postulierte Zusammenhang zwischen Führung und Emotionen der Mitarbeitenden über Ereignisse wurde durch eine Studie von Domagalski und Steelman (2005) validiert. Die Forscher:innen zeigten, dass eine ungerechte Behandlung der Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten, die Mitarbeitenden verärgert und zu verhaltensbezogenen Ausdruck des Ärgers führt. Ungerechte Behandlung wurde in der Studie als Arbeitsereignis definiert.

In dieser Bachelorarbeit wird angenommen, dass dienende Führung Arbeitsereignisse erzeugt, die von den Geführten als positive Erfahrungen wahrgenommen werden. Dafür spricht, dass dienende Führung positiv mit Arbeitsklima (Ozyilmaz & Cicek, 2015) und Gerechtigkeitserleben (Ehrhart, 2004) im Zusammenhang steht. Solche positiven Ereignisse führen nach der AET zu positiv valenten Reaktionen, die eine positive Einstellung generieren und zu konstruktiven Verhalten führen (Weiss & Cropanzano, 1996). Beispielsweise könnte eine dienende Führungskraft, einer geführten Person mehr

Verantwortung übertragen, wodurch die geführte Person Freude empfindet. Diese Freude könnte dann zu einem höheren affektiven Commitment führen, welches das Verhalten der geführten Person beeinflusst und die Ausprägung des OCB auf Grund der positiven Valenz erhöhen könnte.

Tatsächlich demonstrieren Schneider und George (2011), dass dienendes Führungsverhalten mit Einstellungen der Geführten im Engagement korreliert. Außerdem steht Commitment mit Variablen der Arbeitserfahrungen, wie organisationaler Unterstützung oder Gerechtigkeit im Zusammenhang (Meyer et al., 2002). Es liegen auch direkte Belege für die Verbindung von dienender Führung und Commitment vor (Erdurmazlı, 2019; Pircher Verdorfer und Peus, 2014), was den Vorhersagen der AET entspricht. Des Weiteren korreliert Commitment im Rahmen der Erwerbsarbeit mit verhaltensbezogenen Maßen wie Absentismus, Arbeitsleistung und Kündigung (Meyer et al., 2002). Eine weitere verhaltensbezogene Variable mit der Commitment im Zusammenhang steht, ist das OCB (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). OCB steht im Allgemeinen mit Einstellungen wie Zufriedenheit, Fairnesswahrnehmung und Commitment im Zusammenhang (Podsakoff et al., 2000) und passt somit ebenfalls in die Vorhersagen der AET.

Aus der AET folgt zudem, dass die Beziehung zwischen dienender Führung und OCB als beurteilungsgeleitetes Verhalten nur über eine arbeitsbezogene Einstellung wie zum Beispiel dem affektive Commitment bestehen kann.

## **1.6 Hypothesenbildung**

Die Forschungsfragen dieser Bachelorarbeit lauten: Wie hängen dienende Führung und OCB im Kontext des bürgerschaftlichen Engagements zusammen? Welche Rolle spielt affektives Commitment in dieser Beziehung?

Die theoretischen und empirischen Ausarbeitungen haben ergeben, dass Führungsverhalten vermittelt über Arbeitsereignisse affektive Reaktionen hervorruft, welche wiederum zu arbeitsbezogenen Einstellungen führen. Diese Einstellungen bewirken nach der AET beurteilungsgeleitetes Verhalten (Brief & Weiss, 2002). Zum besseren Überblick sind in Abbildung 1 die Zusammenhänge dargestellt.

Werden die Konstrukte dienendes Führungsverhalten, affektives Commitment und OCB in das Modell der AET eingebaut, ergeben sich die folgenden Hypothesen:

**Hypothese 1:** *Dienende Führung steht im Kontext bürgerschaftlichen Engagements im positiven Zusammenhang mit affektivem Commitment.*

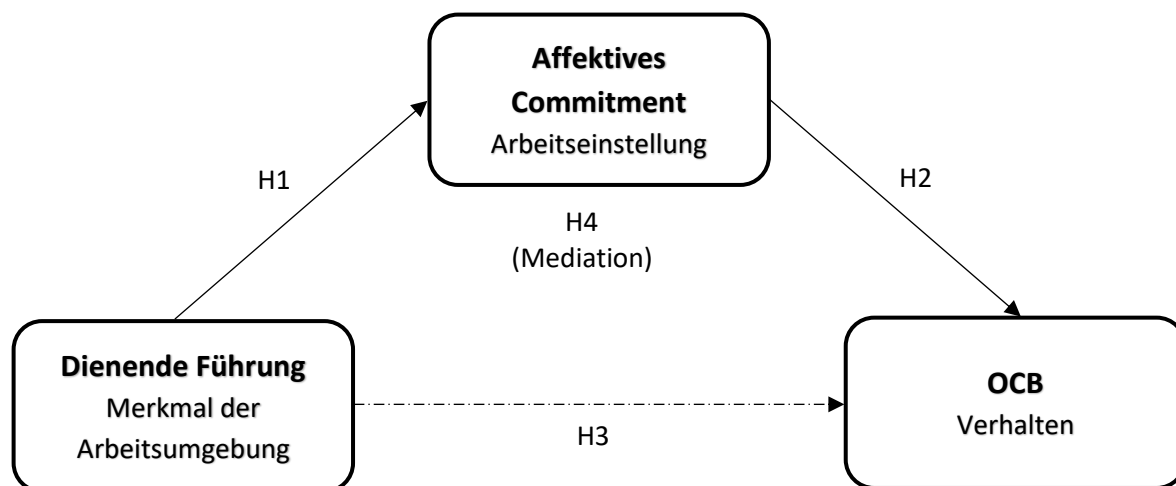
**Hypothese 2:** *Affektives Commitment steht im Kontext bürgerschaftlichen Engagements im positiven Zusammenhang mit OCB.*

**Hypothese 3:** *Dienende Führung steht im Kontext bürgerschaftlichen Engagements im positiven Zusammenhang mit OCB.*

**Hypothese 4:** *Affektives Commitment mediiert den Effekt von Führung auf OCB im bürgerschaftlichen Engagement vollständig.*

### Abbildung 1

*Untersuchungsmodell dieser Arbeit*



Anmerkung: Fett gedruckt sind die untersuchten Variablen. Darunter stehen jeweils die Entsprechungen in der AET. Der gestrichelte Pfeil deutet an, dass die Verbindung theoretisch nur indirekt besteht.

## 2 Methoden

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine Online Befragung durchgeführt. Dafür wurde die webbasierten Software SoSci Survey (Leiner, 2022) verwendet. Der



Befragungszeitraum war ursprünglich auf zwei Wochen angesetzt. Da die Rücklaufquote in der zweiten Woche jedoch geringer ausfiel als erwartet, möglicherweise einigen Feiertagen geschuldet, wurde die Befragung um eine weitere Woche verlängert. Der tatsächliche Befragungszeitraum lag somit zwischen dem 24.5.2022 - 13.06.2022. Die Auswertung der Daten wurde mit R Studio Version 3.6.3 durchgeführt (R Core Team, 2020).

## **2.1 Materialien und Durchführung**

Die Bearbeitung der gesamten Befragung dauerte 15 – 20 min. Nach der Einwilligung zur Teilnahme an der Studie wurden den Versuchspersonen zwei Selektionsfragen präsentiert. Zum einen sollten sie beantworten, ob sie sich aktuell, in einem Verein, einer Initiative oder einem Projekt engagierten. Das Verneinen dieser Frage führte zum Abbruch der Befragung. Zum anderen sollten sie angeben, ob es eine Person in ihrem Engagement gäbe, die sie als Führungskraft bezeichnen würden. Es wurde konkretisiert, dass diese Person keine offizielle Position besitzen muss, sondern sich durch das Ausführen von Führungsverhalten auszeichnen sollte. Bei dieser Frage führte die Wahl der Antwort „Nein“, „Ich bin selber diese Person“ oder „Ich engagiere mich nicht“ zum Abbruch des Fragebogens.

Zwischen den Selektionsfragen befand sich außerdem die Bitte, dass Personen, die mehr als ein Engagement ausführen, versuchen sollten, sich während des gesamten Fragebogens auf ein Engagement zu konzentrieren und weitere bürgerschaftliche Tätigkeiten ausblenden sollten. Dieser Hinweis hatte die Funktion, das Risiko zu begrenzen, dass betreffende Teilnehmende Daten generieren, die nicht im realen Zusammenhang stehen.

Als Nächstes wurden den Zugelassenen die Fragebögen der drei Untersuchungsvariablen dienende Führung, affektives Commitment und OCB, sowie einer Kontrollvariable, Furcht vor Misserfolg, präsentiert. Jedes Messinstrument wurde mit der Bitte eingeleitet, beim Ausfüllen an das Engagement zu denken. Außerdem wurden alle Itemformulierungen gegendert und weitere sprachliche Anpassungen der Fragebögen vorgenommen, um eine höhere Passung zum Engagement zu erreichen. So wurde das Wort „Vorgesetzter“ durch den Begriff „Führungskraft“ ersetzt, weil er weniger stark eine Hierarchie impliziert und somit im Engagement angemessener erscheint. Ferner wurde das Wort „Unternehmen“ in „Projekt“ und das Wort „Abteilung“ in „Arbeitsgruppe“ umgewandelt. Nun folgt die Vorstellung der vier Messinstrumente:

*Dienende Führung* wurde mit der deutschen Version des Servant Leadership Surveys nach Pircher Verdorfer und Peus (2014) auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht“ zu bis 5 = „Stimme voll und ganz zu“ erhoben. Die 30 Items messen die acht Subskalen *Empowerment* („Die Führungskraft stellt mir die Informationen zur Verfügung, die ich brauche um meine Arbeit gut zu machen.“), *Standing back* („Die Führungskraft hält sich lieber im Hintergrund und überlässt es anderen, für die Arbeit gelobt zu werden.“), *Accountability* („Die Führungskraft macht mich für die Aufgaben, die ich ausführe, verantwortlich.“), *Forgiveness* („Mitarbeiter:innen, die bei ihrer Arbeit Fehler gemacht haben, werden von der Führungskraft noch lange kritisiert.“), *Courage* („Die Führungskraft geht auch dann Risiken ein, wenn sie sich nicht sicher ist, ob sie von ihrem:r Vorgesetzten Unterstützung erhalten wird.“), *Authenticity* („Die Führungskraft geht offen mit ihren Grenzen und Schwächen um.“), *Humility* („Die Führungskraft lernt aus Kritik.“) und *Stewardship* („Die Führungskraft hebt immer wieder die Wichtigkeit hervor, das Wohl der Allgemeinheit im Blick zu haben.“). Die Autor:innen des Messinstrumentes berichten für die gesamte Skala eine interne Konsistenz von  $\alpha = .92$ . Am Ende dieses Fragebogens wurde ein Feld eingefügt, in dem die Teilnehmenden Anmerkungen eintragen konnten. Dies erschien nötig, da dieses Messinstrument inhaltlich sehr auf den Kontext der Erwerbsarbeit ausgerichtet ist und dadurch Situationen suggeriert, die im Engagement der Freiwilligen evtl. nicht auftreten.

*Affektives Commitment* wurde durch eine Subskala der Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB; Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2014) gemessen. Sie besteht aus 5 Items („Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.“), die in einem 5-stufigen Antwortformat von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft vollständig zu“ erhoben wurden. Felfe et al. (2014) berichten eine interne Konsistenz der Skala von  $\alpha = .86$ .

*Organizational Citizenship Behaviour* wurde mittels der Selbsteinschätzungsvariante des Fragebogens zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens (FELA-S; Staufenbiel und Hartz, 2000) auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“ erfasst. Die 20 Items teilen sich zu gleichen Teilen in die vier Subskalen *Hilfsbereitschaft* („Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.“), *Gewissenhaftigkeit* („Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.“), *Unkompliziertheit* („Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen.“) und

*Eigeninitiative* („Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Projekt.“). Die interne Konsistenz der gesamten Skala liegt bei  $\alpha = .92$ .

*Furcht vor Misserfolg* wurde a priori als Kontrollvariable festgelegt, um den Einfluss der Common Method Variance auf die Ergebnisse dieser Untersuchung abschätzen zu können. Die Erhebung erfolgte mit 5 Items der gleichnamigen Subskala des Fragebogens zur Leistungsorientierung von Angestellten (Hippler & Krüger, 2014) auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“. Cronbachs  $\alpha$  bemisst sich, nach den Verfahrensauteur:innen, auf eine Größe von  $\alpha = .74$ . Ein Beispielitem lautet: „Vor wichtigen Ereignissen mache ich mir immer Sorgen, ob auch alles klappt.“.

Nach der Erhebung der Untersuchungsvariablen wurden die Teilnehmenden aufgefordert, demografische Angaben zu machen. Schließlich wurden sie gefragt, ob sie noch Anmerkungen zu der Befragung oder zu ihren Antworten machen möchten, um mögliche Schwierigkeiten der Befragung aufzudecken. Zum besseren Verständnis ist die gesamte Befragung inhaltlich in Anhang A aufgeführt. Grafische Beispiele sind durch Abbildung B1 und B2 des Anhangs einsehbar.

## 2.2 Versuchspersonen

Es wurde eine Stichprobengröße von  $N = 158$  Personen angestrebt, um eine Power von 80 % zur Testung des Mediationseffektes zu erreichen. Diese Stichprobengröße entspricht den Berechnungen von Fritz und Mackinnon (2007) für die Testung einer Mediation nach Baron und Kenny (1986) unter der Annahme, dass der Effekt von der unabhängigen Variable auf dem Mediator und der Effekt des Mediator auf die abhängige Variable eine Stärke von mindestens  $\beta = .26$  erreicht und der direkte Effekt der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable eine Stärke von  $\beta = .39$  zeigt.

Um die geforderte Stichprobengröße zu erreichen, wurde die Umfrage über den E-Mail-Verteiler der Fachschaft für Naturwissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg an Studierende versendet. Weiterhin wurde die Befragung mit Bitte um Weiterleitung im eigenen Netzwerk gestreut. Dieses Netzwerk beinhaltete sowohl Familienangehörige, Freund:innen und Bekannte, sowie Personen und Institutionen, mit denen im Rahmen eigener bürgerschaftlichen Aktivitäten Kontakt bestand. Diesen

Institutionen wurden im Austausch für das Weiterleiten der Befragung eine Zusammenfassung der Studienergebnisse angeboten.

Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und konnte jederzeit ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden. Die Teilnehmenden erhielten keine Gegenleistung. Es nahmen 267 Personen teil, die angaben, sich bürgerschaftlich zu engagieren. Von diesen konnten 15 Teilnehmende keine Führungskraft identifizieren und 85 Teilnehmende würden sich selbst als diese Person bezeichnen. In beiden Fällen wurden die Personen nicht zur weiteren Befragung zugelassen. Es verblieben 167 Engagierte, die angaben, dass sie im Rahmen ihres Engagements eine Führungskraft hätten. Von diesen Teilnehmenden beendeten 106 Personen die Befragung vollständig. Fünf dieser Personen wurden nach näherer Betrachtung der Daten von der Auswertung ausgeschlossen. Die Gründe dieser Entscheidungen sind in Kapitel 3.1.2 angegeben.

Es verblieben 102 Teilnehmende. Davon machte eine Person keine Angaben zu ihren demografischen Daten. Von den Verbliebenen identifizierten sich 46 Teilnehmende als weiblich, 52 als männlich und 2 als divers. Die Altersangaben variierten von 15 bis 72 Jahren ( $M = 32.1$ ,  $SD = 14.1$ ). Die meisten Teilnehmenden gaben als ihren höchsten Bildungsabschluss das Abitur (41 Personen) oder einen Hochschulabschluss (39 Personen) an. Die Teilnehmenden engagieren sich im Mittel seit  $M = 6.3$  Jahren für die Organisation, in der sie tätig sind. Die häufigsten Bereiche, in denen sie ihre bürgerschaftlichen Aufgaben ausführen, waren Unfall- und Rettungsdienste (16 Personen), außerschulische Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene (14 Personen) sowie Sport und Bewegung (14 Personen). Eine ausführliche Auflistung der Stichprobenmerkmale ist in Tabelle C1 des Anhangs abgebildet.

### **2.3 Umgang mit Common Method Variance**

Common Method Variance, im Folgenden als CMV bezeichnet, beschreibt Varianz eines Zusammenhanges, die nicht auf einen tatsächlichen Unterschied zwischen Variablen zurückführbar ist, sondern auf die verwendeten Methoden (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Podsakoff et al. (2003) erläutern, dass diese Varianz aus Merkmalen der Items resultieren kann, sowie dem Itemkontext, dem Erhebungskontext und auch entsteht, wenn zur Erhebung der unterschiedlichen Variablen die gleiche Quelle verwendet wird.

Im Rahmen meiner Möglichkeiten war ein Untersuchungsdesign, was mehrere Quellen, unterschiedliche Erhebungsmethoden oder mehrere Zeitpunkte der Datenmessung beinhaltet, nicht umsetzbar. Hinzu kam der Umstand, dass die Befragung online durchgeführt wurde, weshalb Umgebungsvariablen wie Lärm nicht kontrolliert werden konnten. Daher war zu erwarten, dass alle Fehlertypen die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit beeinflussen würden. Um die CMV dennoch so gering wie möglich zu halten, gab es einen Hinweis am Anfang der Befragung, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gäbe, der die Gefahr der sozialen Erwünschtheit mildern sollte. Weiterhin wurde die Reihenfolge der Untersuchungsvariablen randomisiert, um mögliche systematische Messfehler zu vermeiden. Außerdem wurde a priori Furcht vor Misserfolg als Kontrollvariable festgelegt, um den Einfluss der CMV auf die Ergebnisse abschätzen zu können.

Furcht vor Misserfolg ist eine Komponente der Leistungsorientierung und zählt zu den Persönlichkeitseigenschaften (Hippler & Krüger, 2014). Eigenschaften sind zeitlich stabile Merkmale einer Person (Schmitt, Platzer & Christine, 2010), weshalb angenommen werden kann, dass Furcht vor Misserfolg theoretisch unabhängig von den anderen Untersuchungsvariablen ist. Darüber hinaus bewirkt die verwendete Likert-Skalierung, dass die Erhebungsmethode der Kontrollvariable den Untersuchungsvariablen ähnlich ist. Sowohl die theoretische Unabhängigkeit und auch das gemeinsame Skalenformat, sind Bedingungen für geeignete CMV-Kontrollvariablen (Simmering, Fuller, Richardson, Ocal & Atinc, 2015). Die Kontrollvariable wurde verwendet, um Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen zu korrigieren.

## **2.4 Statistische Analysen**

Zur Testung der Hypothesen wurden Korrelationstests und Regressionsanalysen durchgeführt. Um die Aussagekraft dieser Verfahren sicherzustellen, wurden ihre Voraussetzungen untersucht. Korrelationskoeffizienten basieren auf der Annahme, dass die untersuchten Variablen intervallskaliert sind und in einer linearen Beziehung zueinanderstehen. Außerdem ist es für das Durchführen eines aussagekräftigen Korrelationstests auf Signifikanz notwendig, dass beide Variablen bivariate normalverteilt sind (Bortz & Schuster, 2010). Regressionsanalysen setzten zusätzlich voraus, dass die Residuen einer Normalverteilung folgen und Homoskedastizität aufweisen. Zudem sollte Multikollinearität ausgeschlossen werden (Bortz & Schuster, 2010).

Falls die Voraussetzungen der linearen Regression erfüllt sind, kann eine Mediationsanalyse nach Baron und Kenny (1986) durchgeführt werden. Nach dem Verfahren sind vier Schritte notwendig, um eine Mediation zu untersuchen. Im ersten Schritt wird die unabhängige Variable als Prädiktor für den Mediator getestet und im zweiten Schritt soll die unabhängige Variable die abhängige Variable vorhersagen. Sind diese Bedingungen erfüllt, wird in einem dritten Schritt der Effekt des Mediators auf die abhängige Variable unter Kontrolle der unabhängigen Variable getestet. Falls auch in diesem Schritt ein signifikantes Ergebnis vorliegt, wird die Größe des Effektes der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable unter Kontrolle des Mediators betrachtet: Falls dieser Effekt gleich null ist, sollte eine totale Mediation vorliegen. Falls dieser Effekt ungleich null ist, aber signifikant kleiner als der Effekt aus dem zweiten Schritt, ist davon auszugehen, dass eine partielle Mediation vorliegt (Baron & Kenny, 1986).

Das Signifikanzniveau wird tolerant auf  $\alpha = .1$  festgelegt, weil diese Untersuchung, Messinstrumente verwendet, die im Kontext der Erwerbsarbeit entwickelt wurden. Dementsprechend herrscht Unsicherheit über die Passung der Messinstrumente, insbesondere bezüglich der Antwortvarianz. Folglich soll der Fehler 2. Art klein gehalten werden, um zu verhindern, dass die Hypothesen vorschnell abgelehnt werden.

### **3 Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der Voranalysen aufgeführt. Anschließend werden die Hypothesen der Untersuchung getestet.

#### **3.1 Voranalysen**

Im Folgenden werden die Veränderungen, also die Rekodierung von Items, sowie das Ausschließen von Untersuchungseinheiten des ursprünglichen Datensatzes aufgeführt. Weiterhin werden statistische Kennwerte der Variablen angegeben, um die Güte der Skalen und die Zulässigkeit der statistischen Verfahren zu überprüfen.

##### **3.1.1 Rekodierung von Items**

Unter Nutzung des car-Packages (Fox & Weisberg, 2019) wurden drei Items der dienenden Führung („*Mitarbeiter:innen, die bei ihrer Arbeit Fehler gemacht haben, werden von der Führungskraft noch lange kritisiert.*“, „*Die Führungskraft bleibt hart gegenüber Leuten, die sie bei der Arbeit verärgert haben.*“, „*Der Führungskraft fällt es schwer,*

vergangene Fehler zu vergeben.“), ein Item zur Erfassung des affektiven Commitments („Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.“), sowie fünf Items des Messinstruments des OCB („Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen.“, „Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.“, „Ich sehe alles, was das Projekt macht, als falsch an.“, „Ich kritisiere häufig an Kolleg:innen herum.“, „Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Projekt.“) invertiert. Diese Umpolung erfolgte ausschließlich auf Grund des Inhalts und somit nach Angaben der Autor:innen, welche die Messinstrumente entwickelt hatten (Felfe et al., 2014; Hippler & Krüger, 2014; Pircher Verdorfer & Peus, 2014; Staufenbiel & Hartz, 2000). Nach der Umpolung wurden alle Items unter Bildung ihres Mittelwertes zu Skalen der entsprechenden Untersuchungsvariablen zusammengefügt.

### **3.1.2 Ausschluss von Daten**

Es wurden fünf Personen von der Datenanalyse ausgeschlossen. Eine dieser Personen ließ eine Frage zur dienenden Führung aus, was die Auswertung erschwert hätte. Außerdem gab eine Person an, dass ihr die Beantwortung einiger Fragen schwerfiel, weil sie nur bei der Vermittlung ihrer Freiwilligenarbeit Kontakt zu der Führungskraft gehabt habe und seitdem ihre Aufgaben eigenverantwortlich erfülle. Eine weitere Person bemerkte am Ende der Fragebogenseite zur dienenden Führung, dass sie beim Ausfüllen dieser Seite an einen anderen Verein gedacht habe. Zudem gab es einen Teilnehmer, der ausschließlich in Extremwerten antwortete und somit die Streuung der Variablen auffallend erhöhte. Um Ausreißer zu identifizieren, wurden standardisierte Residuen der Regression von dienender Führung und affektiven Commitment auf OCB betrachtet. Eine Untersuchungseinheit wies ein standardisiertes Residuum von  $s_e = -3.97$  auf, was im Betrag höher ist als der konventionelle Cut-Off-Wert von  $s_e = 3.00$ . Infolgedessen wurde auch diese Untersuchungseinheit ausgeschlossen. Der bereinigte Datensatz sowie das dazugehörige Codebuch befinden sich im digitalen Anhang E und F.

### **3.1.3 Test auf Normalverteilung**

Mittels Shapiro-Wilk-Test wurden die Untersuchungsvariablen auf Normalverteilung getestet. OCB zeigte für  $\alpha = .20$  ein nicht-signifikantes Ergebnis [ $W = .98, p = .281$ ], weshalb von einer Normalverteilung dieser Variable ausgegangen werden konnte. Allerdings musste für die Variablen dienende Führung [ $W = .94, p < .001$ ], affektives Commitment [ $W = .94, p < .001$ ] und Furcht vor Misserfolg [ $W = 0.95, p < .001$ ] die Annahme der Normalverteilung

verworfen werden, da die Hypothese, dass die Verteilung der Variablen sich von einer Normalverteilung unterscheidet, angenommen wurde.

Entgegen dieses Befundes wurde während der folgenden Datenanalyse von Normalverteilung aller Variablen ausgegangen. Denn nach dem zentralen Grenzwerttheorem gilt, dass sich eine Verteilung mit einer Stichprobengröße ab  $N = 30$  einer Normalverteilung annähert (Döring & Bortz, 2016a). Da die Stichprobe dieser Untersuchung mit  $N = 101$  größer war, gelten Verfahren, die auf Annahmen der Normalverteilung basieren, wahrscheinlichkeitstheoretisch als zulässig.

### ***3.1.4 Deskriptive Werte und Interkorrelationen***

Die deskriptiven Kennwerte der erhobenen Variablen und das Reliabilitätsmaß Cronbachs  $\alpha$  sind in Tabelle 1 dargestellt. Cronbachs  $\alpha$  wurde mit dem psych-Package (Revelle, 2021) berechnet. Die Werte liegen zwischen  $.69 \leq \alpha \leq .91$ . Der Wert der OCB-Skala ist als gering zu bewerten, wenn man bedenkt, dass Cronbachs  $\alpha$  mit zunehmender Itemanzahl größer wird und die OCB-Skala aus 20 Items besteht. Um den Ursprung dieser niedrigen Reliabilitäten zu explorieren, wurden zum einen Korrelationen der Hauptskala mit den Subskalen gebildet. Das Ziel war auf diese Art Subskalen zu detektieren, die besonders wenig zum restlichen Konstrukt passen. Zum anderen wurden entsprechend dem Vorschlags von (Döring & Bortz, 2016b) zur Berechnung der Reliabilitäten mehrdimensionaler Tests, die internen Konsistenzen der Subskalen berechnet. Die Ergebnisse sind für OCB in Tabelle 2 und für dienende Führung in Tabelle 3 aufgeführt. Es offenbarte sich, dass die Subskala Unkompliziertheit nur 4.41 % der Varianz des Gesamtkonstruktes OCB erklärt. Auch die Korrelationen der dienenden Führung zeigten Auffälligkeiten. So erklärte Courage ebenfalls nur 4.41 % und Accountability lediglich 0.64 % des gesamten Konstruktes der dienenden Führung. Weiterhin lagen die internen Konsistenzen aller OCB-Subskalen, sowie der Subskala Stewardship der dienenden Führung unter  $\alpha < .70$ , was ich als niedrig einstufe. An dieser Stelle und auch zur Bestimmung der Konstruktvalidität wäre die Analyse der faktoriellen Validität nützlich gewesen. Allerdings hätte der zeitliche Rahmen dieser Bachelorarbeit die Einarbeitung in die Thematik der Strukturgleichungsmodelle überschritten.

Die Voraussetzungen der Korrelation können bis auf die Linearität des Zusammenhangs zwischen affektivem Commitment und OCB als erfüllt betrachtet werden.



Die Korrelationstests zeigten signifikante Zusammenhänge für die Beziehung zwischen dienender Führung und affektiven Commitment [ $r = .44, p < .001$ ] und dienender Führung und OCB [ $r = .25, p < .05$ ]. Weiterhin korreliert affektives Commitment signifikant mit OCB [ $r = .38, p < .001$ ] und OCB mit Furcht vor Misserfolg [ $r = .20, p < .05$ ].

### 3.1.5 Demografische Variablen

Es wurden multiple lineare Regressionen durchgeführt, um einen Einfluss der demografischen Variablen auf das Antwortverhalten auszuschließen. Dementsprechend wurden die Variablen Geschlecht, Alter, höchster Bildungsabschluss, Dauer und Bereich des Engagements als Prädiktoren für die Untersuchungsvariablen eingesetzt. Weder die Variablen dienende Führung [ $F(21, 26) = 0.733, p = .781$ ], affektives Commitment [ $F(21, 56) = 0.5915, p = .907$ ], OCB [ $F(21, 56) = 0.836, p = .666$ ] noch die Kontrollvariable Furcht vor Misserfolg [ $F(21, 56) = 0.8535, p = .6459$ ] konnten signifikant durch die Regressionsmodelle vorhergesagt werden. Folglich wurde das Berücksichtigen der demografischen Variablen in den weiteren Analysen vernachlässigt. Exakte Zusammenhangsmaße zwischen den demografischen Variablen und Untersuchungsvariablen sind in Tabelle C2 des Anhangs aufgeführt.

**Tabelle 1**

Mittelwerte, Standardabweichung und CMV-unkorrigierte Pearson-Korrelationskoeffizienten der Untersuchungsvariablen

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Dienende Führung	3.63	0.47	(.91)			
2. Commitment	3.98	0.69	.44****	(.77)		
3. OCB	5.45	0.47	.25**	.38****	(.69)	
4. Furcht vor Misserfolg	4.50	1.21	-.02	.09	.20**	(.77)

Anmerkung: In der Diagonale ist Cronbachs  $\alpha$  dargestellt; \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .01$ , \*\*\*\*  $p < .001$ ; n = 101

**Tabelle 2**

Deskriptive Kennwerte der Subskalen des OCB

Subskala	Itemanzahl	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbachs $\alpha$	<i>r</i>
----------	------------	----------	-----------	--------------------	----------

Hilfsbereitschaft	5	5.35	0.78	.65	.67
Gewissenhaftigkeit	5	5.52	0.86	.66	.70
Unkompliziertheit	5	5.64	0.73	.61	.21
Eigeninitiative	5	5.29	0.77	.59	.79

Anmerkung: In der letzten Spalte sind die Korrelationen der Subskalen mit der gesamten OCB-Skala abgetragen;  $n = 101$

**Tabelle 3**

Deskriptive Kennwerte der Subskalen der dienenden Führung

Subskala	Itemanzahl	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbachs $\alpha$	<i>r</i>
Empowerment	7	3.85	0.74	.90	.75
Standing back	3	3.34	0.96	.79	.69
Accountability	3	3.49	0.66	.64	-.08
Forgiveness	3	4.06	0.96	.90	.67
Courage	2	3.40	0.91	.75	.21
Authenticity	4	3.22	0.84	.80	.73
Humility	5	3.69	0.82	.93	.86
Stewardship	3	3.98	0.68	.60	.60

Anmerkung: In der letzten Spalte sind die Korrelationen der Subskalen mit der gesamten Skala der dienenden Führung abgetragen;  $n = 101$

### 3.1.6 Common Method Variance

Da Furcht vor Misserfolg als Kontrollvariable aufgrund der theoretischen Unabhängigkeit von den zu untersuchenden Konstrukten gewählt wurde, sollten die Interkorrelationen zu den Untersuchungsvariablen nicht-signifikant sein. Wie in Tabelle 1 dargestellt, war das für die Korrelationen mit den Variablen dienender Führung und affektiven Commitment der Fall. Allerdings korrelierte Furcht vor Misserfolg signifikant mit OCB. Eine Betrachtung der Subskalen von OCB ergab, dass diese Korrelation auf die Subskala Gewissenhaftigkeit zurückführbar war [ $r = .42, p < 0.001$ ]. Die anderen Subskalen Eigeninitiative [ $r = .00, p = .972$ ], Hilfsbereitschaft [ $r = .03, p = .798$ ] und Unkompliziertheit [ $r = .00, p = .990$ ] korrelierten nicht signifikant mit Furcht vor Misserfolg. Es sollte daher davon ausgegangen werden, dass die signifikante Korrelation zwischen OCB und Furcht vor Misserfolg nicht auf die CMV zurückzuführen war, sondern ein theoretischer

Zusammenhang zwischen der Subskala OCB-Gewissenhaftigkeit und der Kontrollvariable bestand, der nicht antizipiert wurde.

Der Umstand, dass die gewählte Kontrollvariable Furcht vor Misserfolg nicht unabhängig von allen Untersuchungsvariablen war, hatte zur Folge, dass die CMV-korrigierten Korrelationen nicht mit dem Ansatz der konfirmatorischen Faktorenanalyse berechnet werden konnten (Richardson, Simmering & Sturman, 2009). Stattdessen wurde der Ansatz der partiellen Korrelationen nach Lindell & Whitney (2001) gewählt. Dieser korrelative Ansatz geht davon aus, dass es einen CMV-Faktor gibt, der mit allen Variablen die gleiche Varianz teilt. Dementsprechend ist nur eine Variable nötig, die unabhängig von der Markervariable ist (Lindell & Whitney, 2001).

Lindell & Whitney (2001) empfehlen die CMV-korrigierten Korrelation mit der kleinsten, positiven Korrelation zwischen einer Untersuchungsvariable und dem Marker zu schätzen. Die Idee besteht darin, dass dieser Koeffizient genau den Effekt widerspiegelt, der durch CMV verunreinigt ist. Dieser Korrelationswert könne folglich genutzt werden, um die CMV aus allen Interkorrelationen zu partialisieren.

In dieser Arbeit besteht die kleinste, positive Korrelation mit affektivem Commitment. Entsprechend dem Vorgehen nach Lindell & Whitney (2001) wurde dieser Koeffizient zur Berechnung der CMV-korrigierten Interkorrelationen verwendet. Anschließend wurde erneut auf Signifikanz getestet. Die verwendeten Gleichungen sind Abbildung D1 und D2 des Anhangs aufgeführt. Die Ergebnisse der CMV-Korrektur sind in Tabelle 4 dargestellt.

### 3.2 Hauptanalysen

In diesem Abschnitt erfolgt die Testung der Hypothesen. Drei der aufgestellten Hypothesen werden durch die Ergebnisse der CMV-Korrektur überprüft. Anschließend wird die verbleibende Hypothese mittels Mediationsanalyse untersucht.

#### Tabelle 4

CMV-korrigierte Pearson-Korrelationskoeffizienten nach der Methode von Lindell & Whitney (2001)

Variablen	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

1. Dienende Führung	-			
2. Commitment	.39****	-		
3. OCB	.17*	.32***	-	
4. Furcht vor Misserfolg	-.13	.00	.12	-

Anmerkung: Durch die zweiseitige Testung ist  $\frac{\alpha}{2}$  Prüfgröße; \* $p < .5$ , \*\* $p < .25$ ; \*\*\* $p < .005$ , \*\*\*\*  $p < .0005$ ;  $n = 101$

### 3.2.1 Ergebnisse der CMV-Korrektur

Die CMV-Korrektur unterstützt Hypothese 1, weil die Beziehung zwischen dienender Führung und affektiven Commitment positiv signifikant war [ $r = .39, p < 0.001$ ]. Darüber hinaus führte die CMV-Korrektur zu einem Anstieg des Signifikanzwertes des Zusammenhangs zwischen dienender Führung und affektives Commitment. Der Korrelationskoeffizient blieb jedoch positiv signifikant [ $r = .32, p < 0.01$ ], was Hypothese 2 bestärkt. Auch der Signifikanzwert des Zusammenhangs zwischen dienender Führung und OCB änderte sich, blieb jedoch für  $\alpha = .10$  positiv signifikant [ $r = .17, p < 0.1$ ], wodurch auch Hypothese 3 unterstützt wird.

Außerdem führte die Korrektur dazu, dass der oben beschriebene Zusammenhang zwischen OCB und Furcht vor Misserfolg nicht-signifikant wurde [ $r = .12, p = .25$ ], was darauf schließen lässt, dass der vorherige Effekt nur durch die CMV bestand und die theoretische Unabhängigkeit doch gegeben ist. Zudem erhöhte sich der Betrag des Koeffizienten der Beziehung zwischen dienender Führung und Furcht vor Misserfolg [ $r = -.13, p = .104$ ]. Diese Veränderung ist auf das verwendete Korrekturverfahren zurückzuführen, da entsprechend der Empfehlung von Lindell und Whitney (2001) die kleinste positive Korrelation zur Korrektur verwendet wurde und nicht der kleinste Betrag. Insofern ist dieser Wert inhaltlich nicht interpretierbar.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die CMV-Korrektur die Korrelationen zwar erwartungsgemäß schmälerete. Aber bis auf die Änderung des Signifikanzniveau der Korrelation zwischen dienender Führung und OCB, sowie zwischen dienender Führung und affektiven Commitment gab es keine, für meine Hypothesen relevante Veränderung. Daher wurde die verbleibende Hypothese nicht unter Berücksichtigung der CMV-Korrekturen überprüft.

### 3.2.2 Mediationsanalysen

Die vierte Hypothese wurde, wie in Kapitel 2.4 beschrieben, mittels Mediationsanalyse nach Baron und Kenny (1986) geprüft. Alle Voraussetzungen der durchgeführten, multiplen Regression können als erfüllt angenommen werden. Die Regressionsanalysen ergaben, dass dienende Führung positiv signifikant affektives Commitment vorhersagt [ $\beta = .66$ ,  $R^2 = .20$ ,  $p < 0.001$ ]. Das bedeutet, dass es einen statistischen Effekt von dienender Führung auf affektives Commitment gibt. Weiterhin hat dienende Führung den erwarteten positiven Effekt auf OCB [ $\beta = .25$ ,  $R^2 = .06$ ,  $p < .05$ ]. Auch die Vorhersage des OCB durch affektives Commitment unter Kontrolle der dienenden Führung war positiv signifikant [ $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ]. Zur Überprüfung der Signifikanz des implizierten indirekten Effektes, wurde ein Sobel-Test aus dem bda-Package (Wang, 2021) durchgeführt. Das Ergebnis war signifikant [ $z = 2.73$ ,  $p < .01$ ], was bedeutet, dass es einen indirekten Mediationseffekt durch affektives Commitment gibt. Das Regressionsmodell zur Vorhersage des OCB durch dienende Führung und affektiven Commitment erzeugt einen Determinationskoeffizienten von  $R^2 = .15$ , was bedeutet, dass der indirekte Mediationseffekt 15 % der Varianz des OCB erklären kann. Abschließend wurde der Effekt der dienenden Führung auf OCB unter Kontrolle des affektiven Commitments betrachtet. Das Ergebnis war nicht signifikant [ $\beta = .10$ ,  $p = .359$ ]. Daraus folgt, dass der Zusammenhang zwischen dienender Führung und OCB vollständig durch affektives Commitment mediiert wurde. Hypothese 4 konnte somit unterstützt werden.

## 4 Diskussion

Ziel dieser Bachelorarbeit war es, die Fragen zu beantworten, in welchem Zusammenhang dienende Führung und OCB im Kontext des bürgerschaftlichen Engagements stehen und welche Rolle affektives Commitment in dieser Beziehung einnimmt. Es wurde theoretisch mit der AET argumentiert, dass dienende Führung vermittelt über affektives Commitment OCB erzeugt. In der Folge wurde ein korrelatives Design entworfen, um die Annahmen des Untersuchungsmodells empirisch zu überprüfen. Dafür wurde eine Befragung in einer Stichprobe freiwilliger Personen durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigen die aufgestellten Hypothesen: Wie vermutet, existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dienender Führung und OCB. Weiterhin korreliert dienende Führung positiv mit affektivem Commitment, welches seinerseits in einer positiven Beziehung mit OCB steht. Schließlich wurde gezeigt, dass affektives Commitment die

Beziehung zwischen dienender Führung und OCB vollständig mediiert, was impliziert, dass es keine direkte Verbindung zwischen dienender Führung und OCB gibt.

Das korrelative Design dieser Untersuchung lässt keine Aussagen über die Richtung einer Kausalität zu. Mögliche Interpretationen müssen daher immer von zwei Seiten betrachtet werden. Einerseits ist es dementsprechend möglich, dass dienende Führung OCB der geführten Freiwilligen erzeugt. Diese Richtung war Ausgangspunkt der Untersuchung und wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit ausführlich erklärt. Es ist jedoch zu beachten, dass andererseits auch das OCB der Freiwilligen die Führungskraft dazu bewegen könnte, dienendes Führungsverhalten zu zeigen. Ein Erklärungsansatz für diese Kausalitätsrichtung bietet die Norm der Reziprozität (Gouldner, 1960). Zusammengefasst beschreibt diese Norm, dass ein Mensch, dem ein anderer Mensch einen Gefallen getan hat, das Ziel verfolgt, seine „Schuld“ wieder auszugleichen, indem er seinen Wohltäter einen Gefallen „zurückzahlt“. Dementsprechend könnte das Zeigen von OCB als Gefallen verstanden werden, auf dem die Führungskraft mit Verhalten reagiert, was für die geführte Person förderlich ist, beispielsweise dienendes Führungsverhalten.

Eine dritte Möglichkeit der Interpretation der Korrelation zwischen dienender Führung und OCB der Geführten ist das Vorliegen einer Scheinkorrelation. Scheinkorrelationen beschreiben Zusammenhänge, die nur durch eine Drittvariable entstehen und ohne diese Drittvariable nicht kausal verbunden sind (Döring & Bortz, 2016a). Die klassischen Störfaktoren Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Dauer in der Organisation und Bereich der Arbeit wurden in der Untersuchung berücksichtigt. Allerdings könnte es weitere unbekannte Faktoren geben, welche die Korrelation erzeugen, was zur Schlussfolgerung führen würde, dass dienende Führung und OCB in keinem kausalen Verhältnis stehen.

Zusammengefasst belegen die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit also keine Kausalitäten zwischen den Untersuchungsvariablen, aber können diese zumindest auch nicht falsifizieren. Dennoch sollten einige Schwächen der Untersuchung zur Einordnung der Ergebnisse betrachtet werden.

#### **4.1 Limitationen der Untersuchung**

Die Messinstrumente, die zur Erhebung der Konstrukte verwendet wurden, wurden alle im Kontext der Erwerbsarbeit entwickelt. Dementsprechend sind die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung besonders hoch durch jene Messfehler gefährdet, die durch

die Messinstrumente entstanden sein könnten. Zur Anpassung an den Bereich des Engagements wurden in dieser Untersuchung zwar einige Wörter der ursprünglichen Items ersetzt, dennoch kommentierte eine Person am Ende der Befragung, dass sie den Eindruck habe, dass einige Begriffe nicht zum Bereich des Engagements passen, sondern eher „in die Arbeitswelt“ gehören würden. Neben den Begrifflichkeiten implizierten auch einige Items Annahmen über die Arbeit, die in der Erwerbsarbeit viel eher erfüllt sind als in der Freiwilligenarbeit. Demgemäß merkten zehn Personen zum Testverfahren der dienenden Führung an, dass sie einige Fragen nur schwer beantworten konnten, weil das Item davon ausgeht, dass die Führungskraft einen Vorgesetzten hätte. Obwohl die Führungskraft der teilnehmenden Personen keine:n Vorgesetzt:in hat. Weitere Personen kommentierten, dass die sie nur selten Kontakt zu ihrer Führungskraft haben würden oder eine beschriebene Situation noch nicht erlebt hätten. Abgesehen davon, dass die Messinstrumente nicht explizit für den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements entwickelt wurden, wird das Passungsproblem zwischen Items und Tätigkeiten der Engagierten durch die Heterogenität der Stichprobe verschärft. Denn es ist auf Grund der willkürlichen Stichprobengenerierung in Verbindung mit der Vielseitigkeit der Freiwilligenarbeit davon auszugehen, dass die Teilnehmenden Tätigkeiten ausführen, die sehr unterschiedlich strukturiert sind.

Diese geringe Passung einiger Items zum bürgerschaftlichen Engagement der Teilnehmenden könnte zu einer geringen Akzeptanz der Teilnehmenden gegenüber dem Testverfahren und somit zu einer höheren Abbruchquote führen, was die Ergebnisse der Studie auf Grund von Selektionseffekten verzerren würde. Zum anderen verschärft die geringe Passung in Verbindung mit der ungeraden Stufenanzahl der Antwortmöglichkeiten das Ambivalenz-Indifferenz-Problem. Dieses Problem beschreibt die Ungewissheit, ob eine Mittelkategorie gewählt wurde, weil die Versuchsperson sich nicht zwischen den Polen entscheiden konnte, also eine ambivalente Merkmalsausprägung besaß oder ob eine Mittelkategorie gewählt wurde, weil die Person keine Meinung hatte zum Beispiel auf Grund von Unwissenheit, also indifferent antwortete (Döring & Bortz, 2016c). Geht man von einem hohen Anteil indifferenter Antworten aus, bedeutet das für die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit, dass die Streuung der tatsächlichen Merkmale unterschätzt wird. Folglich wären die Korrelationen zwischen den Merkmalen nicht mit dem vollen Spektrum der Ausprägung berechnet worden, was zu einer Unterschätzung der Korrelationskoeffizienten geführt hätte.

Die Problematik der unangepassten Messinstrumente könnte weiterhin eine Erklärung für die geringe interne Konsistenz des OCB sein. Die Reliabilität eines Tests gibt im Allgemeinen an, wie genau ein Test das misst, was er messen soll (Döring & Bortz, 2016b). Nach der klassischen Testtheorie ergibt sich der gemessene Wert aus dem wahren Wert einer Person und einem Messfehler. Dieser Messfehler könnte unter anderem durch eine schlechte Passung des Items zum Engagement der Person und dem daraus resultierenden, indifferenten Antworten der teilnehmenden Person resultieren. Folglich beinhaltet der gemessene Wert einen höheren Fehleranteil als in einem passenderen Item. Geht man nun davon aus, dass die unterschiedlichen Items einer Sub- oder Hauptskala unterschiedlich gut zum Engagement der Person passen, ergeben sich unterschiedlich große Messfehler und somit unterschiedliche, gemessene Werte, obwohl der wahre Wert der Person in allen homogenen Items ähnlich sein sollte. Beispielsweise würde eine Person, die eine sehr hohe Merkmalsausprägung der OCB-Subskala Eigeninitiative besitzt, aber im Rahmen ihres Engagements keine regelmäßigen Besprechungen erlebt, auf das Item der Subskala Eigeninitiative „Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen.“ indifferent mit der Mittelkategorie antworten. Während sie ein passenderes Item der Subskala mit dem Maximalwert beantworten würde. Folglich ergibt sich eine hohe Ungenauigkeit des Testes durch unpassende Items. Diese geringe Reliabilität der gesamten OCB-Skala schränkt logisch folgend die Validität des Verfahrens ein (Döring & Bortz, 2016b).

Es ist ein großes Defizit dieser Untersuchung, dass die faktorielle Validität weder für die OCB-Skala noch für die anderen Untersuchungsvariablen überprüft werden konnte. Somit fehlt nun ein Beleg, dass die Konstrukte wirklich das messen, was sie messen sollen. Es wird daher nachdrücklich empfohlen, diese Analyse nachzuholen, bevor Ergebnisse dieser Bachelorarbeit zitiert werden. Dies ist insbesondere wichtig, da die Korrelation zwischen der OCB-Gesamtskala und der Subskala Unkompliziertheit auffällig gering ist, was nicht den Befunden der Validierungsstudie des Messinstrumentes entspricht (Staufenbiel & Hartz, 2000). Die geringen Korrelationen zwischen der Gesamtskala der dienenden Führung und den Subskalen Accountability und Courage unterschieden sich hingegen, in keinem extremen Ausmaß von den Validierungsstudien (Pircher Verdorfer & Peus, 2014). Die Autor:innen der englischen Ursprungsversion des Servant Leadership Surveys erklären, dass die beiden Subskalen vor allem von inhaltlicher Bedeutung für das Konstrukt sind, weil sie im Gegensatz zu den anderen Skalen den Führungskern des



Verhaltens betonen und somit die Inhaltsvalidität erhöhen (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Insgesamt ist insbesondere die Güte der OCB-Skala in dieser Arbeit als bedenklich einzuschätzen, weil schon die Reliabilitäten sehr gering ausfallen. Dienende Führung, affektives Commitment und Furcht vor Misserfolg besitzen mindestens Reliabilitäten auf einem akzeptablen Niveau. Allerdings sollte die faktorielle Validität geprüft werden, um die Konstruktvalidität zu klären. Aufgrund dieser Unsicherheit hinsichtlich der Güte sollten die Ergebnisse jeglicher Zusammenhänge nur mit äußerster Vorsicht interpretiert werden. Hinzu kommen weitere Einschränkungen, die sich aus den verwendeten statistischen Verfahren und ihren Ergebnissen ergeben.

So ist die Festlegung der Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha = .1$  atypisch, da das konventionelle Signifikanzniveau bei  $\alpha = .05$  liegt (Döring & Bortz, 2016a). Allerdings sind alle gefundenen Effekte, bis auf die CMV-korrigierte Korrelation zwischen dienender Führung und OCB, auch für ein Niveau von  $\alpha = .05$  signifikant. Folglich ist nur bei der Interpretation der Beziehung zwischen dienender Führung und OCB zu beachten, dass das Risiko mit maximal 10 % ungewöhnlich hoch angesetzt ist, dass dieser Zusammenhang in einer Stichprobe in Wahrheit nicht existiert. Sollte die Vermutung eines Zusammenhangs zwischen dienender Führung und OCB tatsächlich fälschlicherweise angenommen worden sein, würde das entsprechend der Voraussetzungen einer Mediation (Baron & Kenny, 1986) auch bedeuten, dass affektives Commitment diese Beziehung nicht mediert, da diese Beziehung schlechthin nicht besteht.

Es sollte allerdings berücksichtigt werden, dass der hohe Signifikanzwert des Zusammenhangs zwischen dienender Führung und OCB erst durch die Korrektur der CMV entstand und der gewählte Korrekturansatz die CMV der Zusammenhänge wahrscheinlich überschätzt und somit die Korrelationen unterschätzt. Denn der Ansatz der partiellen Korrelationen nach Lindell und Whitney (2001) suggeriert zum einen, dass sich die CMV in allen Untersuchungsvariablen im gleichen Maß auswirkt (Podsakoff et al., 2003). Zum anderen nimmt der Ansatz an, dass CMV beobachtete Zusammenhänge nur vergrößert, aber nicht verkleinert (Podsakoff et al., 2003). Daraus folgt, dass die korrigierten Korrelationskoeffizienten in Tabelle 4 trotz Korrektur durch CMV verunreinigt sein könnten. Die Koeffizienten könnten weitere CMV enthalten oder sie könnten durch die Bidirektionalität der CMV zu streng korrigiert worden sein, so dass sie den tatsächlichen

Zusammenhang unterschätzen. Hinzu kommt, dass der verwendete Korrekturkoeffizient in dieser Untersuchung relativ groß war, weil jene Korrelation zwischen der Kontrollvariable und einer Untersuchungsvariable verwendet werden soll, die am kleinsten, aber positiv ist (Lindell & Whitney, 2001). Da die Korrelation zwischen der Kontrollvariable mit OCB signifikant war und die Korrelation der Kontrollvariable mit der dienenden Führung zwar im Betrag kleiner, aber ein negatives Vorzeichen hatte, musste die Korrelation zwischen Furcht vor Misserfolg und Commitment als Korrekturkoeffizient ausgewählt werden. Allerdings wiesen einige Korrelationen der Subskalen der dienenden Führung und auch des OCB mit der Kontrollvariable geringere Korrelationskoeffizienten auf. Deshalb sollte davon ausgegangen werden, dass die CMV in dieser Arbeit eher überschätzt wird. Ein alternatives Verfahren zur Bereinigung der Daten von CMV beschrieben Williams, Hartman und Cavazotte (2010). Dieses Verfahren macht es durch das Bilden eines latenten Faktors, der die CMV repräsentiert, möglich, unterschiedlich große Einflüsse der CMV auf die Untersuchungsvariablen abzubilden. Es sollte überprüft werden, zu welchem Ergebnis dieses Verfahren kommen würde, um den wahren Wert der Zusammenhänge genauer schätzen zu können.

Außerdem wurden die Hypothesen nur mittels Korrelationstests und linearen Regressionen überprüft. Es wird kritisiert, dass diese Verfahren nicht berücksichtigen können, wie gut ein Messinstrument die Variablen abbildet (Werner, Schermelleh-Engel, Gerhard & Gäde, 2016). Folglich bleibt ungewiss, ob die Verwendung präziserer Messinstrumente zu anderen Ergebnissen geführt hätte. Insofern wird empfohlen, die Ergebnisse durch Strukturgleichungsmodelle zu überprüfen. Diese testen die Beziehung zwischen latenten Variablen, wodurch Schlussfolgerungen über den Zusammenhang der Konstrukte von der Qualität der Testverfahren getrennt werden können (Werner et al., 2016). Insbesondere vor dem Hintergrund der geringen Reliabilität der OCB-Skala wäre daher ein Auswertungsverfahren mittels Strukturgleichungsmodellen erstrebenswert gewesen.

## **4.2 Bedeutung der Ergebnisse für die Forschung**

Wehner und Güntert (2015) formulieren treffend: „Die momentane Arbeits- und Organisationspsychologie ist in erster Linie Erwerbs- bzw. Lohnarbeitspsychologie und kann nicht ohne weiteres für sich in Anspruch nehmen, Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsmethoden für jedes denkbare Tätigkeitsfeld – von der Haus- oder Eigenarbeit bis zur Freizeittätigkeit oder dem Hobby – anbieten zu können.“ (Wehner & Güntert, 2015,

S. V). Insofern liegt die größte Bedeutung dieser Arbeit in der Erweiterung der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung auf den Bereich der Freiwilligenarbeit. Wenn gleich schon einige psychologische Untersuchungen im Tätigkeitsfeld des bürgerschaftlichen Engagements erfolgten, unterstützt diese Bachelorarbeit das Gebiet durch die Übertragung einer arbeits- und organisationspsychologischen Theorie und den Versuch, Konstrukte der Erwerbsarbeit und deren Messmittel im Bereich der Freiwilligenarbeit zu verwenden. Darüber hinaus baut diese Untersuchung das Verständnis des Führungsverhaltens als einen Faktor aus, der Freiwillige in ihrem Erleben und Verhalten im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements beeinflusst.

Konsistent mit anderen Befunden der Freiwilligenarbeit hat diese Bachelorarbeit einen Zusammenhang zwischen dienender Führung und Commitment zeigen können. So zeigte Erdurmazlı (2019) den Zusammenhang in einer Stichprobe türkischer Freiwilliger und Schneider und George (2011) untersuchten den Zusammenhang in den USA. Beide Studien bildet ihre Stichprobe im Gegensatz zu dieser Bachelorarbeit nicht aus Freiwilligen im Allgemeinen, sondern sprachen selektiert Organisationen an und baten diese das Forschungsprojekt durch das Verbreiten der Befragung unter den Freiwilligen zu unterstützen. Beide Forschungsgruppen kamen dennoch zu dem Ergebnis wie diese Bachelorarbeit, dass dienende Führung und OCB in einem positiven Zusammenhang stehen.

Das Ergebnis einer Metaanalyse aus Studien im Kontext der Erwerbsarbeit zeigt für die Beziehung zwischen OCB und affektiven Commitment einen Zusammenhang von  $r = .23$  an (Podsakoff et al., 2000). Dieser Effekt ist bedeutend kleiner als der Zusammenhang, der in dieser Bachelorarbeit gefunden wurde. Um festzustellen, ob dieser Unterschied auf wahre Differenzen zwischen Erwerbs- und Freiwilligenarbeit zurückzuführen ist oder ob dieser Unterschied aus der geringen Güte der verwendeten Skalen dieser Bachelorarbeit resultiert, sollte durch weitere Untersuchungen aufgedeckt werden.

In nicht-gewinnorientierten Organisationen wurde der Zusammenhang zwischen dienender Führung und OCB schon für hauptamtliche Mitarbeitende demonstriert (Aboramadan et al., 2022). Des Weiteren lassen Studienergebnisse aus dem Bereich der Erwerbsarbeit vermuten, dass es zum Verständnis des Zusammenhangs wertvoll sein könnte nicht nur die Gesamtkonstrukte dienende Führung und OCB in Relation zu setzen, sondern auch die Interkorrelationen ihrer Subskalen zu betrachten. Beispielsweise zeigten Pircher Verdorfer und Peus (2014) unter Verwendung der gleichen Messinstrumente zur Erhebung

der dienenden Führung und des OCB wie in dieser Bachelorarbeit, dass nur die OCB-Subskalen Hilfsbereitschaft, Eigeninitiative und Unkompliziertheit mit der Gesamtskala der dienenden Führung korrelieren. Der Zusammenhang zur Subskala Gewissenhaftigkeit war jedoch nicht signifikant. Ebenfalls belegte diese Studie von Pircher Verdorfer und Peus (2014), dass die Subskalen der dienenden Führung sehr unterschiedliche Anteile der Varianz der OCB-Subskalen aufklären. Die stärksten Effekte haben demnach Empowerment, Forgiveness und Accountability. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist es ratsam, in weiterführenden Untersuchungen, die einzelnen Bestandteile der Konstrukte dienende Führung und OCB differenziert voneinander zu betrachten, um ein tieferes Verständnis über die Zusammenhänge zu erhalten und Aussagen darüber tätigen zu können, welche Facetten für den Zusammenhang der Konstrukte relevanter sind als andere.

Der vollständige Mediationseffekt von affektivem Commitment auf die Beziehung von dienender Führung und OCB wird auch in der AET widergespiegelt, indem die Verbindung zwischen Arbeitsmerkmalen und Verhalten der Arbeitenden über die Mediatoren Arbeitsereignisse, affektive Reaktionen und arbeitsbezogene Einstellungen besteht. Insofern wird die AET durch diese Untersuchung unterstützt, wodurch die Nützlichkeit der Übertragung von Theorien, die im Kontext der Erwerbsarbeit entwickelt worden sind, auf die Freiwilligenarbeit bekräftigt wird.

Weitere Studien sollten versuchen zu klären, wie genau sich Führungsverhalten auf Arbeitsereignisse auswirkt und Ansätze entwickeln, die diesen Zusammenhang messen können. Außerdem liegt es nahe, im Rahmen der AET neben dem Führungsverhalten weitere Merkmale der Arbeit zu untersuchen, um die Einflüsse der kontextuellen Erfahrungen Freiwilliger näher zu beleuchten. Inspiration zur Festlegung solcher Arbeitsmerkmale, bietet die Forschung zur Erwerbsarbeit (Brief & Weiss, 2002).

Vor dem Hintergrund der Schwächen dieser Untersuchung empfehle ich für weitere Untersuchungen im Bereich des Engagements bezüglich der Messinstrumente eine Sonderkategorie für Meinungslosigkeit einzuführen, wenn Messinstrumente aus dem Kontext der Erwerbsarbeit übernommen wurden. Diese Kategorie verringert das Ambivalenz-Indifferenz-Problem, wenn es eine ungerade Anzahl an Antwortmöglichkeiten gibt (Döring & Bortz, 2016c). Weiterhin sollte diese Ausweichoption auch bei gerader Stufenzahl das Risiko verringern, dass Meinungslosigkeit den unsystematischen Messfehler

zwischen Items erhöht. Alternativ sollten Messinstrumente verwendet oder entwickelt werden, die auf den Kontext der Freiwilligenarbeit abgestimmt sind.

Zudem ist retrospektiv die Generierung einer Stichprobe durch das gezielte Ansprechen von gemeinnützigen Organisationen nach dem Vorbild von Schneider und George (2011) oder Erdurmazlı (2019) vorteilhaft. Da Forschende dadurch gezielt Auskünfte über Strukturen und Arbeitsweisen einholen können. Folglich könnte eine geringe Passung zwischen Messinstrumenten und Versuchspersonen reduziert werden, indem Personen, deren Tätigkeit von den Testverfahren nicht abgedeckt erscheint, von vornherein nicht angesprochen werden.

Weiterhin ist anstelle einer Korrektur der CMV auch eine Kontrolle der CMV-Einflüsse a priori empfehlenswert (Podsakoff et al., 2003). So bieten die Konstrukte dienende Führung und OCB an, durch verschiedene Quellen gemessen zu werden, indem die Führungskraft das OCB ihrer Mitarbeitenden bewertet. Während die Mitarbeitenden das dienende Führungsverhalten ihrer vorgesetzten Person einschätzen. Ebenso könnten die Messungen der unabhängigen und abhängigen Variablen zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden, wodurch neben der Reduktion des CMV-Risikos auch Aussagen über kausale Zusammenhänge möglich wären.

#### **4.3 Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis**

Für Praktiker:innen ist insbesondere die Größe der gefundenen Effekte von Bedeutung. Diese liegen in dieser Untersuchung im kleinen bis mittleren Bereich. So lässt der Mediationseffekt von affektivem Commitment auf die Beziehung von dienender Führung und OCB zwar vermuten, dass mehr dienende Verhaltensweise die emotionale Verbundenheit der Freiwilligen fördern würden, wodurch das wünschenswerte OCB der Geführten entstehen sollte. Allerdings liegt der Effekt von dienendem Führungsverhalten auf OCB nur im kleinen Bereich. Konkret kann dienende Führung in dieser Untersuchung 6 % der Merkmalsunterschiede von OCB erklären. Daraus folgt, dass 94 % des organisationsförderlichen OCB in dieser Stichprobe auf andere Einflussfaktoren zurückzuführen sind. Daher erscheinen Maßnahmen zur Erhöhung der dienenden Verhaltensweisen im Kontext der Freiwilligenarbeit kein brauchbares Mittel zu sein, um OCB zu fördern. Vielversprechender ist eine Erhöhung der dienenden Führung, um das affektive Commitment der Freiwilligen zu stärken, da dienende Führung in der vorliegenden Untersuchung 20 % der Merkmalsunterschiede des affektiven Commitments aufklären kann.

Affektives Commitment steht neben OCB auch mit anderen erstrebenswerten Variablen im Zusammenhang, weshalb eine Erhöhung des Commitments vorteilhaft wäre. Dazu zählt zum Beispiel OCB die Intention der Geführten, ihre Tätigkeit weiterhin auszuführen (Schneider & George, 2011).

#### **4.4 Schlussfolgerung**

Zusammenfassend unterstützt die vorliegende Arbeit einen positiven Zusammenhang zwischen dienender Führung und OCB, der durch affektives Commitment vollständig vermittelt wird. Dieses Ergebnis unterstützt somit die AET im Kontext der Freiwilligenarbeit, was zum einen zu weiteren Übertragungen arbeits- & organisationspsychologischer Theorien der Erwerbsarbeit in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements anregt. Zum anderen erweitert die bestätigte AET das Verständnis des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Verhalten der Geführten, weil die Notwendigkeit der vermittelnden Einstellung herausgestellt wird.

Dennoch sei an dieser Stelle betont, dass der gefundene Effekt zwischen dienender Führung und OCB gering ist, was impliziert, dass dienende Führung OCB im bürgerschaftlichen Engagement insgesamt nicht gut vorhersagen kann. Vor allem dieses Ergebnis sollte jedoch mit Blick auf die geringe Güte der OCB-Skala erneut überprüft werden. Diese Bachelorarbeit soll daher zu der Auseinandersetzung mit der Frage anregen, welche Messinstrumente aus der Erwerbsarbeit in die Freiwilligenarbeit übertragen werden können und welche nicht.

## 5 Literaturverzeichnis

- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, Artikel nml.21505. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 123–140. <https://doi.org/10.1002/nml.21311>
- Alscher, M., Droß, P. J., Priller, E., & Schmeißer, C. (2013). *Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit* (WZBrief Zivilengagement Nr. 07). Berlin. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.
- Alscher, M., Priller, E., & Burkhardt, L. (2021). Zivilgesellschaftliches Engagement. In Statistisches Bundesamt, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung & Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.), *Datenreport 2021: Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland* (S. 399–407). Bundeszentrale für politische Bildung.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Biedermann, C. (2000). Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In S. Nährlich, & A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement und Non-Profit-Sektor. Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung* (S. 107–176). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-10710-1>

- Bierhoff, H.-W., Schülken, T., & Hoof, M. (2007). Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH). *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(1), 12–27. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.6.1.12>
- Bobbio, A., van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177/1742715012441176>
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Springer-Verlag.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Cho, H., Wong, Z., & Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *SAGE Open*, 10(2), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244020920588>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3-4), 1–37. [https://doi.org/10.1300/J079v24n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J079v24n03_01)
- Domagalski, T. A., & Steelman, L. A. (2005). The impact of work events and disposition on the experience and expression of employee anger. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 31–52.



- Döring, N., & Bortz, J. (2016a). Datenanalyse. In N. Döring, & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 597–784). Springer-Verlag.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016b). Datenerhebung. In N. Döring, & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 321–578). Springer-Verlag.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016c). Operationalisierung. In N. Döring, & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 221–290). Springer-Verlag.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. (2002). *Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft* (Drucksache 14/8900). Berlin.
- Erdurmazlı, E. (2019). On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: The influences on volunteers' motivation and organizational commitment. *SAGE Open*, 9(3), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2158244019876265>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/ZIS9>
- Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46(5-6), 653–658. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.010>

- Fox, J., & Weisberg, S. (2019). *An {R} Companion to Applied Regression* (Version 3) [Computer software]. Sage.  
<https://socialsciences.mcmaster.ca/jfox/Books/Companion/>
- Fritz, M. S., & Mackinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological science*, 18(3), 233–239. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01882.x>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenleaf, R. (2007). The servant as leader. In W. C. Zimmerli, & K. Richter (Hrsg.), *Corporate ethics and corporate governance* (S. 79–85). Springer-Verlag.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6)
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 1–11). Springer-Verlag.
- Hippler, G., & Krüger, K. (2014). *Leistungsorientierung von Angestellten*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).  
<https://doi.org/10.6102/ZIS11>
- Hustinx, L., Handy, F., & Cnaan, R. A. (2010). Volunteering. In R. Taylor (Hrsg.), *Third Sector Research* (S. 73–90). Springer.
- Jäger, U., Kreutzer, K., & Beyes, T. (2009). Balancing acts: NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability & Management*, 25(1), 79–97.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00466.x>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Karnick, N., Simonson, J., & Hagen, C. (2022). Organisationsformen und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement. In J. Simonson, N. Kelle, C.

- Kausmann, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019* (S. 183–202). Springer VS.
- Kausmann, C., & Hagen, C. (2022). Gesellschaftliche Bereiche des freiwilligen Engagements. In J. Simonson, N. Kelle, C. Kausmann, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019* (S. 95–124). Springer VS.
- Leiner, D. J. (2022). *SoSci Survey* (Version 3.1.06) [Computer software]. <https://www.soscisurvey.de>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.114>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 83–102). Springer-Verlag.
- Neufeind, M., Jiranek, P., & Wehner, T. (2012). Freiwilliges Arbeitsengagement in Organisation und Gesellschaft: Für eine psychologische Differenzierung freiwilligen Tätigseins. *Wirtschaftspsychologie*, 14(1), 4–19.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal*

*of Management & Organization*, 21(3), 263–290.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>

- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2012). Building a legacy of volunteers through servant leadership: A cause-related sporting event. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 259–276. <https://doi.org/10.1002/nml.21047>
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447–467. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
- Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2014). The measurement of servant leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 58(1), 1–16. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000133>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- R Core Team. (2020). *R: A language and environment for statistical computing* [Computer software]. Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>.
- Redmann, B. (2018). *Erfolgreich führen im Ehrenamt* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18919-8A>
- Revelle, W. (2021). *psych: Procedures for personality and psychological research* (Version 2.1.9.) [Computer software]. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common

- method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762–800. <https://doi.org/10.1177/1094428109332834>
- Rosenstiel, L. v. (2014). Grundlagen der Führung. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schmitt, M., Platzer, C., & Altstötter-Gleich, C. (2010). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitspsychologie* (1. Aufl.). Kompakt. Beltz.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77. <https://doi.org/10.1108/01437731111099283>
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473–511. <https://doi.org/10.1177/1094428114560023>
- Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., & Tesch-Römer, C. (2022). Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2019. In J. Simonson, N. Kelle, C. Kausmann, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019* (S. 1–10). Springer VS.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *The Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Spitzmuller, M., van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling, & C. Cooper (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (S. 106–123). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n7>

- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, 46(2), 73–83. <https://doi.org/10.1026//0012-1924.46.2.73>
- Stukas, A. A., Worth, K. A., Clary, E. G., & Snyder, M. (2009). An Index for assessing the impact of multiple matches on volunteer outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0899764008314810>
- Tang, F., Morrow-Howell, N., & Hong, S. (2009). Institutional facilitation in sustained volunteering among older adult volunteers. *Social Work Research*, 33(3), 172–182. <https://doi.org/10.1093/swr/33.3.172>
- van de Vliert, E., Huang, X., & Levine, R. V. (2004). National wealth and thermal climate as predictors of motives for volunteer work. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 62–73. <https://doi.org/10.1177/0022022103260379>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wang, B. (2021). *bda: Binned Data Analysis*. R package (Version 15.2.2.) [Computer software]. <https://CRAN.R-project.org/package=bda>
- Wehner, T., & Güntert, S. T. (2015). Vorwort. In T. Wehner, & S. T. Güntert (Hrsg.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit* (S. V–VIII). Springer.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Hrsg.), *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. (S. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Werner, C. S., Schermelleh-Engel, K., Gerhard, C., & Gäde, J. C. (2016). Strukturgleichungsmodelle. In N. Döring, & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 945–974). Springer VS.
- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477–514. <https://doi.org/10.1177/1094428110366036>
- Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E., & Parker, L. (2005). The service volunteer - loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 23(2), 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.003>

## 6 Anhang

### A Inhalt der Befragung

--- Seite 1 -----

Liebe Teilnehmer:innen,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, die folgenden Fragen zu beantworten!

Die Umfrage untersucht die Wirkung von Führungsverhalten im Kontext ehrenamtlicher Arbeit und ist Teil meiner Bachelorarbeit am Institut für Psychologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert zwischen 10 und 15 Minuten. Alle Daten werden anonym erhoben und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Bei den Fragen kommt es auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Bei Fragen oder Anmerkungen, stehe ich Ihnen gerne per Mail an [stine.duewel@st.ovgu.de](mailto:stine.duewel@st.ovgu.de) zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!  
Stine Düwel

--- Seite 2 -----

### Datenschutz - und Einwilligungserklärung

Ihre Angaben werden anonym gespeichert, so dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Weiterhin werden die Daten ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke, wie in etwa der Veröffentlichung im Rahmen einer Abschlussarbeit, verarbeitet und nicht an Dritte weitergegeben.

Die Teilnahme an dieser Befragung geschieht auf freiwilliger Basis. Sie können die Umfrage zu jedem Zeitpunkt ohne Angabe von Gründen durch das Schließen des Browser-Fensters abbrechen.

Bei Rückfragen richten Sie sich gerne an [stine.duewel@st.ovgu.de](mailto:stine.duewel@st.ovgu.de)

**Ich habe die Datenschutz- und Einwilligungserklärung gelesen und bin mit der Erhebung meiner Daten einverstanden.**

[Einfachauswahl]

- Ja

--- Seite 3 -----

**Engagieren Sie sich aktuell, ehrenamtlich in einem Verein, einer Initiative oder einem Projekt?**

[Einfachauswahl]

- Ja  
 Nein

**Hinweis:** Sollten Sie sich in mehr als einer Organisation engagieren, denken Sie beim Ausfüllen des weiteren Fragebogens bitte nur an eine der Organisationen. Versuche Sie die andere(n) Organisationen auszublenden.



**Gibt es eine Person in dem Verein, der Initiative oder dem Projekt, die Sie als Führungskraft bezeichnen würden?**

Diese Person muss keine offizielle Führungsposition besitzen. Sie sollte aber in einem höheren Maß als andere Mitglieder der Organisation Führungsaufgaben übernehmen, also z.B. Aufgaben strukturieren, delegieren und kontrollieren.

[Einfachauswahl]

- Ja
- Nein
- Ich bin selber diese Person.
- Ich engagiere mich nicht.

--- die nächsten vier Seiten wurden randomisiert -----

**Nun geben Sie bitte an, wie sehr Sie sich mit dem Verein, der Initiative oder dem Projekt verbunden fühlen, in dem Sie sich ehrenamtlich engagieren.**

[Einfachauswahl: trifft nicht zu, trifft eher nicht zu, teils – teils, trifft eher zu, trifft vollständig zu]

Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.

Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden

Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.

Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.

Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.

**Denken Sie im Folgenden an die Person, die Sie anfangs als Führungskraft im Bereich Ihrer ehrenamtlichen Aufgaben identifiziert haben.**

Wenn eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

[Einfachauswahl: Stimme überhaupt nicht zu; Stimme nicht zu; teils – teils; Stimme zu; Stimme voll und ganz zu]

Die Führungskraft stellt mir die Informationen zur Verfügung, die ich brauche um meine Arbeit gut zu machen.

Die Führungskraft ermutigt mich, meine Talente zu nutzen.

Die Führungskraft hilft mir dabei, mich weiterzuentwickeln.

Die Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter:innen zu neuen Ideen.

Die Führungskraft lässt mir Raum, Entscheidungen zu treffen, die meine Arbeit erleichtern.

Die Führungskraft ermöglicht mir Probleme selbstständig zu lösen, anstatt mir einfach zu sagen, was zu tun ist.

Die Führungskraft gibt mir reichlich Gelegenheit, neue Fähigkeiten zu erlernen.

Die Führungskraft hält sich lieber im Hintergrund und überlässt es anderen, für die Arbeit gelobt zu werden.

Die Führungskraft ist nicht auf Anerkennung oder Belohnung aus, wenn sie etwas für andere tut.

Die Führungskraft scheint sich über den Erfolg von Kolleg:innen mehr zu freuen als über ihren eigenen.

Die Führungskraft macht mich für die Aufgaben, die ich ausführe, verantwortlich.

Für meine Leistungen bin ich vor der Führungskraft verantwortlich.

Die Führungskraft macht mich und meine Kolleg:innen dafür verantwortlich, wie wir unsere Aufgaben erledigen.

Mitarbeiter:innen, die bei ihrer Arbeit Fehler gemacht haben, werden von der Führungskraft noch lange kritisiert.

Die Führungskraft bleibt hart gegenüber Leuten, die sie bei der Arbeit verärgert haben.

Der Führungskraft fällt es schwer, vergangene Fehler zu vergeben.

Die Führungskraft geht auch dann Risiken ein, wenn sie sich nicht sicher ist, ob sie von ihrem:r Vorgesetzten Unterstützung erhalten wird.

Die Führungskraft geht Risiken ein und tut das, was in ihren Augen getan werden muss.

Die Führungskraft geht offen mit ihren Grenzen und Schwächen um.

Die Führungskraft ist oft von Dingen berührt, die in ihrem Umfeld passieren.

Die Führungskraft ist bereit, ihre Gefühle auch dann zu zeigen, wenn dies unerwünschte Folgen hat.

Die Führungskraft teilt ihren Mitarbeiter:innen ihre Gefühle offen mit.

Die Führungskraft lernt aus Kritik.

Die Führungskraft versucht aus der Kritik ihrem:r Vorgesetzten zu lernen.

Die Führungskraft gesteht Fehler gegenüber ihrem:r Vorgesetzten ein.

Die Führungskraft lernt aus den unterschiedlichen Ansichten und Meinungen anderer.

Wenn jemand Kritik übt, versucht die Führungskraft, daraus zu lernen.

Die Führungskraft hebt immer wieder die Wichtigkeit hervor, das Wohl der Allgemeinheit im Blick zu haben.

Die Führungskraft hat eine langfristige Vision.

Die Führungskraft betont immer wieder die gesellschaftliche Verantwortung unserer Arbeit.

**Falls Sie Schwierigkeiten hatten, bestimmte Fragen zu Ihrer Führungskraft zu beantworten, notieren Sie dies unter Angabe eines Grundes bitte hier.**

Zum Beispiel könnte es für Sie schwierig sein, einzuschätzen, wie die Führungskraft auf Kritik seines:r Vorgesetzten reagiert, wenn die eigene Führungskraft keine:n Vorgesetzte:n hat.

[offene Texteingabe]

-----

**Geben Sie jetzt an, inwieweit Sie den Aussagen bezüglich Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit zustimmen.**

[Einfachauswahl: stimme überhaupt nicht zu; stimme nicht zu; stimme eher nicht zu; teils – teils; stimme eher zu; stimme zu; stimme voll und ganz zu]

Vor wichtigen Ereignissen mache ich mir immer Sorgen, ob auch alles klappt.

Ich bevorzuge überschaubare Arbeiten, bei denen ich das Ende immer genau absehen kann.

Wenn ich einmal nicht ganz fit bin, reiße ich mich am Riemen, damit die Kolleg:innen und Vorgesetzt:innen nichts bemerken.

Wenn mir eine Aufgabe nicht besonders gut gelingt, habe ich Angst, dass mein Ansehen darunter leidet.

Mich bedrückt der Gedanke, mich in schwierigen Situationen zu blamieren.

-----

**Bitte kreuzen Sie nun die Antwortmöglichkeit an, die Ihre Arbeitsweise in dem Verein, der Initiative oder dem Projekt am besten beschreibt.**

[Einfachauswahl: trifft überhaupt nicht zu; trifft nicht zu; trifft eher nicht zu; teils – teils; trifft eher zu; trifft zu; trifft voll und ganz zu]

Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.

Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.

Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen.

Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen.

Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kolleg:innen ein.

Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.

Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.

Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Projekt.

Ich ergreife freiwillig die Initiative, neuen Kolleg:innen bei der Einarbeitung zu helfen.

Ich zeichne mich durch besonders wenige Fehlzeiten aus.

Ich sehe alles, was das Projekt macht, als falsch an.

Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Arbeitsgruppe.

Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit Kolleg:innen vorzubeugen.

Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.

Ich kritisiere häufig an Kolleg:innen herum.

Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.

Ich ermuntere Kolleg:innen, wenn diese niedergeschlagen sind.

Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.

Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Projekt.

Ich ergreife die Initiative, um das Projekt vor möglichen Problemen zu bewahren.

--- Seite 7 -----

**Machen Sie zum Schluss bitte noch Angaben zu Ihrem Engagement und Ihrer Person.**

**Wie lange engagieren Sie sich schon in dem Verein, der Initiative oder dem Projekt?**

[Einfachauswahl, ggf. Zahleneingabe]

Ich engagiere mich seit weniger als 1 Jahr für diese Organisation.

Ich engagiere mich seit [offene Zahleneingabe] Jahr(en) in dieser Organisation.

**Welchem Bereich würden Sie Ihre ehrenamtliche Tätigkeit in dem Verein, der Initiative oder dem Projekt am ehesten zuordnen?**

[Dropdown-Auswahl]

**Wie alt sind Sie?**

**Ich bin** [offene Zahleneingabe] **Jahre alt.**

**Welches Geschlecht haben Sie?**

[Einfachauswahl]

männlich

weiblich

divers

**Welches ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie haben?**

[Dropdown-Auswahl]

--- Seite 8 -----

**Möchten Sie zu dieser Befragung oder zum besseren Verständnis Ihrer Antworten noch etwas anmerken?**

Ist Ihnen während der Teilnahme an dieser Befragung etwas negativ aufgefallen? Waren die Fragen an einer Stelle nicht klar oder war Ihnen die Beantwortung unangenehm? Bitte schreiben Sie kurz ein paar Stichworte dazu.

[offene Texteingabe]

--- Seite 9 -----

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Ihre Antworten wurden gespeichert. Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

## B Layout der Befragung

### Abbildung B1

Darstellung der Startseite des Fragebogens



0% ausgefüllt

#### Liebe Teilnehmer:innen,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, die folgenden Fragen zu beantworten!

Die Umfrage untersucht die Wirkung von Führungsverhalten im Kontext ehrenamtlicher Arbeit und ist Teil meiner Bachelorarbeit am Institut für Psychologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert zwischen 10 und 15 Minuten. Alle Daten werden anonym erhoben und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Bei den Fragen kommt es auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Bei Fragen oder Anmerkungen, stehe ich Ihnen gerne per Mail an [stine.duewel@st.ovgu.de](mailto:stine.duewel@st.ovgu.de) zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!  
Stine Düwel

Weiter

[Stine Duewel](#), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg – 2022

### Abbildung B2

Darstellung der Items am Beispiel affektives Commitment



25% ausgefüllt

Nun geben Sie bitte an, wie sehr Sie sich mit dem Verein, der Initiative oder dem Projekt verbunden fühlen, in dem Sie sich ehrenamtlich engagieren.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils – teils	trifft eher zu	trifft vollständig zu
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

[Stine Duewel](#), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg – 2022

## C Merkmale der Stichprobe

**Tabelle C1**

Ausführliche Darstellung demografischen Angaben der Teilnehmenden

Variable		N = 101
Geschlecht	männlich	52
	weiblich	46
	divers	2
	keine Angabe	1
Alter (in Jahre)	< 18	2
	18 - 29	59
	30 - 49	24
	50 – 65	11
	> 65	4
	keine Angabe	1
Höchster Bildungsabschluss	allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife	41
	Hochschulabschluss	39
	Realschulabschluss (Mittlere Reife)	9
	Fachhochschulreife (Abschluss einer Fachoberschule)	5
	Noch Schüler	2
	sonstige Antworten	2
	Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss	1
	Abschluss Polytechnische Oberschule 10. Klasse	1
keine Angabe	1	
Zeit in der Organisation (in Jahre)	0	22
	1 – 3	28
	4 - 9	28
	10-20	16
	>20	5
	Keine Angabe	2

Variable		N = 101
Bereich des Engagements	Unfall - & Rettungsdienste	16
	außerschulische Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene	14
	Sport & Bewegung	14
	Politik & politische Interessensvertretung	13
	Sonstiges	11
	Kirche & Religion	8
	Schule & Kindergarten	7
	berufliche Interessensvertretung außerhalb des Betriebes	5
	Gesundheit	5
	Kultur & Musik	4
	Umwelt-, Natur-, Tierschutz	2
	Freizeit & Geselligkeit	1
	Keine Angabe	1

**Tabelle C2**

Zusammenhänge zwischen den demografischen Angaben und den Untersuchungsvariablen

Variablen		dF	aC	OCB	FvM
Geschlecht	männlich	-.13	.02	.03	-.29
	weiblich	.15	.03	.00	.24
	divers	.05	-.16	-.13	.16
Alter		-.15	-.09	.13	-.11
Bildung	allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife	.12	-.08	.09	.14
	Hochschulabschluss	-.06	.12	.09	-.18
	Realschulabschluss (Mittlere Reife)	-.10	-.01	.10	.08
	Fachhochschulreife	-.07	-.12	.16	.02
	Anderer Abschluss	-.01	-.20	-.11	-.12
	Noch Schüler	.08	.15	-.01	.05
	Abschluss polytechnische Oberschule 10. Klasse	-.03	.06	-.05	-.11
	Hauptschulabschluss	.08	.12	.09	.09
Zeit in der Organisation		.06	.01	.17.	-.02

Variablen		dF	aC	OCB	FvM
Bereich des	Unfall- & Rettungsdienste	-.31	-.08	-.13	-.04
Engagements	außerschulische Jugendarbeit oder	.02	.03	-.06	.00
	Bildungsarbeit für Erwachsene				
	Sport & Bewegung	.00	.08	.19	-.03
	Politik & politische	.03	-.04	.04	.09
	Interessensvertretung				
	Sonstiges	.08	.02	.06	-.12
	Kirche & Religion	.08	.07	-.00	.00
	Schule & Kindergarten	.09	-.02	-.01	.11
	berufliche Interessensvertretung	-.00	-.04	.16	.03
	außerhalb des Betriebes				
	Gesundheit	.17	.02	-.09	.09
	Kultur & Musik	-.09	-.09	-.11	-.08
	Umwelt-, Natur-, Tierschutz	.07	.09	-.06	-.00
	Freizeit & Geselligkeit	-.06	-.11	-.10	-.08

Anmerkung: Für die intervallskalierten Variablen Alter und Dauer in der Organisation sind Pearson-Korrelationen angegeben. Die nominalskalierten Variablen Geschlecht, Bildung und Bereich des Engagements sind in Dummyvariablen umgewandelt worden und diese jeweils über punktbiseriale Korrelationen mit den Untersuchungsvariablen in Verbindung gesetzt; Da die einzelnen Faktorstufen größtenteils aus weniger als 20 Untersuchungseinheiten bestanden, wurde auf das Abtragen von Signifikanzwerten verzichtet. Abkürzungen: dF = dienende Führung, aC = affektives Commitement, OCB = Organizational Citizenship Behavior, FvM = Furcht vor Misserfolg



## D Gleichungen nach Lindell & Whitney (2001)

### Abbildung D1

*Gleichung zur Berechnung der CMV-korrigierten Korrelationskoeffizienten*

$$r_{YiM} = \frac{r_{Yi} - r_s}{1 - r_s}$$

Anmerkung:  $r_{YiM}$  – CMV-korrigierter Korrelationskoeffizient;  $r_{Yi}$  – Korrelation zwischen Untersuchungsvariablen;  
 $r_s$  – kleinste, positive Korrelation zwischen einer Untersuchungsvariable und der Kontrollvariable

### Abbildung D2

*Gleichung zur Berechnung des Signifikanzniveaus des CMV-korrigierten Korrelationskoeffizienten*

$$t_{\frac{\alpha}{2}, N-3} = \frac{r_{YiM}}{\sqrt{\frac{(1 - r_{YiM}^2)}{(N - 3)}}}$$

Anmerkung:  $r_{YiM}$  – CMV-korrigierter Korrelationskoeffizient;  $t_{\frac{\alpha}{2}, N-3}$  – kritischer Wert; N - Stichprobengröße