

*Band  
9*

Sandra Sülzenbrück & Kai Externbrink (Hrsg.)

*Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische  
und psychische Gesundheit der Geführten?*

*Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Be-  
rücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften*

~  
Monika Lazar

iwp Schriftenreihe

**FOM**  
Hochschule

**iwp**

Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Monika Lazar**

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

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 9

Essen 2022

ISBN (Print) 978-3-89275-244-8    ISSN (Print) 2569-0876  
ISBN (eBook) 978-3-89275-245-5    ISSN (eBook) 2569-0884

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

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

© 2022 by



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

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

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

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

**Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein  
Systemischer Führungsstil die physische und psychische  
Gesundheit der Geführten?**

**Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung  
der Big Five Persönlichkeitseigenschaften**

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Monika Lazar (Autorin)

Autorinnenkontakt:

Monika Lazar

E-Mail: [monika\\_lazar@icloud.com](mailto:monika_lazar@icloud.com)

## **Vorwort der Herausgebenden**

Die Fähigkeit, als Führungskraft „in Systemen zu denken“ und damit die einer Organisation immanente Vernetztheit, Ambiguität und Komplexität zu adressieren, ist eine der Kerndimensionen des noch jungen Konzepts der systemischen Führung. In einem Forschungsprojekt am Institut für Wirtschaftspsychologie (iwip) verfolgen wir das Ziel, das Konzept der systemischen Führung zunächst mit Hilfe eines psychometrischen Erhebungsinstruments messbar zu machen und im Anschluss daran ihre Antezedenzen, Auswirkungen, Randbedingungen und Wirkmechanismen zu erforschen. Frau Vera Göllner hat als Research Fellow des iwip im Rahmen ihres Dissertationsprojekts im ersten Projektabschnitt mit dem Systemic Leadership Inventory bereits ein Messinstrument entwickelt, mit dem die Ausprägung systemischen Führungsverhaltens gemessen werden kann (SLI; Göllner, Sülzenbrück, Externbrink & Sutter, 2019).

Die vorliegende Thesis von Frau Lazar nutzt den SLI, um die Auswirkungen systemischen Führungsverhaltens auf die Gesundheit von insgesamt N = 189 Mitarbeitenden eines Non-Profit-Unternehmens des Sozial- und Gesundheitswesens zu untersuchen. Neben dem Haupteffekt systemischer Führung auf sowohl die psychische als auch die körperliche Gesundheit untersucht sie dabei in einer mehrwelligen schriftlichen Online-Befragung auch, welchen moderierenden Einfluss die Persönlichkeitseigenschaften der Geführten auf den Zusammenhang zwischen systemischer Führung und Gesundheit der Geführten haben.

Frau Lazar liefert mit ihrer Masterthesis einen kurzweiligen, methodisch ausgereiften und wertvollen Beitrag zur Erforschung der Auswirkungen und Randbedingungen systemischer Führung.

Das von ihr im Ausblick der Thesis entwickelte Konzept zur evidenzbasierten Entwicklung systemischer Führung bietet einen guten Rahmen für die Implementierung systemischen Führungsverhaltens als Bestandteil einer modernen Organisationskultur, die nachhaltig Mitarbeitende binden, weiterentwickeln und gesund erhalten kann.

Dortmund, im Januar 2022

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück

Direktorin des iwp Institut für  
Wirtschaftspsychologie an  
der FOM Hochschule in Dortmund

Prof. Dr. Kai Externbrink

Direktor des iwp Institut für  
Wirtschaftspsychologie an  
der FOM Hochschule in Dortmund

## Abstract

Führung ist weder richtig noch falsch, sie ist wirksam oder unwirksam – so einer der Grundgedanken Systemischer Führung. Die Art der Führung stellt im Allgemeinen einen wichtigen Faktor für die Gesundheit der Geführten dar. Die Persönlichkeit der Geführten wiederum determiniert sowohl die Wahrnehmung des Führungsverhaltens als auch die Gesundheit der Geführten. Der Systemische Führungsstil – bisweilen nur unzureichend untersucht – birgt in der heutigen VUCA-Welt viele Vorteile, um die täglichen Herausforderungen von Führungskräften bewältigen zu können und ist daher Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Basierend auf dem systemtheoretischen Ansatz und der Theorie des Wohlbefindens, wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass sich Systemische Führung positiv auf die physische und psychische Gesundheit der Geführten auswirkt und die Persönlichkeit der Geführten diesen Zusammenhang moderiert. Gemessen wurden die Variablen mit dem Systemic Leadership Inventory von Göllner, Sülzenbrück, Externbrink und Sutter (2019), der Flourishing Scale (FS-D) von Esch, Jose, Gimpel, Von Scheidt und Michalsen (2013), einer Skala für Psychosomatische Beschwerden im nichtklinischen Kontext (Mohr & Müller, 2004) und dem NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI-30) von Körner et al. (2008). In einem korrelativen Querschnittsdesign wurden  $N = 189$  Mitarbeitende einer Non-Profit Organisation (NPO) des Sozial- und Gesundheitswesens befragt. Der Empfehlung von Podsakoff, MacKenzie und Podsakoff (2012) folgend, wurden die Daten zu zwei Messzeitpunkten erhoben, um das Risiko einer Common Method Verzerrung zu minimieren. Die Analyse bestätigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit der Geführten ( $r = .30, p < .01$ ). Einen moderierenden Interaktionseffekt zeigt ausschließlich die Dimension Offenheit für Erfahrungen ( $\beta = .19, p < .05$ ). Ein Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit der Geführten bestätigte sich nicht. Insgesamt deuten die Daten darauf hin, dass der Führungsstil einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat, woraus sich

gleichwohl der praktische Nutzen ableiten lässt. Diesem Nutzen wird in einer Schulungskonzeptskizze der Systemischen Führung Rechnung getragen. Die weiterführenden Analysen verdeutlichen jedoch auch den Einfluss der Persönlichkeit in diesem Kontext. Unter Berücksichtigung der spezifischen Charakteristika einer NPO, werden die Ergebnisse diskutiert, interpretiert und Forschungsdesiderate aufgezeigt.

## **Herausgeberschaft**

### **Sandra Sülzenbrück**

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist Frau Sülzenbrück Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Kai Externbrink leitet sie das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

### **Kai Externbrink**

Kai Externbrink ist seit dem Sommersemester 2015 hauptberuflich Lehrender an der FOM Hochschule in Dortmund. Er studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum mit den Nebenfächern Personalökonomie und Arbeitsrecht. Hier promovierte er auch zum Thema „Führung in Veränderungsprozessen“. Nach dem Studium war er in verschiedenen Unternehmensberatungen in London, Frankfurt am Main und Köln tätig. Seine Praxistätigkeit umfasst alle Fragen der internationalen Managementdiagnostik und Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus verfügt er über eine Weiterbildung zum systemischen Coach. Parallel zu seiner Beratungstätigkeit leitete er den Studiengang „International Business Psychology“ an der Hochschule Fresenius. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Sozial- und Persönlichkeitspsychologie, Eignungsdiagnostik, Führungspsychologie und Forschungsmethoden.



## **Autorin**

### **Monika Lazar**

Nach ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau im Jahr 2006, arbeitete Monika Lazar zehn Jahre in der verarbeitenden Industrie mit dem Schwerpunkt Automotive und Metallverarbeitung in den Bereichen Vertrieb, Einkauf, Disposition und Logistik. Während dieser Zeit erwarb sie zunächst den Abschluss der staatlich geprüften Betriebswirtin und darauf aufbauend den Bachelor in Wirtschaft & Management an der FOM Hochschule in Bochum. Seit 2016 ist sie als Bereichsleitung für den Bereich HR und Marketing in der Sparte der Behindertenhilfe der Evangelischen Johanneswerk gGmbH tätig. Ihren Masterabschluss im Studiengang der Wirtschaftspsychologie erwarb sie 2021 an der FOM Hochschule in Dortmund.

## **Inhalt**

Abstract .....	V
Herausgeberschaft .....	VII
Autorin .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2 Beitrag für Wissenschaft und Praxis .....	4
1.3 Gang der Arbeit .....	6
2 Theorie und Forschungsstand .....	8
2.1 Systemische Führung.....	8
2.1.1 Der systemtheoretische Ansatz nach Luhmann .....	9
2.1.2 Herleitung und Begriffsdefinition der Systemischen Führung .....	15
2.1.3 Forschungsstand Systemische Arbeit und Gesundheit..	22
2.2 Gesundheit.....	32
2.2.1 Begriffsdefinition Gesundheit und Wohlbefinden .....	33
2.2.2 PERMA – Die Theorie des Wohlbefindens .....	36
2.2.3 Forschungsstand Positive Psychologie und Wohl- befinden.....	42
2.3 Big Five Persönlichkeitseigenschaften.....	47
2.3.1 Grundlage und Begriffsdefinition .....	48
2.3.2 Die Theorie der Führungssubstitute und die Big Five ..	51

2.3.3	Forschungsstand Persönlichkeit, Führung und Gesundheit.....	54
2.4	Hypothesenentwicklung .....	58
3	Methode .....	63
3.1	Design, Durchführung und Stichprobe.....	63
3.2	Operationalisierung .....	67
3.3	Statistische Analyse der empirischen Hypothesen.....	75
4	Ergebnisse.....	77
4.1	Vorbereitende Datenanalyse.....	77
4.2	Deskriptive Befunde.....	79
4.3	Hypothesentests.....	83
4.4	Weiterführende Analysen.....	93
5	Diskussion .....	103
5.1	Zusammenfassung und Interpretation .....	103
5.2	Praktische Implikationen.....	114
5.2.1	Systemische Führung praktisch angewendet Konzeptskizze eines Führungskräfte Entwicklungsprogramms .....	115
5.2.2	Auf- und Ausbau von Widerstandsfähigkeit und Bewältigungskompetenzen .....	131
5.3	Limitationen und zukünftige Forschung .....	136
	Literaturverzeichnis .....	141

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Dimensionen Systemischer Führung.....	17
Abbildung 2.	Systemkompetenzen im Überblick.....	19
Abbildung 3.	DAK Gesundheitsreport – Top 3 Erkrankungen.....	25
Abbildung 4.	DAK Gesundheitsreport – Psychische Erkrankungen im Detail.....	26
Abbildung 5.	Charakteristika System 1 und System 2.....	28
Abbildung 6.	Das biopsychosoziale Modell.....	34
Abbildung 7.	Das PERMA-Modell.....	38
Abbildung 8.	Big Five Persönlichkeitseigenschaften im Überblick ...	49
Abbildung 9.	Die Theorie der Führungssubstitute und die Big Five Persönlichkeitseigenschaften .....	54
Abbildung 10.	Untersuchungsmodell der Studie .....	62
Abbildung 11.	Messzeitpunkte der Studie .....	65
Abbildung 12.	Moderationsanalyse der Persönlichkeits- eigenschaft Offenheit für Erfahrungen – grafische Darstellung .....	91
Abbildung 13.	Zusammenfassung der Studienergebnisse.....	106
Abbildung 14.	Konzeptskizze zur Führungskräfte- Entwicklung Systemische Führung.....	118
Abbildung 15.	Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 1 – Sich selbst kennen.....	120
Abbildung 16.	Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 2 – Im System denken.....	122
Abbildung 17.	Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 3 – Lösungsorientiert kommunizieren.....	124

Abbildung 18. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 4 – Loslassen.....	126
Abbildung 19. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 5 - Sinn stiften.....	128
Abbildung 20. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 6 – Veränderungen vorantreiben .....	130
Abbildung 21. Resilienz trainieren .....	135

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	VUCA-Welt und Systemischer Ansatz – Eine Gegenüberstellung der Charakteristika, Anforderungen und Chancen.....	14
Tabelle 2.	Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Interkorrelationen der Variablen des Systemic Leadership Inventory (SLI).....	81
Tabelle 3.	Regressionsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit (Hypothese H1a).....	86
Tabelle 4.	Regressionsanalyse der psychischen Gesundheit als Prädiktor für physische Gesundheit (Hypothese H1c).....	87
Tabelle 5.	Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus (Hypothese H2a).....	88
Tabelle 6.	Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Extraversion (Hypothese H3a).....	89
Tabelle 7.	Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen (Hypothese H4a).....	90
Tabelle 8.	Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit (Hypothese H5a).....	92

Tabelle 9.	Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit (Hypothese H6a).....	93
Tabelle 10.	Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften und der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit.....	95
Tabelle 11.	Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften und der Systemischen Führung als Prädiktor für psychische Gesundheit .....	97
Tabelle 12.	Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften als Prädiktor für die wahrgenommene Systemische Führung.....	98
Tabelle 13.	Moderationsanalyse der Psychischen Gesundheit (FS) als Prädiktor für physische Gesundheit (PSB) unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Systemischen Führung (SLI) .....	99

## 1 Einleitung

Die psychologische Führungsforschung ist eine vergleichsweise junge Disziplin, die seit den 1990er Jahren zunehmend in den Fokus rückt (Felfe, 2015). In der heutigen turbulenten Zeit, die immer schnelllebig, komplexer und anspruchsvoller wird, nimmt die Aufgabe der Führung von Mitarbeitenden eine immer zentralere Rolle ein (Sarges, 2015). Unternehmenserfolg hängt nicht mehr primär von Zielen, Strategien, Strukturen und Prozessen ab, sondern vielmehr von Wissen, Kompetenzen und Beziehungen (Pinnow, 2011). Analog zu dieser Umwelt hat sich auch das Feld der Führungsforschung vielfältig und dynamisch weiterentwickelt (Felfe, 2015). Im dynamischen Umfeld von komplexen Organisationssystemen ist es unmöglich, für jede Angelegenheit antizipativ zu handeln oder Regeln und Gesetze zu formulieren (Painter-Morland, 2008). Vielmehr ist es in diesem Zusammenhang notwendig, Führungskräfte zu befähigen Vertrauensbeziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen (Painter-Morland, 2008) und adäquate Kommunikationsstrukturen zu forcieren, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden (von Ameln, 2018). In der heutigen Zeit sind permanent veränderte Strukturen und Beziehungen die Regel – und zwar netzartig, zirkulär und komplex und nicht kausal und evolutionär (Pinnow, 2011). Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Umgangs mit Unsicherheiten und Nicht-Wissen, gewinnt Reflexion, Selbstorganisation und zirkuläre Kausalität an Bedeutung (von Ameln, 2018). Eine gute Führungskraft muss zunächst sich selbst gut führen können, um in der Lage zu sein, dies auch bei Mitarbeitenden erfolgreich praktizieren zu können (Pinnow, 2011). Selbstführung wiederum setzt voraus, sich mit den eigenen Werten, Vorstellungen, Leidenschaften aber auch Ängsten und Dämonen auseinander zu setzen (Pinnow, 2011). Wertschöpfung bei gleichzeitiger Wertschätzung, Zielfokussierung kombiniert mit Flexibilität und die Berücksichtigung persönlicher Belange ohne Vernachlässigung der sachlichen Ebene spiegeln die Herausforderungen der Zukunft wider (Pinnow, 2011). Auf die Frage „Wie gehe ich als Führungskraft mit der



zunehmenden Komplexität und dem Facettenreichtum erfolgreich um?“ gibt es eine Antwort: *Systemische Führung* (Pinnow, 2011).

Menschen suchen und brauchen Konstanten in ihrem Leben, die ihnen Sicherheit geben, vielmehr sind jedoch Veränderungen die Regel (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Und dies gilt in der heutigen unbeständigen und turbulenten Welt mehr denn je (Lenz, 2019).

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Ausgangssituation, stehen Unternehmen zunehmend vor der Problematik, dass Mitarbeitende immer häufiger erkranken – insbesondere haben die psychischen Beeinträchtigungen deutlich zugenommen (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie [GDA], 2019). Als mögliche Ursachen für hohe Krankenstände geben Marschall, Hildebrandt und Nolting (2019), aus volkswirtschaftlicher Sicht gesehen, eine geringe Arbeitslosigkeit und aus betriebswirtschaftlicher Sicht, hohe Arbeitsbelastungen und ein schlechtes Betriebsklima an. Darüber hinaus konnte bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen werden, dass die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden maßgeblich von der Führungsqualität beeinflusst werden (Franke, Ducki, & Felfe, 2015). Neben der fachlichen gewinnt daher zunehmend die persönliche Eignung von Führungskräften an Bedeutung (Pinnow, 2011). In diesem Zusammenhang bedeutet das: Ist die Führungskraft sich der verantwortungsvollen Aufgabe bewusst, pflegt sie eine wertschätzende und ressourcenorientierte Arbeitsweise und handelt gemäß ihrer eigenen ethischen Werte aus innerer Überzeugung heraus in einem partizipativen Austausch mit den Mitarbeitenden (Pinnow, 2011). Im Hinblick auf die zunehmende Komplexität von Organisationssystemen spielen situative Bedingungen, Arbeitsbedingungen und die gelebte Unternehmenskultur eine zentrale Rolle, sprich viele verschiedene Facetten, die zusammenwirken und in ihrer Gesamtheit unterstützend oder konterkarierend die Gesundheit beeinflussen (Franke et al., 2015). Der Ansatz der Systemischen Führung

ermöglicht einen solchen ganzheitlichen und von zirkulären Kausalitäten geprägten Blickwinkel in einer Organisation (von Ameln, 2018).

Ursprünglich aus dem amerikanischen Militär kommend, beschreibt der Begriff VUCA<sup>1</sup> die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Entscheidungen getroffen werden müssen – ein Rahmen von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Lenz, 2019). Als zentrale Treiber können die Digitalisierung und Globalisierung sowie der demografische Wandel (einhergehend mit Fachkräftemangel) und die veränderten Ansprüche der Mitarbeitenden (gesellschaftlicher Wertewandel) genannt werden (Pinnow, 2011; von Ameln, 2018). Klassische Führungsstile verlieren in Innovationsprozessen zunehmend an Effektivität (Koch & Werther, 2015) und kommen vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen durch die VUCA-Welt mitunter an ihre Grenzen (Pinnow, 2011).

Aus Mangel an adäquaten empirischen Befunden für den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen und psychischen Gesundheit der Geführten, ist das Ziel dieser Arbeit daher zu evaluieren, ob und inwieweit ein Zusammenhang besteht. Darüber hinaus wird, bezugnehmend auf die Theorie der Führungssubstitute (Howell, Dorfman, & Kerr, 2011; Kerr & Jermier, 1978), die Annahme zu Grunde gelegt, dass die Persönlichkeitseigenschaften der Geführten eine Rolle in der Wahrnehmung des Führungsverhaltens spielen und damit eine verstärkende oder abschwächende Wirkung herbeirufen können. Die moderierende Wirkung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften – Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit – nach Costa und McCrae (1992) wird daher in einem weiteren Schritt überprüft.

---

<sup>1</sup> VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility (Flüchtigkeit/ Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit) (Lenz, 2019).

## 1.2 Beitrag für Wissenschaft und Praxis

Dass Führung in einem positiven Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz steht, postulieren Kuoppala, Lamminpää, Liira und Vainio (2008) auf Basis metaanalytischer Ergebnisse. Ebenso ist bekannt, dass positive Führungsstile, wie z. B. Transformationale Führung, zu besserer Gesundheit und einem reduzierten Stresserleben führen (Gregersen, Vincent-Höper, & Nienhaus, 2014; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010), wohingegen Stile, wie Destruktive Führung, diese negativ beeinflussen (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2007). Der systemische Ansatz beinhaltet wesentliche Denk- und Verhaltensweisen, die einer zeitgemäßen Führung entsprechen (von Ameln, 2018), woraus abgeleitet werden kann, dass Systemische Führung den positiven Führungsstilen zuzuordnen ist (Pinnow, 2011).

Im Allgemeinen gibt es wenig fundierte Erkenntnisse, die sich mit dem Zusammenhang von Führungsqualität und der Gesundheit der Mitarbeitenden befassen (Kuoppala et al., 2008). Zu den Auswirkungen Systemischer Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden existieren derzeit keine veröffentlichten empirischen Untersuchungen. Der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit ist daher neuartig. Ebenso liegen keine veröffentlichten Befunde im Zusammenhang mit den Big Five Persönlichkeitseigenschaften der Geführten vor. Aus diesem Grund liefert diese Untersuchung wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse für das Themengebiet der Systemischen Führung sowie für dessen Relevanz in der betrieblichen Praxis.

Aktuelle metaanalytische Ergebnisse zeigen, dass wahrgenommenes Führungsverhalten mit der Persönlichkeit der Geführten korreliert und weniger mit der tatsächlichen Führung zusammenhängt (Wang, Van Iddekinge, Zhang, & Bishoff, 2019). Der Grundgedanke Systemischer Führung ist der Umgang mit subjektiven Wahrnehmungen und Realitäten (von Ameln, 2018). Durch die zunehmenden Krankenstände in Unternehmen (Marschall et al., 2019) sind Unternehmensleitungen kontinuierlich

bestrebt, neue Wege zu finden, um Kranktage zu reduzieren und die Produktivität der Mitarbeitenden zu steigern. Nach dem systemischen Ansatz, auf dem die Systemische Führung basiert, lassen sich Systeme nur beeinflussen, wenn man sich auf deren subjektiv wahrgenommene Realität einlässt (von Ameln, 2018).

Bono und Judge (2004) evaluierten metaanalytisch, ob es einen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit der Führungskraft und dessen Führungsstil<sup>2</sup> gibt. Unter anderem lässt sich aus dieser Analyse ableiten, ob der Führungsstil einer Person stabil, also von der Persönlichkeit abhängig, oder zumindest in Teilen trainierbar ist. Die Ergebnisse zeigen, dass zwar Zusammenhänge vorhanden sind, diese jedoch aufgrund ihrer Schwäche eher einen Hinweis darauf liefern, dass der Führungsstil trainierbar ist. Im Zusammenhang dieser Studie und auch vor dem Hintergrund der Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf die betriebliche Praxis, ist dieser Befund von großer Bedeutung. Wäre der Führungsstil nicht trainierbar und wird die Annahme zugrunde gelegt, dass vorhandene Führungskräfte nicht ohne weiteres ausgetauscht werden können, wären die Ergebnisse zwar für die Wissenschaft, jedoch weniger für die betriebliche Praxis von Interesse.

Die Intention dieser Arbeit ist es, eine erste Verknüpfung zwischen wissenschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis herzustellen. Ziel dieser Arbeit ist es daher in erster Linie festzustellen, ob und in welchem Umfang Zusammenhänge zwischen Systemischer Führung und der Gesundheit der Mitarbeitenden, unter Berücksichtigung der Persönlichkeitseigenschaften der Geführten, bestehen. Die Erkenntnisse dieser Arbeiten sollen als Basis möglicher Implikationen für die betriebliche Arbeitsweise verstanden werden.

Wenngleich die Herausforderungen für Unternehmen in der heutigen Zeit immer komplexer und facettenreicher werden (von Ameln &

---

<sup>2</sup> Untersucht wurde der Einfluss der Persönlichkeit auf transformationale und transaktionale Führung.

Wimmer, 2016), lassen sich so doch aus der systemischen Praxis einige Möglichkeiten für die betriebliche Führungspraxis übernehmen, die zu einem erfolgreichen Umgang mit den aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten führen (Pinnow, 2011). Anknüpfend an die zuvor geschilderte Ausgangssituation, lassen sich einige Handlungsfelder, unter anderem aus dem Kontext der VUCA-Welt ableiten, bei denen eine systemische Arbeitsweise erfolversprechende intervenierende Handlungsmöglichkeiten bietet (Pinnow, 2011).

Letztlich bedeutet Führung im Allgemeinen und Systemische Führung im Speziellen mit den Worten von Pinnow (2012, S. 175) „eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen“. In welcher Form Systemische Führung bei den hier beschriebenen Herausforderungen unterstützend bzw. konterkarierend wirken kann, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit beschrieben.

### **1.3 Gang der Arbeit**

Die Problemstellung und die Zielsetzung der vorliegenden Studie konnten bereits zu Beginn dieses Kapitels aufgezeigt werden. Die vorangegangenen Abschnitte haben verdeutlicht, welchen Stellenwert Führung im Allgemeinen und Systemische Führung im Speziellen in der betrieblichen Praxis einnehmen und in Zukunft noch deutlicher einnehmen werden. Des Weiteren konnte aufgezeigt werden, inwiefern die Ergebnisse dieser Studie in der wissenschaftlichen Forschung und der praktischen Organisationsentwicklung zu neuen Erkenntnissen führen können.

Das folgende Kapitel 2, Theorie und Forschungsstand, gibt einen theoretischen Überblick zu den verwendeten Prädiktor-, Kriteriums- und Moderatorvariablen. Das Kapitel thematisiert die verwendeten Konstrukte, gibt einen Einblick in die relevanten Theorien und den jeweiligen Forschungsstand. Basierend auf diesen Erkenntnissen und abgeleitet aus der übergreifenden Forschungsfrage folgt daraufhin die Vorstellung der zu untersuchenden Hypothesen. Den Abschluss bildet die grafische Darstellung des daraus resultierenden Untersuchungsmodells.

Kapitel 3, Methode, gibt Informationen zu der methodischen Vorgehensweise dieser Studie. Einleitend werden das Studiendesign und die Gründe für dessen Auswahl vorgestellt. Darauf folgt die Beschreibung der Studiendurchführung, der Datenerhebung und der Stichprobe. Weiter werden die verwendeten Skalen zur Operationalisierung der zuvor vorgestellten Konstrukte benannt, bewertet und die Auswahl begründet. Die Vorgehensweise und die Hintergründe der statistischen Datenanalyse werden sodann abschließend erläutert.

Beginnend mit der vorbereitenden Datenanalyse, fasst Kapitel 4, Ergebnisse, die deskriptiven Befunde der erhobenen Daten sowie die Ergebnisse der Hypothesentests zusammen. Ergänzend, über die Hypothesenprüfung hinaus, werden im letzten Abschnitt des Kapitels weiterführende Analysen vorgestellt, die zum Zweck der besseren Interpretation der Ergebnisse durchgeführt wurden.

Im letzten Kapitel 5, Diskussion, werden die Ergebnisse der Studie zusammengefasst, mit bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen verknüpft und vor diesem Hintergrund interpretiert. Abgeleitet aus den evaluierten Ergebnissen, lassen sich zwei wesentliche Implikationen für die Praxis herleiten, die in einem Schulungskonzept skizziert werden. Die Studie schließt mit einer kritischen Auseinandersetzung der methodischen Vorgehensweise und der Ergebnisauswertung sowie der Formulierung einiger Forschungsdesiderate, basierend auf den zuvor gewonnenen Erkenntnissen.

## **2 Theorie und Forschungsstand**

Beginnend mit der Prädiktorvariable Systemische Führung und dem zugrunde gelegten Konstrukt der Systemtheorie nach Niklas Luhmann (1987) in Kapitel 2.1, befasst sich Kapitel 2.2 anschließend mit der Kriteriumsvariable Gesundheit, welche basierend auf dem PERMA-Modell von Martin Seligman (2014) näher betrachtet wird. Die Big Five Persönlichkeitseigenschaften nach Costa und McCrae (1992) als Moderatorvariablen, werden unter dem Gesichtspunkt der Theorie der Führungssubstitute von Kerr und Jermier (1978) in Kapitel 2.3 näher beleuchtet. Abgeleitet aus den zuvor beschriebenen theoretischen Erkenntnissen, bildet die Hypothesenentwicklung in Kapitel 2.4 den Abschluss.

### **2.1 Systemische Führung**

Erste systemische Denkweisen in Therapie und Beratung begannen um das Jahr 1950. Systemische Ansätze wurden im Rahmen der Familientherapie erstmalig praktiziert und über die Jahre immer wieder erweitert, verändert und optimiert, sodass schlussendlich die heutige Form der systemischen Therapie und Beratung ihren Weg gefunden hat (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Der Ansatz nach Niklas Luhmann hat im deutschsprachigen Raum die systemische Therapie und (Organisations)Beratung sehr angeregt (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Aus diesem Grund wird er dieser Arbeit als Basis zugrunde gelegt.

Aufbauend auf den Grundgedanken des systemischen Ansatzes entwickelte sich hieraus der Ansatz der Systemischen Führung (von Ameln, 2018).

### 2.1.1 Der systemtheoretische Ansatz nach Luhmann

*„Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.“* (Luhmann, 1986, S. 52, zit. nach Neuberger, 2002, S. 598).

Der heutige Fokus in der systemischen Therapie und Beratung liegt auf dem *Beobachter eines Systems* (Kybernetik<sup>3</sup> zweiter Ordnung) im Gegensatz zum *Beobachten von Systemen* (Kybernetik erster Ordnung) zu Beginn der systemischen Arbeit (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Für die systemische Arbeit bedeutet das, dass sich Therapeuten und Therapeutinnen und Berater und Beraterinnen von einer intervenierenden Position, mit strategisch-kämpferischen Lösungsansätzen, hin zu Personen entwickeln, die Hilfe zur Selbsthilfe in Gang setzen, indem sie den Zugang zu neuen Perspektiven und Blickrichtungen ebnen (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

Gemäß der Luhmannschen Systemtheorie – ebenfalls Kybernetik zweiter Ordnung – handelt es sich bei einem System um ein in sich geschlossenes Gefüge, welches aus einzelnen Elementen besteht, die miteinander in Beziehung treten (Willemse & von Ameln, 2018). Dies bedingt, dass die Veränderung eines Elements notwendigerweise das gesamte System beeinflusst (de Shazer, 2019). Systeme sind autopoietisch (selbsterzeugend, selbsterhaltend) und bestehen aus Kommunikationen, nicht aus einzelnen Menschen oder Handlungen (Neuberger, 2002). Durch Kommunikation grenzt sich das System von seiner Umwelt ab, tritt allerdings auch durch sie mit anderen in Beziehung (Willemse & von Ameln, 2018) und ist damit in einer ständigen Anpassungs- und Austauschbeziehung mit der Umwelt (Neuberger, 2002). Darüber hinaus ist ein System übersummativ, das bedeutet es unterscheidet sich in der Qualität und ist mehr als die

---

<sup>3</sup> „K. ist die Wissenschaft von den Steuerungs- und Regelmechanismen in belebten und unbelebten Systemen, also in Organismen und Maschinen, aber auch in soz., organisatorischen, ökonomischen und polit. Gegebenheiten.“ (Glaser, 2019, S. 1).



Summe seiner einzelnen Teile (de Shazer, 2019). Die Informationsverarbeitung an der Systemgrenze ist eine subjektive Interpretation (Willemse & von Ameln, 2018). Umweltinformationen können zwar unbegrenzt an das System herangetragen werden, sie werden jedoch nur in dem Umfang zu relevanten Informationen, indem sie zur Veränderung von Eigenzuständen anregen können (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Damit eine Information als relevant wahrgenommen wird, muss sie zur Struktur des Systems passen, was wiederum einer vorherigen Auseinandersetzung mit den Eigenheiten voraussetzt, um passgenaue Veränderungsanregungen implementieren zu können (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

Für den Kontext eines Unternehmens bedeutet das, dass der Erfolg einer Organisation nicht von einer Führungskraft abhängt, sondern vielmehr das Ergebnis eines komplexen Interaktionsprozesses innerhalb dieses Systems ist. Die Aufgabe der Führungskraft ist im Wesentlichen, die richtigen Impulse zu setzen und positiv auf die systemimmanenten Kräfte einzuwirken, um den Fortbestand des Unternehmens personenunabhängig zu sichern, um sich damit bestenfalls selbst überflüssig zu machen (Pinnow, 2012).

Basierend auf dem Konstruktivismus<sup>4</sup>, beschäftigt sich der systemische Ansatz mit der subjektiv wahrgenommenen Realität, ungeachtet dessen, ob eine tatsächliche Wirklichkeit existiert oder nicht (Schwing & Fryszer, 2017). Demnach gibt es in der systemischen Denkweise keine Unterscheidung zwischen richtig oder falsch, sondern lediglich die Frage nach dem Nutzen und der Sinnhaftigkeit (Schwing & Fryszer, 2017). Dieser Grundsatz gilt unter anderem auch für die Definition der Systemgrenze. Alleine das System entscheidet, wer dazu gehört und wer nicht (Schwing & Fryszer, 2017).

---

<sup>4</sup> Die Wirklichkeit ist eine subjektive Konstruktion jedes Individuums. Treffen mehrere Individuen aufeinander, konstruieren diese eine gemeinsame Realität (z. B. de Shazer, 1997).

Der systemische Ansatz ist darüber hinaus geprägt von dem Gedanken zirkulärer Kausalitäten im Gegensatz zu einfachen (linearen) Ursache-Wirkung-Ketten (Neuberger, 2002; Willemse & von Ameln, 2018). Schwing und Fryszer (2017) beschreiben die systemische Denkweise so: Idealtypisch setzt eine Handlung voraus, etwas zu sehen, das Gesehene zu ordnen und auf dieser Basis eine Entscheidung zu treffen. Praktische Erfordernisse des Alltags bewirken jedoch häufig eine Handlung, ohne zunächst zu wissen, warum so gehandelt wurde. Es handelt sich demnach um keine lineare Abfolge der vier Stadien, sondern vielmehr um einen parallelen oder zirkulären Prozess, in dem sich die Schritte in kurzen wiederkehrenden Zyklen immer wieder gegenseitig beeinflussen. In diesem Zusammenhang spricht die systemische Beratung von Nichttrivialen Systemen, also von lebenden, dynamischen Systemen mit einer potenziell unendlichen Bandbreite möglicher Reaktionen und Verhaltensweisen (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

In Bezug auf das einleitende Zitat bedeutet das, dass jedes System seine subjektive Realität beobachtet, Zusammenhänge erkennt und daraus Ergebnisse ableitet (Willemse & von Ameln, 2018). Diese Struktur bestimmt jedoch maßgeblich den Fokus des Erkennens und Sehens (sehen können) (Neuberger, 2002). Im Umkehrschluss heißt das also, dass Systeme nie eine objektive Sichtweise einnehmen, wodurch grundsätzlich die Möglichkeit besteht, Probleme zu egalisieren, indem ein Perspektivwechsel herbeigeführt und dadurch ein Blick in eine andere Realität ermöglicht wird (Willemse & von Ameln, 2018). Den Schlüssel hierzu bilden Informationen zu unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb und außerhalb des Systems, die die Mitglieder des Systems dazu anregen sollen, etwas anders zu machen als bisher (Schwing & Fryszer, 2017).

Ein besonderer Fokus sollte vor diesem Hintergrund auf den Begriff des Attraktors<sup>5</sup> gelegt werden (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

---

<sup>5</sup> Ein Attraktor ist eine sich aufbauende Ordnung aus vielen verschiedenen Ausgangspunkten, die in einen Prozess zusammenläuft und dynamisch stabil bleibt. Für den

Nach Kriz (2009) bilden die *Sinnattraktoren* die sogenannte *Attraktorenlandschaft*. Damit ist gemeint, dass eine Information oder Handlung im Grunde unendlich vielfältig interpretiert werden könnte, durch die vorherrschenden Kommunikationsstrukturen und der Kultur im System jedoch auf einen sehr begrenzten Interpretationsspielraum reduziert wird. Attraktoren wirken strukturierend und komplexitätsmindernd auf Prozesse, jedoch schränken sie das Deutungsspektrum einer Information deutlich ein – und zwar in dem Rahmen, wie durch sie zuvor eine kulturelle Umgebung geschaffen wurde. Situationen, die nicht im Sinne des Sinnattraktors interpretiert werden können, werden als Ausnahmen gewertet, umgedeutet oder ignoriert.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die menschliche Natur nicht auf stetige Veränderungen ausgelegt (Harari, 2017). Eine bekannte Welt – mag sie noch so negativ erlebt werden – ist jeder unbekanntem und damit unvorhersehbaren Welt vorzuziehen (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Efran, Lukens und Lukens (1992) beschreiben es so:

Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler – und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch die Wiederholung verfestigen sich die Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die Geschichtenerzähler innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen. (S.115)

In Zeiten der Digitalisierung und dem dadurch ermöglichten Zugang zu scheinbar unendlich vielen Daten und Informationen, wird ein wesentlicher Faktor für Erfolg und Macht die Fähigkeit sein, Relevantes von Irrelevantem selektieren zu können (Harari, 2017). Aus Sicht der VUCA-Welt liegt hier der Schluss nahe, dass dies in einer Organisation nicht durch einzelne Personen bewältigt werden kann, sondern vielmehr das

---

Bereich der kognitiv-interaktiven Prozesse entwickelte Kriz das Konzept des Sinnattraktors (Kriz, 2009).

Wissen aller Organisationsmitglieder genutzt werden muss (Pinnow, 2011).

In Anbetracht der Wichtigkeit der VUCA-Welt im Hinblick auf Führung im Allgemeinen und Systemischer Führung im Speziellen, zeigt die folgende Tabelle 1 eine Gegenüberstellung der spezifischen Charakteristika der VUCA-Welt, die Anforderungen hieraus an die Führungskraft von morgen (und zum Teil auch schon von heute) und die Chancen, die sich durch eine Systemische Führungsweise im Hinblick auf die einzelnen Faktoren ergeben.

Tabelle 1: *VUCA-Welt und Systemischer Ansatz – Eine Gegenüberstellung der Charakteristika, Anforderungen und Chancen*

	<b>Charakteristikum</b>	<b>Anforderungen an die Führungskraft</b>	<b>Chancen des Systemischen Ansatzes</b>
<b>Dimension</b>			
<b>V</b> olatility (Unbeständigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständig wechselnde, unvorhergesehene und instabile Umweltbedingungen</li> <li>• Daraus resultierend immer drastischere und schneller auftretende neue Herausforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung auf kleinste Veränderungen</li> <li>• Gemeinsame Entwicklung einer Vision als Orientierung und Motivationssteigerung</li> <li>• Sinn stiften zur Erhaltung und Förderung der Motivation und Stärkung des affektiven Commitments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundgedanke ist hierbei die Hilfe zur Selbsthilfe</li> <li>• Führungskraft arbeitet anleitend und unterstützend im Gegensatz zu bestimmend und vorgehend</li> <li>• Durch Beobachtung und Analyse des Systems ist es möglich, passgenaue Impulse zu setzen und Veränderungen von Eigenzuständen herbeizuführen</li> </ul>
<b>U</b> ncertainty (Unsicherheit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trotz gutem Zugang zu Informationen und einem hohen Wissensstand sind verlässliche Prognosen für zukünftige Ereignisse nur mit hohen Schwankungen möglich</li> <li>• Eine verlässliche Planung wird dadurch fast unmöglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrage stellen und Weiterentwickeln bisheriger Denk- und Aktionsmuster</li> <li>• Reflexion hinsichtlich möglicher Denkfehler</li> <li>• Gegebene Situationen annehmen und nutzen</li> <li>• Ängste in Energie umwandeln</li> <li>• Systematischer Erfahrungsaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kenntnis über Sinnattraktoren, Heuristiken und einer subjektiven Realität erhöht die Chance auf eine bessere Reflexionsfähigkeit</li> <li>• Perspektivwechsel und die Änderung von Sichtweisen lässt sich durch eine entsprechende Kommunikationskultur gut gestalten und ist prinzipiell immer möglich</li> </ul>

<p>C omplexity (Komplexität)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktionen und Variablen werden vielfältiger und undurchschaubarer</li> <li>• Ursache und Wirkung lassen sich nicht ohne weiteres bestimmen</li> <li>• Auswirkungen von Interventionen sind in gewissem Maße vorhersehbar, jedoch nicht steuerbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf das Wesentliche lenken und dadurch Komplexität reduzieren</li> <li>• Entwicklung passgenauer Ressourcen und zielgerichteter Einsatz dieser</li> <li>• Implementierung transparenter Prozesse und Vermittlung von Zusammenhängen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus systemischer Sicht ist ein System dynamisch und komplex, so dass es nicht um das Steuern geht, sondern vielmehr darum, Rahmenbedingungen mit Handlungsspielraum zu schaffen</li> <li>• Die vorhandenen Ressourcen und nicht die Schwächen stehen im Fokus des Handelns</li> </ul>
<p>A mbiguity (Mehrdeutigkeit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Informationsgrad führt mitunter zu gegensätzlichen Informationen</li> <li>• Paradoxien und Widersprüche sind die Regel, nicht die Ausnahme</li> <li>• Es gibt nicht nur Schwarz und Weiß – viele Graustufen sind möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungs- und Fehlerkultur, sowie einen transparenten Umgang mit Widersprüchen fördern</li> <li>• Anregen zu innovativen, vorurteilsfreien Lösungsvorschlägen</li> <li>• Experimentieren in unterschiedlichen Kontexten</li> <li>• Lebenslanges Lernen etablieren und fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basierend auf dem Gedanken des Konstruktivismus, existiert niemals nur eine Realität</li> <li>• Allen Beteiligten des Systems wird wertschätzend begegnet, d. h. auch hinter scheinbar destruktiven Verhaltensweisen soll der potenziell konstruktive Beitrag herausgearbeitet werden</li> </ul>

*Anmerkung.* eigene Darstellung (nach Gläser, 2019; Lenz, 2019, S 53-59; von Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 7-14).

## 2.1.2 Herleitung und Begriffsdefinition der Systemischen Führung

Systeme, im systemtheoretischen Ansatz, sind lebende Gefüge (Schmid, 2016; Schweitzer & von Schlippe, 2015). Schmid (2016) beschreibt diese wie folgt: Die Berechnung von Input zu Output in einem

lebenden System ist nur schwer bis gar nicht möglich. Zu berücksichtigen sind immer kontextuelle Faktoren, die sich auf einzelne Beziehungen auswirken. Ergänzend hierzu Schweitzer und von Schlippe (2015): Lebende Systeme sind Experten ihres eigenen Lebens, sie sind autonom und nicht-instruierbar. Mögliche Symptome und Störungen sind Teil dieses Lebens und sollten dementsprechend wertschätzend behandelt werden – sie sichern in ihrer Form in gewisser Weise das Überleben des Systems. In diesem Sinne ist es in der systemischen Praxis irrelevant, woher ein Problem stammt, es geht vielmehr darum, Problemlösungspotenziale in diesem System zu aktivieren (von Schlippe & Schweitzer, 2019).

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass in einem System, welches auf Kommunikation aufbaut, Kommunikationsstörungen nicht zu unterschätzen sind, da diese jederzeit auftreten und zu Missverständnissen führen können (Schmid, 2016). Störungen sollten in diesem Kontext jedoch nicht ausschließlich negativ konnotiert sein, denn sie bieten bei einem konstruktiven Umgang die Chance zum besseren Kennenlernen, einer wechselseitig optimierten Abstimmung und die Möglichkeit zur Bewältigung neuer Herausforderungen (Schmid, 2016). Insbesondere das von Luhmann (1987) beschriebene Zusammenspiel von Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen<sup>6</sup> in der systemischen Interaktion bedingt eine störungsfreie Kommunikation, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

Systemische Führung lässt sich im Kern in sechs Dimensionen zusammenfassen, die in Abbildung 1 dargestellt und erläutert sind. Neben den sechs Dimensionen – und gleichermaßen von Bedeutung – heißt Systemische Führung allerdings auch die Ausübung von Macht (im positiven Sinn), Verantwortungsübernahme und Entscheidungsfindung (Pinnow, 2012).

---

<sup>6</sup> „Erwartungs-Erwartungen meint: Nur dadurch, dass jemand eine Erwartung darüber hat, was ein anderer von ihm oder ihr erwartet, wird soziale Existenz möglich.“ (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 116).



Abbildung 1. Dimensionen Systemischer Führung (eigene Darstellung nach Göllner, Sülzenbrück, Externbrink, & Sutter, 2019; Pinnow, 2012, S. 171-246).

Schmid (2016) beschreibt in diesem Sinne Systemische Führung im Grunde als keinen eigenständigen Führungsstil, sondern vielmehr als ein Verständnis von Führung. Die systemische Perspektive auf Führung fasst der Autor wie folgt zusammen:



- Führung als *Steuerungsinstrument*. Dies versteht sich als Dimension von Selbst- und Fremdsteuerung eines Systems sowie dessen Gestaltung im Gegensatz zu z. B. Anreizsystemen.
- Führung ist *Systemkompetenz*, nicht Führungskompetenz. Dies bedeutet, dass Führungsfähigkeit nicht in der Persönlichkeit verankert, sondern erlernbar ist.
- Führung ist *kontextabhängig*. Beziehungs- und Kommunikationsaspekte stehen im Fokus, sodass eine optimale Passung zwischen Führenden und Geführten hergestellt und erhalten werden muss.
- Führung ist weder richtig noch falsch – sie ist *wirksam* oder unwirksam. Wirksame Führung kennzeichnet sich durch Wirklichkeitsneuinszenierungen aus, die im besten Fall top-down, bottom-up und/oder horizontal stattfinden.

Abgeleitet aus den von Manteufel und Schiepek (1998) beschriebenen *Systemkompetenzen* von systemischen Praktikern und Praktikerinnen lassen sich Fertigkeiten und Fähigkeiten von Führungskräften herleiten (Schmid, 2016), die das erfolgreiche Systemische Führen positiv beeinflussen. Von Schlippe und Schweitzer (2016) weisen darauf hin, dass dieser Teil möglicherweise noch bedeutsamer ist als die alleinige Kenntnis verschiedener praktischer Methoden. Die folgende Abbildung 2 fasst die Systemkompetenzen im Überblick zusammen.

<b>Berücksichtigung von Sozialstrukturen und Kontexten</b>	Fähigkeit Erwartungen, Aufgaben, Kompetenzen, Rollen und Spielregeln zu erkennen und diese entweder mitzugehen oder gezielt zu thematisieren
<b>Guter Umgang mit Zeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gespür für die zeitliche Eigendynamik von Systemen, speziell im Hinblick auf Veränderungen</li> <li>▪ Gegebenheiten nutzen und positiv beeinflussen, Geduld aufbringen und Zeitdruck vermeiden</li> <li>▪ Perspektiven, Orientierungen und Ziele entwickeln</li> </ul>
<b>Guter Umgang mit der emotionalen Dimension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Angst vor heftigen Gefühlen und Ratsuchenden bei gleichzeitiger Selbstfürsorge und Selbstmanagement</li> <li>▪ Förderung von Beteiligungen und Zugehörigkeiten, aber auch aushalten von Widersprüchen und Paradoxien</li> </ul>
<b>Entwicklung guter sozialer Kontaktfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verständliche Sprache sowie Sensibilität für fremde Sprachen, Regeln, Umgangsformen und die Aufnahmebereitschaft des Gegenübers</li> <li>▪ Fähigkeit zur Zusammenarbeit über Disziplingrenzen hinweg und Unterstützung des eigenen Selbstwertgefühls sowie der anderen</li> </ul>
<b>Systemförderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen: Bereitschaft zum fehlerfreundlichen experimentieren, Sicherheit in kritischen Veränderungszeiten vermitteln</li> <li>▪ Einsetzen heuristischer Lösungskompetenzen unter Nutzung vorhandener Ressourcen und Motivationen</li> </ul>
<b>Nutzung system-theoretischen Wissens</b>	Modellierung von Systemprozessen: Komplexität des Geschehens reduzieren und dadurch zielgerichtetes Handeln ermöglichen

*Abbildung 2.* Systemkompetenzen im Überblick (eigene Darstellung nach von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 211-212).

Bezogen auf den Therapieerfolg zeigt die Psychotherapieforschung, dass Methoden alleine nur einen geringen Anteil zum Erfolg beitragen – es ist zu vermuten, dass Gleiches für den organisationalen Kontext gilt (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Asay und Lambert (2001) kamen zu dem Schluss, dass, in Bezug auf die Psychotherapie, Techniken ledig-

lich einen Erfolgsanteil von rund 15 % beisteuern, wohingegen der Klientenseite rund 40 % zugeschrieben werden (zit. nach von Schlippe & Schweitzer, 2016). Weiter postulieren die Autoren, dass rund ein Drittel des Therapieerfolgs der Beziehung zwischen Therapierendem und Therapierendem angerechnet werden kann, indem zum einen der Beratende dem Klienten oder der Klientin mit Akzeptanz, Wärme und Empathie begegnet und zum anderen beide Parteien die gemeinsame Hoffnung und Erwartung einer erfolgreichen Zusammenarbeit hegen. Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass praktische Methoden alleine zwar nicht signifikant erfolgsentscheidend sind, jedoch ist es nicht unerheblich, wer die Beratung durchführt (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Wenngleich eine Therapie in hohem Maße von Faktoren der Klientenseite beeinflusst wird – vorhandene Ressourcen, Wille zur Mitwirkung, Beurteilung des therapeutischen Bündnisses, Wahrnehmung des Problems sowie seiner Auflösung – kann der Therapierende so doch vieles zum Erfolg beitragen (Hubble, Duncan, & Miller, 2001).

Wenngleich die beschriebenen Ergebnisse aus einer Analyse der Psychotherapie stammen, lassen sich so doch Informationen für das Verhalten von Führungskräften mit Blick auf das Systemische Führen herleiten. Aufgrund der Größe und Komplexität der Eigendynamik eines Systems, wird es einer Führungskraft nicht gelingen, dieses zu kontrollieren (Pinnow, 2011). Durch Beobachtung und Analyse besteht für die Führungskraft eine mittelbare Interventionsmöglichkeit, indem Impulse gesetzt werden, wodurch das System zu Veränderung angeregt wird (Pinnow, 2011). Folglich ist das Ziel der Führung nicht, das System als solches zu lenken, sondern die Beziehungen innerhalb des Systems (Pinnow, 2011).

Bezugnehmend auf die einleitend erwähnten Handlungsfelder (vgl. Kapitel 1.2), in denen sich Systemische Führung als nützliches Instrument erweisen könnte und unter Berücksichtigung der in Tabelle 1 dargestellten Chancen des systemischen Ansatzes in der VUCA-Welt, lassen sich diese wie folgt näher spezifizieren:

- *Globalisierung.* Die Diversität der Mitarbeitenden-Struktur nimmt stetig zu. Neben allgemeinen Faktoren, wie Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung oder Behinderung, kommen im Zuge der Globalisierung kulturelle und religiöse Unterschiede hinzu (Charta der Vielfalt, 2016). Führungskräfte benötigen hier die Kompetenz, mit den unterschiedlichen Weltanschauungen und Ethnien umgehen zu können und vor allem müssen sie lernen, diese zu akzeptieren und zu respektieren (Pinnow, 2012).
- *Flexibilisierung vs. Sicherheit.* In Zeiten von befristeten Arbeitsverträgen, Zeitarbeit aber auch der Tatsache, dass Mitarbeitende, anders als noch vor einigen Jahren, mehrere Unternehmen in ihrem Berufsleben durchlaufen, braucht es dennoch Sicherheit, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nicht zu gefährden (Pinnow, 2011). Dies erfordert von der Führungskraft gute emotionale Kompetenzen wie Empathie, Verantwortungsbewusstsein und Ehrlichkeit sowie soziale Kontaktfähigkeit (Pinnow, 2012).
- *Demografischer Wandel.* Das Renteneintrittsalter verschiebt sich bereits jetzt bis 2029 von 65 auf 67 Jahre und die Tendenz ist darüber hinaus weiter steigend (Haufe, 2016). Die Herausforderung, den Anforderungen jüngerer und älterer Mitarbeitender gleichermaßen gerecht zu werden, wird in der Folge größer (Jungmann, Bilinska, & Wegge, 2015). Zur alternden Mitarbeitenden-Struktur kommt hinzu, dass die Bevölkerung schrumpft und sich dadurch der bereits jetzt schon vorhandene Fachkräftemangel in Zukunft noch verstärken wird (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi], 2019), sodass Unternehmen in letzter Konsequenz dazu gezwungen sein werden (und zum Teil auch schon sind), sich den alternden Strukturen anzupassen, um konkurrenzfähig am Markt agieren zu können (Jungmann et al., 2015).

- *Commitment.* Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gewinnt das Gefühl der Mitarbeitenden, dem Unternehmen verbunden und verpflichtet zu sein (Felfe & Six, 2005), immer mehr an Bedeutung. Hinzu kommt der gesellschaftliche Wertewandel mit zunehmender Priorität auf die Familie, in dessen Folge die Wichtigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer mehr zunimmt (Pinnow, 2011). Felfe und Six (2005) postulieren zudem einen indirekten Einfluss von Commitment über die Arbeitszufriedenheit auf Einstellung und Verhalten von Mitarbeitenden. Die Führungskraft muss daher die individuelle Lebensplanung berücksichtigen und diese in das Arbeitsumfeld effizient einbetten (Pinnow, 2011).
- *Psychische Belastungen.* Die Krankenquote aufgrund steigender Arbeitsbelastungen nimmt zu (Pinnow, 2011). Rau und Henkel (2013) postulieren in diesem Zusammenhang, dass Arbeitsbelastung zu einer psychischen Erkrankung führen kann, es aber nicht zwangsläufig muss – individuelle Empfindungen und zeitliche Faktoren bestimmen vordergründig das subjektive Beanspruchungserleben. Die Autoren nennen einige organisationale Stressoren, die eine negative Auswirkung auf das Beanspruchungserleben bewirken: hohe Arbeitsintensität, geringer Handlungsspielraum, geringe soziale Unterstützung und ein Ungleichgewicht zwischen hohen Anforderungen bei gleichzeitig geringer Anerkennung. Die sozialen Kompetenzen, wie Vertrauen, Vorbildfunktion und Verlässlichkeit der Führungskraft spielen hier eine zentrale Rolle (Pinnow, 2011).

### 2.1.3 Forschungsstand Systemische Arbeit und Gesundheit

Wie bereits eingangs erwähnt, sind empirische Forschungsergebnisse zur Systemischen Führung im Allgemeinen und im Zusammenhang mit Gesundheit im Speziellen, derzeit recht überschaubar. Vorhandene empirische Arbeiten beziehen sich schwerpunktmäßig auf ethische Fragestellungen (Collier & Esteban, 2000; Painter-Morland, 2008) oder werden im pädagogisch-schulischen Kontext betrachtet (James, Connolly,

Dunning, & Elliott, 2007; Markova & Holland, 2005). Der Bedarf auf diesem Gebiet wird allerdings deutlich u. a. bei Rigotti, Emmerich und Holstad (2015) im Beitrag *Zukünftige Forschung zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit* im Herausgeberwerk *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Felfe (2015), als Herausgeber dieses Buches, legte bei der Erstellung großen Wert auf Aktualität der Führungspsychologie. Systemische Führung wird in diesem Buch nicht genannt, jedoch werden Forschungsbedarfe nahegelegt, die in diese Richtung deuten (Rigotti et al., 2015). Vier von sieben Forschungsdesideraten, die Rigotti et al. (2015) in ihrem Beitrag nennen, können mit Systemischer Führung in Verbindung gebracht werden: Frage nach Kausalität von Beziehungen, kontextuale Moderatoren (z. B. allgemeine Führungs- und Unternehmenskultur), Hinterfragen linearer Zusammenhangsmuster, Aus- und Rückwirkungen der Führung auf die Führungskraft selbst.

Im Gegensatz zur Systemischen Führung, existieren für die Systemische Therapie bereits einige Studien, in denen die Wirksamkeit dieser Therapieform untersucht wurde (z. B. von Sydow, Beher, Retzlaff, & Schweitzer-Rothers, 2007; Von Sydow, Beher, Schweitzer-Rothers, & Retzlaff, 2006).

So postulieren von Sydow et al. (2007) in einer metaanalytischen Betrachtung der *Systemischen Therapie bei Störungen des Erwachsenenalters*, dass bei einigen Störungsbildern die positiven Resultate dieser Therapieform, gegenüber einer rein medizinischen Standardbehandlung, gut belegt werden können. Die Autoren nennen im Wesentlichen: Substanzstörungen (Abhängigkeiten und Missbrauch), psychische und soziale Faktoren bei somatischen Krankheiten, Schizophrenie, Depressionen und Essstörungen. So zeigten sich beispielhaft bei orthopädischen Erkrankungen deutlich verbesserte Genesungserfolge durch den zusätzlichen Einsatz von systemischer Therapie. Im Vergleich zu einer Standardbehandlung konnten nach zweimonatiger Behandlung signifikant mehr Patientinnen und Patienten wieder die Arbeit aufnehmen als ohne eine systemtherapeutische

Intervention. Ein signifikant besserer Gesundheitszustand konnte ebenfalls bei Patientinnen und Patienten mit Bronchialkrebs sowie nach einem Herzinfarkt nachgewiesen werden. Für die Behandlung von Depressionen zeigten die Ergebnisse eine schnellere Wirkung der systemischen Therapie im Vergleich zu einer psychodynamischen Einzeltherapie. In Bezug auf Schizophrenie und wahnhaftige Störungen fanden De Giacomo et al. (1997) ergänzend heraus, dass die Kombination systemischer Familientherapie und Neuroleptika einen besseren Effekt erzielt als die Medikation alleine.

Selbstverständlich sind Führungskräfte keine Therapeuten oder Therapeutinnen und Mitarbeitende keine Patienten oder Patientinnen mit diagnostizierten Störungsbildern, jedoch lassen sich an einigen Stellen möglicherweise aus den Ergebnissen Parallelen zur Systemischen Führungspraxis herleiten. In diesem Zusammenhang stellt sich der Bezug zum DAK-Gesundheitsreport<sup>7</sup> (Marschall et al., 2019) her, der in Abbildung 3 in Auszügen zusammengefasst ist. Dieser zeigt, dass 75 % aller Ausfalltage durch Langzeiterkrankungen (35 % der Krankheitsfälle) verursacht werden, die länger als eine Woche andauern. Insbesondere auf die Erkrankungen mit einer Dauer von 43 Tagen und mehr (4 % aller Fälle) entfallen 44 % der Krankheitstage. Auffällig ist die stetig steigende Krankheitsquote im Bereich der psychischen Erkrankungen – sie hat sich seit Beginn der 2000er Jahre sowohl bei den Fallzahlen als auch bei den Krankheitstagen verdoppelt. Fallzahlen und Tage steigen hierbei mit zunehmendem Alter. Frauen sind häufiger betroffen als Männer. Aufgrund der zunehmenden Relevanz psychischer Erkrankungen und deren negativer Folgen für Arbeitnehmende und Arbeitgebende gleichermaßen, zeigt Abbildung 4 die psychischen Erkrankungen im Detail.

---

<sup>7</sup> Art und Umfang der aufbereiteten Daten erschienen am zweckdienlichsten. In den Kernaussagen und globalen Tendenzen ähneln sich die Ergebnisse stark mit den Reports anderer Krankenkassen. Leichte Unterschiede sind u. a. aufgrund verschiedener Branchenschwerpunkte oder regionaler Gegebenheiten zu erkennen (vgl. z. B. AOK Rheinland/Hamburg - Die Gesundheitskasse, 2019; Techniker Krankenkasse, 2019).

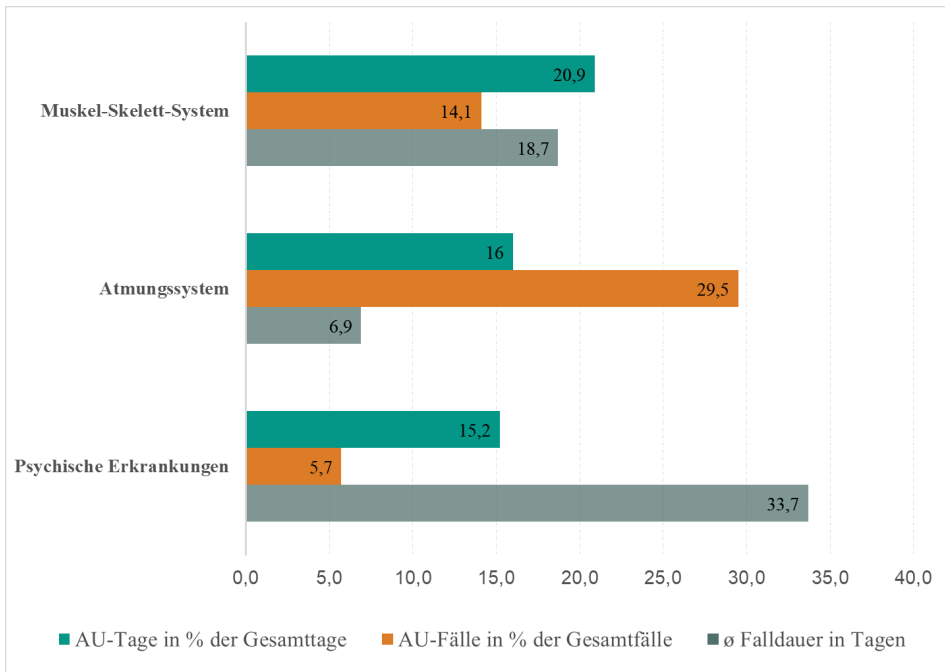


Abbildung 3. DAK Gesundheitsreport – Top 3 Erkrankungen (eigene Darstellung nach Marschall et al., 2019).



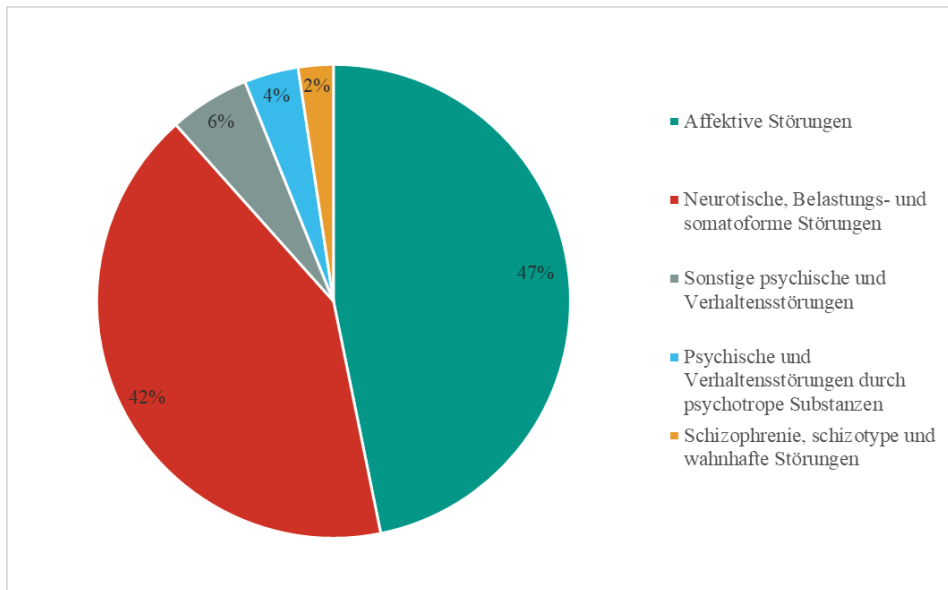


Abbildung 4. DAK Gesundheitsreport – Psychische Erkrankungen im Detail (eigene Darstellung nach Marschall et al., 2019).

Mögliche Annahmen und Implikationen für die systemische Führungspraxis lassen sich aus dem Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit systemischer Therapie in Bezug auf gewisse Störungsbilder und dem DAK-Gesundheitsreport, als Grundlage für die betrieblichen Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit, herleiten:

- Affektive Störungen (u. a. Depressionen) sowie neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen sind für nahezu 90 % aller psychischen Erkrankungen verantwortlich (Marschall et al., 2019). Von Sydow et al. (2007) postulieren bei diesen Störungsbildern gute Resultate der systemischen Therapie hinsichtlich des Genesungserfolgs, zumindest als unterstützendes Werkzeug zu einer medizinischen Standardbehandlung. Diese Erkenntnisse lassen die Annahme zu, dass Systemische Führung ebenfalls einen positiven Einfluss auf den Genesungserfolg hat, bzw. sogar präventiv einer Erkrankung entgegenwirkt.

- Muskel-Skelett-Erkrankungen stellen den größten Wert an Fehltagen dar. Insbesondere sind hierfür Rückenschmerzen verantwortlich (Marshall et al., 2019). Von Sydow et al. (2007) postulieren in diesem Zusammenhang sehr gute Erfolge der systemischen Therapie bei orthopädischen Erkrankungen, insbesondere bei der Anpassung an die Krankheit.
- Wird ergänzend berücksichtigt, dass der Krankheitsbegriff aus systemischer Sicht zum Teil eine Konstruktion des Systems ist (Schweitzer & von Schlippe, 2015; s. detailliert Kapitel 2.2.1), führt dies ebenfalls zu der Annahme, dass sich Systemische Führung konterkarierend auf die Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit auswirken könnte, indem ein Umdenken des Systems angeregt wird.

Der systemische Grundgedanke basiert auf der subjektiven Wahrnehmung von Systemen und letztlich auch von Individuen (z. B. Neuberger, 2002). Die Psychologen Stanovich und West (2000) postulieren in diesem Zusammenhang die Begriffe *System 1* und *System 2* zur Beschreibung der Funktionsweise der menschlichen Wahrnehmung und der kognitiven Verarbeitung im Gehirn. Die Charakteristika der beiden Begriffe werden in Abbildung 5 vorgestellt.

System 1	System 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• automatische, assoziative und schnelle Verarbeitung</li> <li>• die Verarbeitung von Informationen ist relativ anspruchslos und weitestgehend mühelos</li> <li>• Informationen werden heuristisch verarbeitet und basieren somit auf subjektiven Erfahrungen</li> <li>• Denkprozesse erfolgen stillschweigend, eine willentliche Steuerung der Gedanken und Interpretationen ist an dieser Stelle nicht möglich</li> <li>• das Ergebnis des Denkprozesses ist hochgradig kontextualisiert und personalisiert</li> <li>• unwillentliche Aufmerksamkeitslenkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regelbasierte und analytische Verarbeitung</li> <li>• die Verarbeitung von Informationen ist anstrengend und komplex</li> <li>• Informationen werden kontrolliert, rational und bewusst verarbeitet und erfordern dafür eine hohe Aufmerksamkeit</li> <li>• Denkprozesse erfolgen willentlich durch eine konzentrierte und fokussierte Auseinandersetzung mit der Information und ergeben eine explizite Schlussfolgerung</li> <li>• das Ergebnis des Denkprozesses ist dekontextualisiert und entpersonalisiert</li> <li>• unwillentliche Aufmerksamkeitslenkung kann korrigiert und in eine willentliche umgewandelt werden</li> </ul>

Abbildung 5. Charakteristika System 1 und System 2 (eigene Darstellung nach Stanovich & West, 2000).

Die Funktionsweise des menschlichen Gehirns ist in erster Linie auf Einfachheit ausgelegt, d. h. Menschen versuchen ihre Welt und alles um sie herum so schnell wie möglich einzuordnen, zu bewerten, zu interpretieren und auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen (Kahneman, 2012). System 1 ist hierbei in der Regel vordergründig tätig. System 2 kommt hingegen nur bei bewusster Aktivierung zum Einsatz (Stanovich & West, 2000). Für System 1 ist die Qualität und Quantität der zur Verfügung stehenden Informationen unerheblich, auf deren Basis Entscheidungen getroffen und Handlungen abgeleitet werden (Kahneman, 2012).

Wenngleich es für System 2 vielfach ein Leichtes wäre, die Wahrnehmungen und Entscheidungen von System 1 kritisch zu hinterfragen und zu revidieren, geschieht dies so doch häufig nicht. Kahneman (2012) fasst das wie folgt zusammen: „Die Konsistenz der Informationen, nicht ihre Vollständigkeit, ist das, was für eine gute Geschichte maßgeblich ist. Tatsächlich ist es so: Es ist leichter, alles, was man weiß, in ein kohärentes Muster einzupassen, wenn man wenig weiß.“ (S. 114).

Basierend auf den Erkenntnissen der oben beschriebenen Funktionsweise des menschlichen Gehirns, entwickelten Tversky und Kahneman (1974) die *Theorie der Heuristiken und kognitiven Verzerrungen*. Eine Heuristik ist eine oft genutzte, mitunter nicht optimale Faustregel, die eine schnelle Urteilsfindung ermöglicht (Pendry, 2014). Vielfach erweisen sich Heuristiken als effektives Instrument zur Lösung schwieriger Fragen, indem diese durch leichtere ersetzt werden (Gigerenzer & Goldstein, 1996). Dieses Verfahren mindert die Komplexität der zu beantwortenden Frage, wodurch eine adäquate, meist jedoch unvollkommene Antwort gefunden werden kann (Kahneman, 2012). Nach Tversky und Kahneman (1974) führt dies zu kognitiven Verzerrungen (eng. *biases*), die letztlich in der Funktionsweise von System 1 begründet sind (Kahneman, 2012). Tversky und Kahneman (1974) beschreiben drei Arten von Heuristiken:

- *Repräsentativität*. Wahrscheinlichkeiten bewerten und Urteile fällen anhand des Grades, mit dem der aktuelle Fall die Vorstellung der Kategorie (den Stereotyp) repräsentiert. Die hieraus resultierende Verzerrung: Wenn der Fall gut zu der Vorstellung der Kategorie passt, muss er dazu gehören.
- *Verfügbarkeit*. Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Ereignisses wird anhand der Leichtigkeit beurteilt, mit der Informationen hierzu vorliegen. Die Verzerrung ist hier: Je schneller Informationen abrufbar sind, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten des Ereignisses.

- *Verankerung.* Durch die Formulierung eines Anfangswertes oder Startpunktes („Anker“) wird das Ergebnis oder die Schätzung in Richtung des Ankers ausgerichtet. Das heißt, unterschiedliche Ausgangspunkte ergeben unterschiedliche Schätzungen, da typischerweise keine ausreichende Anpassung hinsichtlich des Schätzwertes vorgenommen wird.

Ein Aspekt der Systemkompetenzen, wie sie in Abbildung 2 beschrieben sind, ist die heuristische Lösungskompetenz. Daher ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die heuristische Urteilsfindung, wie Tversky und Kahneman (1974) sie beschreiben, von der Forschung von Gigerenzer und Goldstein (1996) abzugrenzen. Letztgenannte Autoren fanden heraus, dass Heuristiken ein nützliches Instrument sein können, um in ungewissen Entscheidungssituationen, insbesondere im Alltag, effizient entscheiden zu können. Mit den Worten des Mathematikers Georg Pólya ausgedrückt: „Wenn du ein Problem nicht lösen kannst, dann gibt es ein einfacheres Problem, das du lösen kannst: Finde es.“ (zit. nach Kahneman, 2012, S. 128). Dies wiederum impliziert einen gezielten Einsatz von System 2.

Eine weitere Wahrnehmungsverzerrung, die im Zusammenhang der systemischen Denkweise zu beachten ist, ist der *Fundamentale Attributionsfehler*. Die Grundlage bildet die Attributionstheorie von Heider (1958). Soziale Situationen sind immer und überall präsent. Diese Situationen werden subjektiv wahrgenommen und das darin gezeigte Verhalten der Mitmenschen zu erklären versucht, was wiederum das eigene Verhalten beeinflusst (Myers, 2014). Gemäß der Attributionstheorie kann Verhalten der inneren Veranlagung/Persönlichkeit (dispositionale Attribution) oder der äußeren Situation (situationale Attribution) zugeschrieben werden (Heider, 1958). Mitunter kann diese Art der Interpretation von Verhalten jedoch zu Fehlinterpretationen führen, wie Ross (1977) herausgefunden hat. Der Autor postuliert, dass Menschen allzu schnell dazu neigen, das Verhalten der Mitmenschen auf die Persönlichkeit zu attribuieren und den situationellen Kontext außer Acht zu lassen oder zumindest zu unterschätzen. Wohingegen bei Betrachtung der eigenen Person eher die Situation in

den Fokus rückt und so das Verhalten in Bezug zum aktuellen Kontext beurteilt wird (Idson & Mischel, 2001).

Ebenfalls um Aufmerksamkeitslenkung geht es bei Simons und Chabris (1999) in der sogenannten *Gorilla-Studie*. Die Autoren produzierten einen kurzen Film, indem sich zwei Mannschaften – eine in weißen und die andere in schwarzen Hemden gekleidet – Basketballbälle zuwarfen. Die Versuchsteilnehmenden wurden aufgefordert die Ballwechsel der weißen Mannschaft zu zählen und dabei die schwarze Mannschaft zu ignorieren. In der Mitte des Videos durchquerte eine als Gorilla verkleidete Frau das Spielfeld. Sie war neun Sekunden zu sehen. Nur etwa der Hälfte der Probanden und Probandinnen fiel dies auf. Als Grund für diesen Effekt postulieren die Autoren die primäre Überwachungsaufgabe, d. h. das Zählen der Ballwechsel. Sehen und sich-orientieren sind zwar automatische Prozesse, jedoch bedarf es einer gewissen Aufmerksamkeit, um den relevanten Stimulus zu erkennen (Kahneman, 2012). In diesem Beispiel wird die volle Aufmerksamkeit dem Zählen zugewandt, sodass der, im Grunde unübersehbare, Gorilla tatsächlich übersehen wird.

Zwei wichtige Tatsachen gehen aus dieser Studie über mentale Prozesse hervor: „Wir können gegenüber dem Offensichtlichen blind sein, und wir sind darüber hinaus blind für unsere Blindheit.“ (Kahneman, 2012, S. 37). Im Wesentlichen deckt sich dieses Erkenntnis mit dem einleitenden Zitat von Luhmann zu Beginn des Kapitels 2.1.1.

Implikationen aus den zuvor beschriebenen Forschungsergebnissen für diese Arbeit lassen sich wie folgt ableiten:

- Der systemische Grundgedanke entspricht den allgemeinen Forschungsergebnissen zur Aufmerksamkeitslenkung sowie der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen gemäß der Forschungsergebnisse von Stanovich und West (2000), Tversky und Kahneman (1974) sowie Simons und Chabris (1999).
- Sinnattraktoren, wie Kriz (2009) sie beschreibt, manifestieren im weiteren Sinne Stereotype und geben eine Denk- und Handlungsrichtung

vor. Aus der Forschung von Tversky und Kahneman (1974) geht hervor, dass diese Faktoren eine irreführende heuristische Urteilsfindung begünstigen. Die Erkenntnisse im Zusammenhang des Fundamentalen Attributionsfehlers lassen ebenfalls darauf schließen, dass der, von zirkulären Kausalitäten geprägte, Grundgedanke des systemischen Ansatzes einen gangbaren Weg darstellt, Fehlurteile zu vermeiden.

- Die Funktionsweise autopoietischer Systeme wird vor dem Hintergrund der von Stanovich und West (2000) beschriebenen Systeme 1 und 2 untermauert. Zur Aufrechterhaltung des Systems werden vielfach nur diejenigen Informationen wahrgenommen, die das System nicht gefährden und den Bestand gewährleisten, ohne, dass es den einzelnen Elementen bewusst ist, dass eine selektive Wahrnehmung stattfindet (Kahneman, 2012).
- Gemäß der Erkenntnisse von Simons und Chabris (1999) liegt der Fokus innerhalb eines Systems auf eigens definierten Schwerpunkten, wodurch die Kapazitäten für einen Blick über den subjektiven Horizont hinaus sehr eingeschränkt sind. Mitunter ist es für Systeme daher schwierig, aus eigener Kraft neue Wege einzuschlagen, da die menschliche Anatomie dies nur bedingt zulässt. Eine Führungskraft ist ebenfalls Teil des Systems und kann von der oben beschriebenen Blindheit gleichermaßen betroffen sein. Die Forschung hat jedoch auch gezeigt, dass die Aufmerksamkeit durchaus auch breiter gestreut werden kann (Simons & Chabris, 1999), sodass durch spezielle Schulungsmaßnahmen möglicherweise Abhilfe geschaffen werden könnte.

## 2.2 Gesundheit

„Gut gestaltete Arbeit kann positiv auf die Gesundheit wirken.“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], 2019, S. 1), so die einleitenden Worte auf der Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Aber was genau ist Gesundheit und was die Faktoren, die auf sie Einfluss nehmen?

Als einflussnehmende Faktoren werden vielfach Glück und Wohlbefinden genannt (z. B. Csikszentmihalyi, 2015; Diener, 2000; Myers, 2000). Während sich in der Alltagssprache der Begriff *Glück* für die Bewertung des eigenen Lebens, in Bezug auf das, was Menschen über ihr Leben denken und wie sie es fühlen, durchgesetzt hat, wird in der Wissenschaft der Begriff *subjektives Wohlbefinden* verwendet (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Subjektives Wohlbefinden beschreibt in diesem Zusammenhang eine langanhaltende und überdauernde Bewertung des eigenen Lebens, wohingegen Glück eher die momentane Erfahrung widerspiegelt (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Diese Definition baut auf der Lehre der Hedonie und Eudaimonie auf. Im Hedonismus ist Glückseligkeit ein Gefühl, also ein Zustand (Lelkes, 2018). Die Eudaimonie hingegen verweist auf einen Prozess, indem Glück durch Handlung entsteht (Lelkes, 2018).

Das zugrunde gelegte Konstrukt für die Variable der Gesundheit basiert auf den Grundlagen der positiven Psychologie – entwickelt von Seligman (2014), einem der Mitbegründer dieser Disziplin (Krafft, 2018). In der *Theorie des Wohlbefindens* greift Seligman (2014) die positiv wirkenden Aspekte auf das subjektive Wohlbefinden auf und fasst diese im *PERMA-Modell* zusammen.

### **2.2.1 Begriffsdefinition Gesundheit und Wohlbefinden**

Die Weltgesundheitsorganisation definierte Gesundheit in ihrer Satzung von 1948 als Zustand des völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur als Zustand der Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen (World Health Organization [WHO], 1948). Diese Definition findet auch heute noch anklang im biopsychosozialen Modell (vgl. Abbildung 6), das seit den 1970er Jahren zunehmend an Beachtung gewinnt (Lippke & Renneberg, 2006). Dieses Modell berücksichtigt biologische/somatische, psychische und soziale Komponenten, die



sich auf das Wohlbefinden eines Individuums auswirken und sowohl positiven als auch negativen Einfluss haben können (Lippke & Renneberg, 2006).

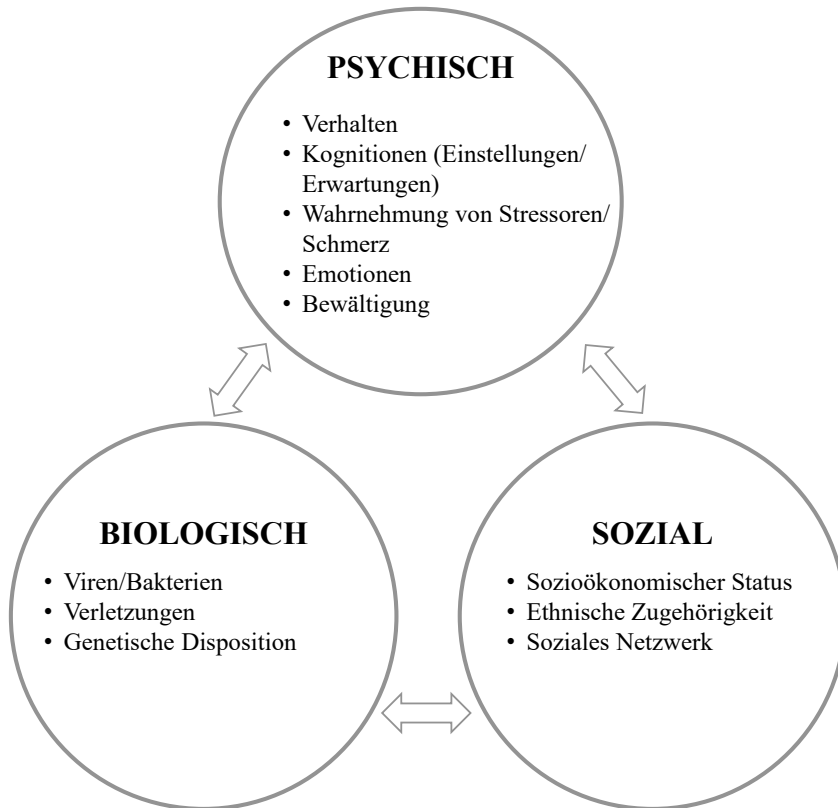


Abbildung 6. Das biopsychosoziale Modell (eigene Darstellung nach Lippke & Renneberg, 2006, S. 9).

Schweitzer und von Schlippe (2015) beschreiben die drei Ebenen wie folgt:

- *Biologische Ebene.* Krank sein oder das *gelebte Leben*. Die Krankheit kann von Laien oder Experten diagnostiziert werden.
- *Psychische Ebene.* Sich krank fühlen oder das *erlebte Leben*. Wahrnehmung individueller Gedanken und Gefühle, die zu einem Selbsterleben führen (können), krank zu sein.
- *Soziale Ebene.* Sich krank zeigen oder das *erzählte Leben*. Nur über Kommunikation werden die ersten beiden Ebenen sichtbar. Jede einzelne Person hat somit die Möglichkeit, selbst zu beeinflussen, welcher Ausschnitt der Öffentlichkeit preisgegeben wird (verbal und non-verbal).

Die Stärke dieser Definition liegt in der Kombination von subjektiver Wahrnehmung und objektiven Daten (Lippke & Renneberg, 2006). Analog zu dem oben beschriebenen Modell, betrachtet auch Luhmann (1987) diese drei Ebenen und beschreibt sie als operational geschlossen. Das bedeutet, Vorgänge in den einzelnen Ebenen laufen autonom ab und lassen sich auch nicht von außen steuern (Schweitzer & von Schlippe, 2015). Nur kleine Prozessteile einer Systemebene werden in den anderen beiden als bedeutsam erkannt und verarbeitet. Veränderungen in einer Ebene können demnach die anderen Systemebenen beeinflussen, müssen es aber nicht zwangsläufig (Schweitzer & von Schlippe, 2015). Ergänzend hierzu postulieren Keyes und Simoes (2012) einen positiven Zusammenhang zwischen psychischer und physischer Gesundheit. In einer Langzeitstudie konnten die Autoren zeigen, dass die Mortalitätswahrscheinlichkeit durch psychische Erkrankungen steigt.

Lippke und Renneberg (2006) geben weiterhin zu bedenken, dass Gesundheit und Wohlbefinden relativ und dynamisch sind, sodass kontinuierlich an der Erreichung, Wiederherstellung und Aufrechterhaltung gearbeitet werden muss. Mitunter wird subjektiv nie ein vollkommener Zustand erreicht.

Zusammenfassend kann Gesundheit als ein positiver Gesamtzustand, im Sinne eines dynamischen biologischen, psychischen und sozialen Gleichgewichtszustandes, der erhalten bzw. immer wieder hergestellt werden muss, beschrieben werden (WHO, 1986).

Im Umkehrschluss zum Gesundheitsbegriff beschreiben Schweitzer und von Schlippe (2015), aus dem systemischen Blickwinkel heraus, einige Aspekte zum Thema Krankheit, die hier nicht unberücksichtigt bleiben sollen: Krankheit beschreibt kein persönliches Merkmal, das einem Individuum zugeschrieben werden kann. Vielmehr handelt es sich um einen Teil einer Interaktion, der als gestört erlebt und dem ein Krankheitswert zugeschrieben wird, sodass es als soziale Konstruktion angesehen werden kann (jedoch keinesfalls nur), was als krank gilt und was nicht. Die systemische Therapie geht zudem nicht davon aus, dass einzelne oder mehrere Lebensereignisse als Ursache – wohl aber als Risikofaktor – für eine Erkrankung gesehen werden können. So ist zum Beispiel die Lebensgeschichte durchaus von Interesse, jedoch unter dem Aspekt der Erzählung an sich und nicht der Fakten wegen. Denn die subjektive Perspektive der Vergangenheit und die Idee über die Zukunft kann eine Krankheit formen, erzeugen und chronifizieren. Nicht zuletzt aus diesem Grund liegt der Fokus in der systemischen Therapie auf möglichen Schutzfaktoren, wie der Förderung von Bewältigungskompetenzen oder dem Aufbau von Resilienz.

### **2.2.2 PERMA – Die Theorie des Wohlbefindens**

Obwohl wir in einer Welt leben, die, verglichen mit vorherigen Generationen, geprägt ist von finanziellem Wohlstand, guter Ernährung, Gesundheit und Frieden – und es uns demnach besser gehen müsste als unseren Vorfahren – (Harari, 2017), tendieren Menschen dazu, eher die negativen als die positiven Ereignisse des Lebens wahrzunehmen (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Situationen, die auf negativen Emotionen basieren, werden zum einen schneller aufgenommen

(Baumeister et al., 2001) und zum anderen länger im Bewusstsein gespeichert (Krafft, 2018). Baumeister et al. (2001) geben an, dass dieses Phänomen in der Normalität des Positiven und der Ausnahme des Negativen liegt. Auf negative Ereignisse richtet sich die Aufmerksamkeit automatisch stärker (Abele, 1985), wodurch der subjektive Eindruck entsteht, dass die Welt schlechter erscheint, als sie es objektiv betrachtet, tatsächlich ist (Krafft, 2018). Die daraus resultierende negative Denkweise führt mitunter zu einer ernsthaften Beschwerneis, die nicht zuletzt gesundheitliche Beeinträchtigungen zur Folge haben kann (Krafft, 2018). Seligman et al. (2019) fanden beispielsweise heraus, dass ein ausgeprägtes Katastrophendenken das Risiko an einer Posttraumatischer Belastungsstörung zu erkranken um 29 % erhöht, im Vergleich zu Personen mit durchschnittlichem Katastrophendenken.<sup>8</sup>

Vor diesem Hintergrund galt die Psychologie lange Zeit als ein Instrument des Heilens und als Werkzeug zur Behebung von Schäden innerhalb eines Krankheitsbildes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Der Fokus der Forschung lag bei der Reparation und nicht der Prävention von Krankheiten (Krafft, 2018). Im Vordergrund der Forschung standen die menschlichen Schwächen, die es zu verstehen und reparieren galt und nicht die Förderung von Stärken, die mitunter präventiv als Puffer gegen psychische Erkrankungen wirken können (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Ziel der positiven Psychologie ist die Vermittlung der Möglichkeit, aus subjektiver innerer Disposition heraus das eigene Leben zu verbessern, indem individuelle Potenziale aufgedeckt und weiterentwickelt werden (Krafft, 2018). Zusammengefasst beschreibt die Positive Psychologie eine Disziplin, die sich mit Theorien und der Forschung dessen befasst, was das Leben lebenswerter macht (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

---

<sup>8</sup> Die untersuchte Kohorte umfasste 79.483 Soldaten und Soldatinnen im aktiven Dienst des US Militärs im Zeitraum von 2009 bis 2018 (Seligman et al., 2019).

Aufbauend auf den positiven Aspekten des Lebens, entwickelte Seligman (2014) die Theorie des Wohlbefindens mit fünf messbaren Elementen, die zum Wohlbefinden eines Individuums beitragen: Positives Gefühl, Engagement, Beziehungen, Sinn, Zielerreichung (PERMA<sup>9</sup>; vgl. Abbildung 7). Als Ziel der positiven Psychologie, im Rahmen dieser Theorie, beschreibt Seligman (2014) einen Zustand des *Flourishing* – des Aufblühens im Leben.

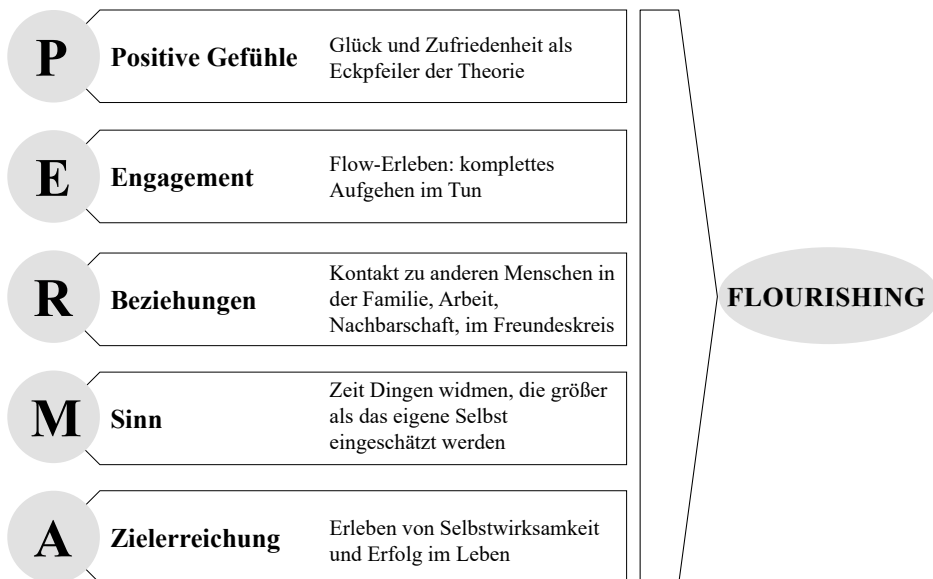


Abbildung 7. Das PERMA-Modell (eigene Darstellung nach Seligman, 2014, S. 34-40).

*Positive Gefühle (Positive emotion).* Nach einer Untersuchung von Diener und Seligman (2002) sind die glücklichsten Menschen diejenigen, die von gelegentlichen negativen Stimmungen sprechen und weniger von euphorischen Gefühlsausbrüchen berichten. Glückliche Menschen beschreiben einen dauerhaft positiven Gemütszustand, was die Autoren

<sup>9</sup> PERMA ist ein Akronym aus dem englischen und setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der fünf Komponenten des Modells zusammen: **P**ositive emotion, **E**ngagement, positive **R**elationship, **M**eaning, **A**ccomplishment (Seligman, 2014).

schlussfolgern lässt, dass die Empfindung von Glück eine funktionierende Emotionsregulierung voraussetzt. Glückliche Menschen sind insgesamt gesünder, erfolgreicher und sozial engagierter, wobei die Kausalität in beide Richtungen verläuft (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

*Engagement (Engagement)*. In einer Aufgabe<sup>10</sup> völlig aufgehen, gefesselt sein, die Zeit um sich herum vergessen, Freude daran haben und sie einfach nur um ihrer selbst willen ausführen, ohne dass extrinsische Motivatoren vorhanden sein müssen, beschreibt Csikszentmihalyi (z. B. 1999, 2015) in seinem Konzept des *Flow*. Die Merkmale von Flow beschreibt der Autor so: (1) fokussierte Aufmerksamkeit und Abschirmung gegenüber Ablenkung (Probleme existieren in dieser Zeit nicht), (2) uneingeschränkte positive Erfahrung ohne Belohnungserwartung, (3) Handlung bietet sofortiges und deutliches Feedback, (4) Gleichgewicht zwischen Herausforderung und Fähigkeiten, d. h. es tritt weder eine Über- noch eine Unterforderung auf (keine Langeweile oder Angst), (5) ein klar definiertes Ziel ist zwar notwendig, jedoch ist im Grunde die Handlung an sich das Ziel. Glück, sagt der Autor weiter, ist abhängig von der Fähigkeit einer Person, aus Handlungen – egal welcher Art – Flow abzuleiten. Flow-Erfahrungen hingegen sind zwar notwendig zum Glücklichsein, jedoch nicht ausreichend. Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) konnten metaanalytisch zeigen, dass eine gute Gestaltung von Aufgaben, die ein reichhaltiges Feedback liefern, von Natur aus interessant und nicht allzu routinemäßig ist, 13 % der Varianz der Mitarbeiterzufriedenheit aufklären. Mehr als jedes Führungsverhalten oder andere Führungssubstitute, die in dieser Analyse betrachtet wurden.

*Beziehungen (Relationship)*. Diener, Seligman, Choi und Oishi (2018) postulieren, dass ein hohes subjektives Wohlbefinden verstärkt dort möglich ist, wo neben den persönlichen wünschenswerten Umständen eine

---

<sup>10</sup> Typische Quellen solcher Aufgaben/Erfahrungen sind z. B. kreative Aktivitäten, Musik, Sport, Spiele und religiöse Rituale (Csikszentmihalyi, 1999), aber auch der Arbeitskontext bietet die Möglichkeit zum Flow-Erleben (Csikszentmihalyi, 2015).

wohlhabende und glückliche Gesellschaft mit starker sozialer Unterstützung vorherrscht. Helliwell und Putnam (2004) konnten in diesem Zusammenhang verschiedene Faktoren identifizieren, die sich sowohl auf die physische Gesundheit als auch das subjektive Wohlbefinden positiv auswirken: Ehe und Familie, Bindungen zu Freunden, Nachbarn und am Arbeitsplatz, gesellschaftliches Engagement (sowohl individuell als auch kollektiv), Vertrauenswürdigkeit und Zuversicht.

*Sinn (Meaning)*. Ein zentraler Begriff der Systemtheorie nach Niklas Luhmann ist Sinn, da hierdurch die Bildung eines Gesellschaftssystems erst möglich wird (Reese-Schäfer, 2011). Sinn ist die Grundlage menschlichen Bewusstseins sowie der Kommunikation, indem Sinnkriterien definiert und das Erleben und Handeln darauf basierend, aus der Fülle aller vorhandenen Möglichkeiten, selektiert werden (Reese-Schäfer, 2011). Nicht zuletzt aufgrund schwindender Alternativen aus früheren Zeiten, wird der heutige Sinnbegriff oftmals mit der Maximierung materieller Güter gleichgesetzt (Csikszentmihalyi, 1999). Materieller Wohlstand steht jedoch nicht im Zusammenhang mit subjektivem Wohlbefinden (Diener, 2000; Myers, 2000). Wenngleich Diener (2000) eine Tendenz von zufriedeneren Bürgerinnen und Bürgern in wohlhabenden Nationen postuliert, ergänzt Myers (2000) diese Erkenntnis so doch durch eine Schwelle des Bruttosozialprodukts, ab der das Einkommen keinen Einfluss mehr auf das subjektive Wohlbefinden hat. Der Sinnbegriff, im Rahmen der Theorie des Wohlbefindens, ist dahingehend zu verstehen, dass unter Umständen auf materiellen Wohlstand, zugunsten eines höheren Ziels, verzichtet wird (Seligman, 2014).

*Zielerreichung (Accomplishment)*. Das Erleben von Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, eine Herausforderung selbstständig mit den eigenen Fähigkeiten ausführen zu können, mindert das Risiko von Angst, verbunden mit der Reduzierung von psychischen Beeinträchtigungen (Bandura, 1977). Das Fehlen von Selbstwirksamkeit kann hingegen zu einem Gefühl der Hilflosigkeit führen, indem die subjektive Wahrnehmung suggeriert, unmöglich selbst etwas bewirken zu können (Maier &

Seligman, 1976). Klar definierte Ziele und der Glaube daran, diese Ziele erreichen zu können, führen demnach zu höherem subjektiven Wohlbefinden (DeNeve & Cooper, 1998). In Bezug auf den Umgang mit negativen Emotionen und Rückschlägen konnten North, Holahan, Carlson und Pahl (2014) zeigen, dass Akzeptanz der negativen Gegebenheiten zu einem noch größerem Flourishing führt, sofern die Ist-Situation umgedeutet und auf neue bedeutsame Ziele ausgerichtet wird, einhergehend mit mehr Glück und weniger depressiven Symptomen. In der Theorie des Wohlbefindens ist es unerheblich, ob die Zielerreichung mit einem Sinn oder positiven Gefühlen assoziiert wird oder nicht – erstrebenswert kann auch nur die Erreichung des Ziels des Erreichens wegen sein (Seligman, 2014).

Nach Seligman (2014) ist Wohlbefinden ein Konstrukt – und keine direkt messbare Entität – welches durch die oben beschriebenen Elemente definiert und operationalisiert wird. Ein Element wiederum muss weitere drei Eigenschaften mitbringen, um Berücksichtigung in der Theorie des Wohlbefindens zu finden: (1) es trägt eigenständig zum Wohlbefinden bei, (2) jedes Element ist um seiner selbst willen erstrebenswert, (3) eine Exklusivität im Hinblick auf Definition und Messbarkeit zu den anderen Elementen ist gegeben.

Hone, Jarden, Schofield und Duncan (2014) beschreiben neben dem hier zugrunde gelegten, drei weitere Konzepte<sup>11</sup> zur Erfassung des Flourishing. Die Autoren fassen zusammen: alle vier Konzepte stimmen darin überein, dass (a) Flourishing mit einem hohen Maß an subjektivem Wohlbefinden einhergeht und (b), dass Wohlbefinden nur über ein mehrdimensionales Konstrukt gemessen werden kann. Einzelne Komponenten überschneiden sich, andere, wie z. B. Lebenszufriedenheit, werden lediglich vereinzelt gemessen. Entgegen der oftmals erhobenen Lebenszufriedenheit in Studien (z. B. Deutsche Post DHL Group, 2019), geben Huppert

---

<sup>11</sup> Es handelt sich um die Konzepte von Diener et al. (2010), Huppert und So (2013) und Keyes (2002), welche bei Hone et al. (2014) im Überblick gut zusammengefasst und verglichen werden.



und So (2013) hierbei einen Verlust wertvoller Informationen im Vergleich zur Messung des subjektiven Wohlbefindens zu bedenken. Seligman (2014) selbst erklärt, dass Lebenszufriedenheit – die Grundlage seiner ursprünglichen Theorie des Authentischen Glücks – lediglich ein Element des Wohlbefindens ist und bestenfalls positiv dazu beiträgt.

Die Gründe für die Wahl des PERMA-Modells in der hier vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es ist eines der neuesten Modelle (Hone et al., 2014) und baut auf den Erfahrungswerten aus vorangegangenen Konzepten auf (Seligman, 2014).
- In Bezug auf die Definition von Gesundheit im vorangegangenen Kapitel, greift das PERMA-Modell im weiteren Sinne die subjektiven Komponenten der Gesundheit auf und macht diese operationalisierbar.
- Durch die geringe Anzahl von Komponenten ist das Modell zum einen sehr übersichtlich (Seligman, 2018) und zum anderen vergleichsweise leicht verständlich und nachvollziehbar und eignet sich daher besonders für den Einsatz in der beruflichen Praxis und im wirtschaftlichen Kontext (Ebner, 2016).

### **2.2.3 Forschungsstand Positive Psychologie und Wohlbefinden**

Durch eine systematische Analyse der häufigsten psychischen Störungen (Angststörungen und Depressionen) nach international vereinbarten Diagnosekriterien des ICD-10 (WHO, 2010) und DSM-IV (American Psychiatric Association, 1994), konnten Huppert und So (2013) Merkmale definieren, die zu einem positiven Wohlbefinden beitragen. Die Autoren analysierten hierfür die beschriebenen negativen Symptomdimensionen und suchten sodann den positiven Gegenpol, welchem wiederum eine übergeordnete Kategorie zugewiesen wurde. Die Aggregation ergab zehn Merkmale, die positive Aspekte der geistigen Funktionsfähigkeit darstellen: Kompetenz (Zielerreichung), emotionale Stabilität, Engagement, Sinn, Optimismus, positive Gefühle, positive Beziehungen, Resilienz,

Selbstwertgefühl und Vitalität. Unter Verwendung der Datenbasis des European Social Surveys (ESS)<sup>12</sup> konnten die Autoren signifikante Zusammenhänge zwischen den oben beschriebenen Merkmalen und dem subjektiven Wohlbefinden feststellen. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen (Huppert & So, 2013):

- Flourishing ist das Gegenteil einer psychischen Erkrankung. Positives subjektives Wohlbefinden ist demnach mehr als nur die Abwesenheit einer Funktionsstörung.
- Der gewählte Ansatz setzt sich aus hedonischen und eudaimonischen Komponenten zusammen. Die Kombination ist nach Schotanus-Dijkstra et al. (2016) für ein positives Wohlbefinden entscheidend, wobei die Autoren auch sagen, dass Flourishing am deutlichsten mit eudaimonischen Aspekten korreliert.
- In den zehn definierten Merkmalen findet sich das PERMA-Modell vollumfänglich, andere Konstrukte des Flourishing spiegeln sich zu großen Teilen in diesem Ansatz wider.
- Die Ergebnisse der einzelnen Länder weisen darauf hin, dass die Kontinuität in der Bewertung der Merkmale das subjektive Wohlbefinden widerspiegelt – es sind weniger die einzelnen Merkmale, die das Ergebnis beeinflussen. So belegt beispielsweise der Erstplatzierte Dänemark bei fünf von zehn Merkmalen den ersten Platz, die übrigen fünf Merkmale liegen im oberen Mittelfeld. Portugal hingegen belegt zwar bei keinem Merkmal den letzten Platz, ist im Gesamtranking dennoch letztplatziertes. Sieben von zehn Merkmalen liegen im letzten Drittel des Rankings.
- Lebenszufriedenheit korreliert nur gering mit den Merkmalen des Wohlbefindens. Die Erhebung der Lebenszufriedenheit ist demnach

---

<sup>12</sup> Die Erhebung der Daten erfolgte 2006/2007 mit dem Schwerpunkt persönliches und soziales Wohlbefinden in 23 Ländern mit rund 43.000 Probanden und Probandinnen ab einem Alter von 15 Jahren (Huppert & So, 2013).

kein Ersatz für einen mehrdimensionalen Ansatz. Die Autoren postulieren als mögliche Ursache das Fehlen der eudaimonischen Komponenten.

- Eine hohe Korrelation hingegen weisen Lebenszufriedenheit und Glück auf, was darauf hindeutet, dass ein sehr ähnliches Konstrukt zugrunde gelegt wird. Die Annahme der Autoren ist, dass es sich um die Messung des hedonischen Wohlbefindens handelt.

Rund die Hälfte aller Befragten mit hohen Flourishing-Werten gaben eine hohe Lebenszufriedenheit an. Nur ein Drittel bestätigten bei hoher Lebenszufriedenheit gleichzeitig ein hohes subjektives Wohlbefinden. Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit überschneiden sich demnach zwar, sind vom Grundsatz her jedoch zwei unterschiedliche Konzepte (Huppert & So, 2013).

Ein wesentliches Augenmerk der positiven Psychologie liegt auf dem Auf- und Ausbau von Resilienz als Prävention vor psychologischen Funktionsstörungen (Seligman & Fowler, 2011). Studien mit Kindern und Jugendlichen konnten bereits zeigen, dass Resilienztraining Depressionen, Angststörungen und Verhaltensprobleme mindert (Seligman, Ernst, Gillham, Reivich, & Linkins, 2009).

Die Geschichte der Psychologie<sup>13</sup> ist geprägt von nationalen, insbesondere militärischen Bedürfnissen (Seligman & Fowler, 2011). Ursprünglich für das US-Militär entwickelte psychologische Tests finden noch heute Anwendung in Standardtests der zivilen Welt (Driskell & Olmstead, 1989). Cornum, Matthews und Seligman (2011) beschreiben vor diesem Hintergrund ein neuartiges Präventionsprogramm des US Militärs, welches im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen, proaktiv agiert, d. h. im Vorfeld die Widerstandsfähigkeit der Soldaten und Soldatinnen

---

<sup>13</sup> Die Autoren sprechen hier insbesondere von der amerikanischen Psychologie und der des US-Militärs (Seligman & Fowler, 2011).

trainiert und ausbaut, anstatt darauf zu warten, die Folgen negativer Ereignisse zu heilen. Das *US Army Comprehensive Soldier Fitness Program (CSF)*, so die Autoren weiter, wurde 2008 ins Leben gerufen und basiert auf den Grundsätzen der positiven Psychologie. In Anbetracht der Menge der bisher erhobenen Daten ist es einzigartig in seiner Form und wäre ebenfalls zukünftig auf die zivile Gesellschaft übertragbar. Die Autoren beschreiben im Wesentlichen vier Bausteinen, aus denen sich das Programm zusammensetzt: (1) Bewertung der psychischen Fitness, (2) allgemeines Resilienztraining, (3) individuelles Resilienztraining auf Basis der bewerteten psychischen Fitness und (4) Ausbildung von Resilienztrainern bzw. -trainerinnen innerhalb des Militärs. Das Ziel dieses Programms ist die Förderung des individuellen Wohlbefindens und der präventiven Begegnung von Problemen, indem die psychosozialen Fähigkeiten und Stärken der Soldaten und Soldatinnen sowie deren Probleme gemessen werden und auf dieser Basis ein passgenaues Schulungskonzept zur Förderung der positiven Eigenschaften jedes Einzelnen bereitgestellt wird, mit dem Zweck des Aufbaus einer psychisch starken Armee, die im Kampfeinsatz weniger anfällig auf traumatische und belastende Ereignisse reagiert (Peterson, Park, & Castro, 2011). Als ersten Baustein, und damit elementar wichtig für die folgenden Schritte, entwickelten Peterson, Park und Castro (2011) das *Global Assessment Tool (GAT)* – eine Selbstberichtstudie zur Bewertung der psychischen Fitness der Soldaten und Soldatinnen, die sich in vier Teilbereiche untergliedert: emotionale, soziale, familiäre und spirituelle Fitness. Das Kernziel jedes Präventionsprogramms – demnach auch des CSF – ist das sogenannte Posttraumatische Wachstum, also das persönliche Wachstum nach überstandenen Widrigkeiten (Seligman & Fowler, 2011). Aus den Ergebnissen einer Validierungsstudie<sup>14</sup> des GAT von Vie, Scheier, Lester und Seligman (2016) lassen sich die folgenden Erkenntnisse ableiten:

---

<sup>14</sup> Exploratives Strukturgleichungsmodell bestehend aus vier Zufallsstichproben aktiver Soldaten und Soldatinnen mit jeweils N=10.000 (Vie et al., 2016).

- Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass das GAT eine zuverlässige, mehrdimensionale Bewertung der psychischen Fitness ermöglicht.
- Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass kompetente<sup>15</sup> Soldaten und Soldatinnen (1) kognitiv flexibel sind, (2) problemorientierte Bewältigungsstrategien anwenden, (3) eine positive Zukunft erwarten, (4) Verleugnung und negative emotionale Gefühlsausbrüche vermeiden, (5) sich nicht die Schuld für schlechte Ergebnisse geben und (6) im Allgemeinen von einem positiven Gemütszustand berichten. Im Kontext des Militärs (7) neigen sie dazu, Kameraden und Kameradinnen sowie Vorgesetzten zu vertrauen, (8) fühlen sich der Gemeinschaft zugehörig, (9) sehen Sinn in ihrer Arbeit und (10) fühlen sich nicht einsam oder deprimiert.
- Die Belege lassen zudem darauf schließen, dass ein „guter Charakter“<sup>16</sup> einen weiteren Schutzmechanismus für widrige Umstände darstellt und dadurch positiv zum Wohlbefinden der Soldaten und Soldatinnen beitragen kann.
- In Übereinstimmung mit den Vorhersagen der Theorie der erlernten Hilflosigkeit zeigten die Ergebnisse ebenfalls, dass Hoffnungslosigkeit eher zu Depressionen und Einsamkeit führt. Diese Erkenntnis kann von Krafft (2018) durch Längsschnittdaten über mehrere Jahre und Erhebungen in verschiedenen Ländern Europas zum Thema Hoffnung, Wohlbefinden, Zufriedenheit und Zukunftsperspektiven – dem sogenannten Hoffnungsbarometer – bekräftigt werden. Der Autor nennt Hoffnung als wesentliches Element für Gesundheit und Wohlbefinden.

---

<sup>15</sup> Messung mittels eines 11-Faktoren-Resilienzmodells bestehend aus einer Konstellation von Daten zu Fähigkeiten und affektiven Stimmungszuständen: Selbstmanagement, positiver Affekt, Sinn, Engagement, Vertrauen in die Organisation, Einsamkeit, negative Kognitionen, Feindseligkeit, negative Gefühle, depressive Symptome und emotionale Bewältigung (Vie et al., 2016).

<sup>16</sup> Gemessen mittels vier Faktoren, die den Charakter verkörpern: Intellekt, bürgerliche Stärken, Mäßigung, Wärme (Vie et al., 2016).

Im Rahmen dieser Arbeit bedeuten die hier zusammengetragenen Erkenntnisse:

- Ein hohes subjektives Wohlbefinden wirkt sich positiv auf die psychische Gesundheit aus (Huppert & So, 2013) und beeinflusst damit die physische Gesundheit positiv (Keyes & Simoes, 2012). Subjektives Wohlbefinden und Gesundheit sind in diesem Zusammenhang nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen (WHO, 1948), sondern letztlich das Gegenteil davon (Huppert & So, 2013).
- Der Schlüssel zu einem hohen subjektiven Wohlbefinden ist der zuvor beschriebene gute Charakter, Resilienz (Vie et al., 2016) und Hoffnung (Krafft, 2018). Zudem sollte der Fokus auf präventive Schutzmaßnahmen der Psyche anstatt auf reaktive Heilungsprogramme gelegt werden (Cornum et al., 2011).
- Unter Berücksichtigung der individuellen Stärken und Ressourcen ist die psychische Widerstandsfähigkeit, z. B. im Rahmen eines Resilienztrainings, erlernbar, erweiterbar und trainierbar (Seligman, 2014; Seligman et al., 2009).
- Zur Förderung des subjektiven Wohlbefindens spielen viele verschiedene Aspekte eine Rolle. Der Fokus auf nur einzelne Faktoren ist hingegen nicht förderlich (Huppert & So, 2013).
- Für ein hohes subjektives Wohlbefinden sind sowohl hedonische als auch eudaimonische Komponenten vonnöten (Schotanus-Dijkstra et al., 2016). Führung sollte demnach Mitarbeitenden ein positives Gefühl vermitteln, diese jedoch auch dazu befähigen, aus den eigenen Handlungen positive Gefühle generieren zu können.

### **2.3 Big Five Persönlichkeitseigenschaften**

Wenn von Persönlichkeit im Zusammenhang mit Führung die Rede ist, sind oftmals die Eigenschaften der Führenden gemeint (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Wang et al., 2019). Wenngleich die Persönlichkeitseigenschaften der Geführten eine nicht zu unterschätzende Rolle in

der wahrgenommenen Führung spielen, werden sie derzeit doch eher am Rande betrachtet (Wang et al., 2019).

„High happiness seems to be like beautiful symphonic music – necessitating many instruments, without any one being sufficient for the beautiful quality.” so beschreiben Diener und Seligman (2002, S. 83) die Komponenten des Glückhaseins.

Neben den bereits im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Faktoren für subjektives Wohlbefinden sind die Persönlichkeitseigenschaften ein weiteres notwendiges Element, welches berücksichtigt werden muss (Diener & Seligman, 2002). Steel, Schmidt und Shultz (2008) konnten metaanalytisch zeigen, dass die Persönlichkeitseigenschaften einer der stärksten Prädiktoren für subjektives Wohlbefinden sind.

Im Rahmen dieser Studie werden daher die Big Five Persönlichkeitseigenschaften nach Costa und McCrae (1992) als moderierende Variable herangezogen.

### **2.3.1 Grundlage und Begriffsdefinition**

Neben dem PEN-Modell von Eyseneck (1967, zit. nach Herzberg & Roth, 2014) und dem 16-Faktoren-Modell von Cattell (1965, zit. nach Herzberg & Roth, 2014) ist das Fünf-Faktoren-Modell (FFM) der Persönlichkeit nach Costa und McCrae (1992) das bedeutsamste Persönlichkeitsmodell (Herzberg & Roth, 2014). Der Unterschied der drei Modelle liegt im Wesentlichen bei der unterschiedlichen Anzahl von Persönlichkeitseigenschaften, jedoch lassen sich alle mehr oder weniger in das FFM integrieren (Herzberg & Roth, 2014). Es ist das neueste der drei Modelle (Herzberg & Roth, 2014) und zudem ein etabliertes und gut validiertes Instrument zur Messung von Persönlichkeitseigenschaften (Körner et al., 2008; Salgado, 2005). Die folgende Abbildung 8 zeigt einleitend die fünf Persönlichkeitseigenschaften im Überblick.

<b>Neurotizismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neigung zu schlechter emotionaler Anpassung mit negativen Auswirkungen wie Angst, Unsicherheit und Feindseligkeit</li> <li>▪ Verbunden mit einem Hang zu Depression und geringer Verfügbarkeit adaptiver Stressbewältigungsmechanismen</li> </ul>
<b>Extraversion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendenz zur Kontaktfreudigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und aktivem energischen und gesprächigen Verhalten</li> <li>▪ Suche nach Kontakt mit und Einfluss auf andere(n)</li> </ul>
<b>Offenheit für Erfahrungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neigung zu Einfallsreichtum und unkonventionellem und autonomem Verhalten</li> <li>▪ Wissbegierde verbunden mit der Suche nach Abwechslung und neuen Erfahrungen</li> </ul>
<b>Verträglichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendenz zum vertrauensvollen, verständnisvollen, mitfühlenden und hilfsbereiten Verhalten</li> <li>▪ Verbunden mit starkem Bedürfnis nach Harmonie und hoher Nachgiebigkeit</li> </ul>
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zwei miteinander verbundene Aspekte: Leistung und Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Geprägt durch Ordentlichkeit, Disziplin, Ehrgeiz und einer systematischen und strukturierten Arbeitsweise</li> </ul>

Abbildung 8. Big Five Persönlichkeitseigenschaften im Überblick (eigene Darstellung nach Herzberg & Roth, 2014, S. 41; Judge et al., 2002, S. 767).

*Big Five und Führung / Arbeitszufriedenheit.* Metaanalytische Ergebnisse von Wang et al. (2019), in Bezug auf die Rolle der Geführten bei der Bewertung des Führungsverhaltens der Führenden, ergaben zwei wichtige Erkenntnisse: (1) Wahrgenommene Führung hängt stark von der Persönlichkeit der Geführten ab und hat weniger etwas mit dem tatsächlichen



Führungsverhalten zu tun und (2) das Verhalten des Führenden den Geführten gegenüber ist abhängig von der Persönlichkeit der Geführten. Metaanalytische Ergebnisse zum Person-Supervisor Fit<sup>17</sup> von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) legen nahe, dass der Führungserfolg maßgeblich davon abhängt, wie ähnlich oder ergänzend die Eigenschaften der Führenden und Geführten gegenseitig wahrgenommen werden. Ein hoher Grad an wahrgenommener Ähnlichkeit, so die Autoren, wirkt sich insbesondere auf die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sowie auf die allgemeine Zufriedenheit und die, durch die Mitarbeitenden zugeschriebenen, Leistungen der Führungskraft aus. Im Allgemeinen ist metanalytisch belegt, dass Arbeitszufriedenheit signifikant mit der Persönlichkeit korreliert (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh, & Spector, 2009; Judge, Heller, & Mount, 2002) und auch über einen langen Zeitraum recht konstant bleibt (Bruk-Lee et al., 2009).

*Big Five und Wohlbefinden.* Soto (2015) beschreibt das subjektive Wohlbefinden als direkt oder indirekt durch die Persönlichkeitseigenschaften beeinflussbar. Mit direkt meint der Autor durch die innere Einstellung und Sichtweise und indirekt durch ein Verhalten, welches eine bestimmte Reaktion auslöst, die wiederum das Wohlbefinden beeinflusst. Zahlreiche Studien konnten bisher zeigen, dass beispielsweise Menschen mit ausgeprägter Extraversion ein höheres Wohlbefinden haben und glücklicher sind als Menschen mit einer Neigung zu Neurotizismus (z. B. Costa & McCrae, 1980; Diener & Seligman, 2002; Schotanus-Dijkstra et al., 2016). Glück und Wohlbefinden bleiben zudem über eine lange Zeit stabil, unabhängig der Rahmenbedingungen, in der sich ein Individuum aktuell befindet (z. B. Costa & McCrae, 1980; DeNeve & Cooper, 1998). Costa und McCrae (1980) führen das auf die Stabilität der Persönlichkeit

---

<sup>17</sup> Das Paradigma des Person-Supervisor Fit beschreibt die Passung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Das Zusammenspiel beider Parteien wird als zentraler Faktor des Führungserfolgs betrachtet, das Fehlen dessen hingegen führt zu suboptimalen Ergebnissen (Schuh, 2015).

zurück, die ebenfalls nur bedingt veränderbar ist. In einer Längsschnittstudie konnte Soto (2015) jedoch zeigen, dass nicht nur die Persönlichkeitseigenschaften das Wohlbefinden beeinflussen, sondern auch, dass auf lange Sicht das Wohlbefinden die Persönlichkeit beeinflussen kann. Wenngleich der Einfluss nicht so stark ist wie der der Persönlichkeitseigenschaften, ist er so doch nachweisbar.

### 2.3.2 Die Theorie der Führungssubstitute und die Big Five

In ihrer *Theorie der Führungssubstitute* postulieren Kerr und Jermier (1978) den Einfluss auf Führung durch die sogenannten *Substitute* und *Neutralisierer*. Neutralisierer paralisieren, zerstören oder wirken etwas anderem entgegen, wodurch z. B. Führungsverhalten nebensächlich (oder zumindest zweitrangig) wird (Kerr & Jermier, 1978). Substitute (Personen oder Sachen) ersetzen den Führungseinfluss und machen ihn damit unmöglich oder sogar unnötig (Kerr & Jermier, 1978). Ein gezieltes und erfolgreiches Einwirken auf die Geführten ist dadurch nicht möglich (Neuberger, 2002). Howell, Dorfman und Kerr (2011) ergänzten diese Theorie später durch die *Steigerer*, die den Führungseinfluss verstärken.

*Neurotizismus*. Durch den direkten Einfluss der in der Persönlichkeit verankerten Eigenschaften, wie Soto (2015) ihn postuliert, nehmen neurotische Persönlichkeiten primär negative Aspekte ihrer Umgebung wahr und bewerten dementsprechend, objektiv betrachtet, positives Führungsverhalten tendenziell negativer als emotional stabile Personen (Wang et al., 2019).

*Extraversion*. Im Gegensatz zu neurotischen Persönlichkeiten nehmen extravertierte deutlicher die positiven Aspekte ihrer Umgebung wahr (Soto, 2015). In diesem Zusammenhang postulieren Felfe und Schyns (2006), dass Personen mit hoher Extraversion dazu tendieren, Transformationale Führung stärker wahrzunehmen als weniger extravertierte Befragte. Systemische Führung ist, wie Transformationale Führung, ein positiver Führungsstil. Anzunehmen ist daher, dass die Wahrnehmung der positiven Eigenschaften ebenfalls deutlicher ist.

*Offenheit für Erfahrungen.* Bei dieser Charaktereigenschaft gehen die Forschungsergebnisse auseinander, sodass keine einheitliche Argumentation zu finden ist (Wang et al., 2019). Dennoch konnten Wang et al. (2019) einen positiven Zusammenhang bei der Bewertung von Transformationaler Führung ermitteln. Ebenso konnten Bono und Judge (2004) metaanalytisch (in Bezug auf das Verhalten der Führenden) feststellen, dass diese Personen aufgrund ihrer Kreativität auf ein intellektuell stimulierendes Verhalten positiv reagieren und dementsprechend offen für neue Visionen der Organisation sind.

*Verträglichkeit.* Ausgehend von ihrem Wunsch, harmonisch mit anderen zu interagieren, neigen verträgliche Menschen dazu, sich eher an positive, als an negative Verhaltensweisen anderer zu erinnern (Wang et al., 2019). Zudem sind sie in der Lage, die Perspektive anderer zu übernehmen, wodurch sie besser mit anderen auskommen (Bruk-Lee et al., 2009). In Ansätzen spiegelt sich in dieser Persönlichkeitseigenschaft die systemische Denkweise wider, sodass davon auszugehen ist, dass sich diese Menschen sowohl in Bezug auf den Vorgesetzten als auch zu Kolleginnen und Kollegen ein Arbeitsumfeld schaffen, welches bereichernd und erfüllend ist.

*Gewissenhaftigkeit.* Gewissenhafte Mitarbeitende bevorzugen ein Arbeitsumfeld, das ihrer nach Leistung strebenden Motivation entspricht (Barrick, Mount, & Li, 2013). Ein Standpunkt verschiedener positiver Führungstheorien ist, dass effektive Führungskräfte ein konstruktives und unterstützendes Verhalten zeigen und dadurch ihre Mitarbeitenden motivieren und befähigen, ihre Ziele zu erreichen (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Positives Führungsverhalten bietet diesen Mitarbeitenden demzufolge einen attraktiven Rahmen, indem die individuellen Ziele verfolgt werden können.

Persönlichkeitseigenschaften erklären nur einen Teil der Varianz in Bezug auf das Wohlbefinden (DeNeve & Cooper, 1998; Diener &

Seligman, 2002). Situative Faktoren der sozialen Unterstützung und positive Lebensereignisse moderieren den Effekt signifikant (Schotanus-Dijkstra et al., 2016). Wenngleich der Führungserfolg von der Persönlichkeit der Geführten beeinflusst wird (Wang et al., 2019), ist das Führungsverhalten für das Führungsergebnis so doch maßgeblich mitverantwortlich (Dionne, Yammarino, Atwater, & James, 2002; Podsakoff et al., 1996). Als Substitut kann demnach keine Persönlichkeitseigenschaft eingestuft werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Big Five Persönlichkeitseigenschaften den hier genannten Begrifflichkeiten, wie in Abbildung 9 veranschaulicht, zuordnen.

### Neutralisierer

- *Neurotizismus*: Durch die negative Grundeinstellung werden im Wesentlichen negative Aspekte der Umgebung wahrgenommen. Positive Verhaltensweisen werden nicht bemerkt oder als Ausnahme bewertet.

### Steigerer

- *Extraversion*: Positive Aspekte der Umgebung werden deutlicher wahrgenommen, was dazu führt, dass auch im Verhalten der Führungskraft die positiven Eigenschaften deutlicher bemerkt werden.
- *Offenheit für Erfahrung*: Die individualisierte Betrachtung und Ressourcenorientierung der Systemischen Führungsweise ermöglicht es, einen kreativen Gestaltungsspielraum einzuräumen und intellektuell stimulierend auf Personen einzuwirken.
- *Verträglichkeit*: Durch die Neigung, sich eher an Positives als an Negatives zu erinnern und durch das Streben nach harmonischen Beziehungen, nehmen verträgliche Personen einen positiven Führungsstil tendenziell stärker wahr.
- *Gewissenhaftigkeit*: Das nach Leistung strebende Grundmotiv dieser Personen benötigt ein konstruktives und unterstützendes Arbeitsumfeld, welches durch einen positiven Führungsstil, wie das der Systemischen Führung, gegeben ist.

*Abbildung 9.* Die Theorie der Führungssubstitute und die Big Five Persönlichkeitseigenschaften (eigene Darstellung).

### 2.3.3 Forschungsstand Persönlichkeit, Führung und Gesundheit

In einer Metaanalyse der Beziehung zwischen der Theorie der Führungssubstitute und der Arbeitseinstellung, Rollenvorstellungen und Leistung postulieren Podsakoff et al. (1996), dass Führungsverhalten und Führungssubstitute zusammengenommen im Durchschnitt den Großteil der Varianz für die Einstellung der Mitarbeitenden (75 %) und die Rollenwahrnehmung (60 %) sowie einen erheblichen Teil der Leistung (21 %) erklären. Im Durchschnitt, so die Autoren weiter, erklären die Kriterien der

Führungssubstitute dreimal mehr Varianz als die des Führungsverhaltens. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass Führungsverhalten nicht unwichtig ist, da es doch einen nicht unerheblichen Einfluss auf Mitarbeitende ausübt: (1) durch traditionelle Formen des Führungsverhaltens und (2) durch Formung des Arbeitskontextes der Mitarbeitenden.

Ergebnisse von Dionne et al. (2002) zeigen, dass unabhängig der individuellen, aufgabenbezogenen und organisatorischen Variablen, also der Führungssubstitute, Führungsverhalten eine wichtige Variable in Bezug auf die Beeinflussung von Mitarbeitenden darstellt. Insbesondere scheint Führungsverhalten ein Schlüsselfaktor für Gruppeneffektivität zu sein. Grundsätzlich fassen die Autoren zusammen, dass Führung einen Unterschied macht und im Allgemeinen nicht die Führungssubstitute.

Sowohl in der Systemischen Therapie als auch der Positiven Psychologie liegt der Fokus auf dem Auf- und Ausbau von Resilienz sowie der Förderung von Bewältigungskompetenzen. Als notwendige Voraussetzung für Flourishing soll das Forschungsgebiet der *Resilienz* an dieser Stelle daher näher beleuchtet werden.

Resilienz bezeichnet „die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln.“ (Warner, 2020, S. 1). Seligman und Fowler (2011) beschreiben die menschliche Reaktion auf Widrigkeiten als normalverteilt, d. h. die große Mehrheit ist widerstandsfähig und nach einer Regenerationsphase wieder auf dem gleichen Stand wie vor dem belastenden Ereignis. Rechts und links davon befindet sich jeweils eine Minderheit, die an den Belastungen entweder zusammenbricht oder daran persönlich wächst.

Charakterstärken – der positive Teil der Persönlichkeit – spiegeln sich in Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen wider (Park, Peterson, & Seligman, 2004). Peterson und Seligman (2004) entwickelten hierzu ein stärkenorientiertes Persönlichkeitskonzept, welches aus sechs menschlichen Tugenden besteht, dessen Potenzial es zu entfalten gilt: (1) Weisheit

und Wissen, (2) Tapferkeit, (3) Menschlichkeit, (4) Gerechtigkeit, (5) Mäßigung und (6) Transzendenz. Abgeleitet aus diesen Tugenden, definierten die Autoren 24 Charakterstärken, die nachweislich zu einem besseren Wohlbefinden beitragen (Park et al., 2004). Die höchsten Korrelationen mit Lebenszufriedenheit konnten Park et al. (2004) bei Hoffnung (.53), Lebensfreude (.52), Dankbarkeit (.43), Neugierde (.39) und Liebe (.35)<sup>18</sup> nachweisen. Bezugnehmend auf die Big Five Persönlichkeitseigenschaften postulieren die Autoren weiter, dass Lebensfreude und Neugierde den Facetten von Extraversion entsprechen, Dankbarkeit und Liebe denen von Verträglichkeit. Hoffnung stellt hingegen das negative Korrelat von Neurotizismus dar. In einer Studie zur Frage, wie Charakterstärken und Posttraumatisches Wachstum zusammenhängen, konnten Peterson, Park, Pole, D'Andrea und Seligman (2008) zeigen, dass Charakterstärken im Allgemeinen einen Schlüssel zum persönlichen Wachstum nach traumatischen Erlebnissen darstellen. Auffällig ist, dass die stärksten Korrelationen aus der Tugend der Transzendenz hervorgehen: Dankbarkeit  $r = .33$ , Hoffnung  $r = .29$ , Religiosität  $r = .35$ <sup>19</sup> und Lebensfreude  $r = .28$ .

Harzer, Mubashar und Dubreuil (2017) konnten zudem evaluieren, dass Charakterstärken einen Teil der Varianz in Bezug auf das berufsbezogene Wohlbefinden und die Arbeitsleistung erklären. Ergänzend hierzu postulieren Harzer und Ruch (2015) positive Zusammenhänge zwischen Charakterstärken und positiven arbeitsbezogenen Bewältigungsstrategien, die sich stressreduzierend und steigernd auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Charakterstärken, als grundsätzlich trainierbare Persönlichkeitseigenschaften (Peterson & Seligman, 2004), stellen somit eine wertvolle Ressource zur Verbesserung der Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress

---

<sup>18</sup> Die Studie umfasste drei Stichproben. Die hier genannten Korrelationen stammen aus der ersten und größten mit  $N = 3907$ . Die Ergebnisse der beiden anderen Stichproben weichen nur minimal ab und entsprechen im Kern der gleichen Aussage (Park et al., 2004).

<sup>19</sup> Entspricht dem höchsten Korrelat, gefolgt von Dankbarkeit (Peterson et al., 2008).

und zur Verringerung der negativen Auswirkungen dar (Harzer & Ruch, 2015).

- Moderierende Effekte hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften müssen in das Konzept der Systemischen Führung integriert und nicht als unbeeinflussbar hingenommen werden.
- Die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden spielt eine entscheidende Rolle in Bezug auf den Führenden. Die Auseinandersetzungen mit individuellen Sichtweisen, wie es in der systemischen Arbeitsweise praktiziert wird, scheint vor diesem Hintergrund unabdingbar.
- Systemische Führung hat unter anderem eine optimale Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zum Ziel (vgl. Kapitel 2.1.2). Vor dem Hintergrund des Person-Supervisor Fit scheint dies ein entscheidender Erfolgsfaktor für gute Führung zu sein. Ziel sollte es daher sein, das Führungsverhalten den Bedürfnissen der Mitarbeitenden anpassen zu können (Schuh, 2015).
- Charakterstärken, als Basis für den Auf- und Ausbau von Resilienz, beschreiben einen wichtigen Baustein, den es zu stärken und zu fördern gilt. Ausgeprägte Charakterstärken führen zu zufriedeneren Menschen, deren Wohlbefinden dadurch steigt und damit einhergehend zu einer allgemein besseren physischen und psychischen Gesundheit führt.
- Die Trainierbarkeit von Charakterstärken unterstützt den Gedanken, dass Persönlichkeitseigenschaften nicht als unveränderbar hingenommen werden sollten. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse von Podsakoff et al, (1996) und Dionne et al. (2002) besteht eine berechtigte Annahme, dass individuelles, auf den Mitarbeitenden abgestimmtes Führungsverhalten genau an dieser Stelle einen Unterschied machen könnte.



## 2.4 Hypothesenentwicklung

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen, ist Wohlbefinden ein komplexes Konstrukt, welches aus verschiedenen Aspekten besteht, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die physische und psychische Gesundheit auswirken können. Zusammengefasst werden diese Komponenten im Rahmen dieser Arbeit im PERMA-Modell von Seligman (2014). Systemische Führung, abgeleitet aus der Systemtheorie nach Luhmann (1987), beschreibt eine Möglichkeit zum ganzheitlichen und kontextabhängigen Denken, geprägt von zirkulären Kausalitäten im organisationalen Kontext. Die Schnittmengen zwischen Systemischer Führung und dem PERMA-Modell lassen sich im Wesentlichen wie folgt zusammenfassen:

- Konzentration auf Stärken und vorhandene Ressourcen
- Personenzentrierter und individueller Umgang mit Mitarbeitenden
- Subjektive Wahrnehmung als Basis für weitergehende Maßnahmen

Aus diesen Erkenntnissen abgeleitet, ergeben sich zwei Hypothesen für den zu untersuchenden Haupteffekt im Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der Gesundheit der Geführten:

*H1a – H1b: Systemische Führung wirkt sich positiv auf die physische (H1a) und psychische (H1b) Gesundheit der Geführten aus.*

Das Untersuchungsdesign dieser Studie beinhaltet keine kontrollierenden Skalen oder Variablen, sodass die Plausibilität der erhobenen Daten mithin schwierig zu prüfen ist. Wissenschaftlich gut belegt ist jedoch, dass sich die psychische Gesundheit positiv auf die physische auswirkt (z. B. Keyes & Simoes, 2012). Die Datenbasis dieser Untersuchung ermöglicht problemlos die Überprüfung dieses Zusammenhangs, sodass ergänzend folgende (Kontroll)Hypothese aufgestellt wird:

*H1c: Die Psychische Gesundheit der Geführten wirkt sich positiv auf deren physische Gesundheit aus.*

Ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen, stehen die Persönlichkeitseigenschaften der Geführten sowohl mit wahrgenommener Führung als auch mit dem subjektiven Wohlbefinden im Zusammenhang. Wie stark oder schwach sich die Persönlichkeitseigenschaften im Fall der Hypothesen H1a und H1b auswirken, wird mittels einer Moderationsanalyse der Persönlichkeitseigenschaften geprüft, um hieraus mögliche kausale Zusammenhänge in Bezug auf H1a und H1b ableiten zu können (Baron & Kenny, 1986).

Auf Basis der aktuellen Forschung erfolgte bereits in Kapitel 2.3.2 eine Analyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften unter Gesichtspunkten der Theorie der Führungssubstitute – also im Hinblick auf den Einfluss von Führung. Hieraus abgeleitet erfolgte die Zuordnung der Persönlichkeitseigenschaften zu den Elementen der Theorie der Führungssubstitute (vgl. Abbildung 9, Kapitel 2.3.2). Von dieser Zuordnung ausgehend und unter Berücksichtigung des Zusammenhangs der Big Five Persönlichkeitseigenschaften mit subjektivem Wohlbefinden und der Arbeitszufriedenheit lassen sich für den moderierenden Effekt, in Bezug auf die Hypothesen H1a und H1b, die im folgenden beschriebenen Annahmen ableiten.

*Neurotizismus.* DeNeve und Cooper (1998) konnten metaanalytisch ermitteln, dass Neurotizismus zum einen als einzige Eigenschaft negativ und zum anderen am stärksten mit Wohlbefinden korreliert ( $r = -.22$ ). In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit zeigen metaanalytische Ergebnisse von Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh und Spector (2009) sowie Judge et al. (2002) ebenfalls einen signifikant negativen Zusammenhang ( $r = -.25$  bzw.  $r = -.29$ ). Längsschnittstudien relativieren diesen Effekt auf  $r = -.17$  (Bruk-Lee et al., 2009).

*H2a – H2b: Die Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus beeinflusst den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen (H2a) und psychischen (H2b) Gesundheit der Geführten negativ.*

*Extraversion.* Die mittlere Korrelation von Extraversion und subjektivem Wohlbefinden liegt metaanalytisch bei  $r = .17$  (DeNeve &

Cooper, 1998). Die Bewertung von Glück, als Teilaspekt von Wohlbefinden, liegt bei  $r = .27$  und ist damit die signifikanteste Ausprägung im positiven Bereich (Vergleich Neurotizismus  $r = -.25$ ; DeNeve & Cooper, 1998). Glückliche Menschen wiederum bewerten ihren allgemeinen Gesundheitszustand positiver als weniger glückliche (Lyubomirsky et al., 2005). Begründet wird dies durch die in der Persönlichkeit verankerten positiven Sichtweisen und Einstellungen (Soto, 2015). Diese bewirken Verhaltensweisen, die geprägt sind von einem gesunden Lebensstil, einem bereichernden sozialen Umfeld und der Abkehr von allgemein gesundheitsschädlichen Aktivitäten (Lyubomirsky et al., 2005). Bei Betrachtung der Arbeitszufriedenheit liegt die mittlere Korrelation über einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren, bei  $r = .13$  (Bruk-Lee et al., 2009).

*H3a – H3b: Die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion beeinflusst den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen (H3a) und psychischen (H3b) Gesundheit der Geführten positiv.*

*Offenheit für Erfahrungen.* Metaanalytisch konnten DeNeve und Cooper (1998) sowie Steel et al. (2008) zeigen, dass diese Persönlichkeitseigenschaft nur sehr schwach ( $r = .03$  bzw.  $r = .11$ ) mit subjektivem Wohlbefinden korreliert. Ebenfalls konnten metaanalytisch keine signifikanten ( $r = -.02$  bzw.  $r = .02$ ) Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit evaluiert werden (Bruk-Lee et al., 2009; Judge et al., 2002). Unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.3.2 gewonnenen Erkenntnisse postulieren McCrae und Costa (1991) eine grundsätzliche Empfänglichkeit für sowohl positive als auch negative Emotionen. Vor dem Hintergrund, dass Systemische Führung ein positives Arbeitsumfeld schafft und auf individuelle Bedürfnisse eingeht, leitet sich hieraus folgende Hypothese ab:

*H4a – H4b: Die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen beeinflusst den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen (H4a) und psychischen (H4b) Gesundheit der Geführten positiv.*

*Verträglichkeit.* Signifikante metaanalytische Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit konnten sowohl Bruk-Lee et al. (2009) als auch Judge et al. (2002) (beide  $r = .13$ ) nachweisen. Die indirekte Einflussnahme der Persönlichkeit, durch einen freundlichen, höflichen und respektvollen Umgang anderen gegenüber und die daraus resultierende Beliebtheit durch das soziale Umfeld, wirkt sich zudem positiv auf das Wohlbefinden aus (Soto, 2015). DeNeve und Cooper (1998) fanden metaanalytische mittlere Korrelationen von  $r = .17$ , was dem zweithöchsten Big-Five-Korrelat entspricht.

*H5a – H5b: Die Persönlichkeitseigenschaft Verträglichkeit beeinflusst den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen (H5a) und psychischen (H5b) Gesundheit der Geführten positiv.*

*Gewissenhaftigkeit.* Metaanalytische Ergebnisse von Längsschnittstudien zur Arbeitszufriedenheit ergaben eine mittlere Korrelation von  $r = .15$ , was dem höchsten Big Five Korrelat entspricht (Bruk-Lee et al., 2009). Als mögliche Begründung geben Bruk-Lee et al. (2009) die Leistung als Mediator an. Die Autoren nennen zwei Ansätze: (1) Arbeitszufriedenheit stellt sich in dem Maße ein, in dem Leistung zu Belohnung führt oder (2) indem der Mitarbeitende oder die Mitarbeitende, zur Erreichung einer kognitiven Konsistenz, retrospektiv Einstellungen (Arbeitszufriedenheit) formt, die die investierte Zeit und Mühe für die erbrachte Arbeitsleistung rationalisieren. In Bezug auf subjektives Wohlbefinden postulieren DeNeve und Cooper (1998) die signifikanteste positive Korrelation mit  $r = .21$ . Die höchste Ausprägung mit  $r = .22$  ergibt sich bei Lebenszufriedenheit. Das charakteristische Einlassen auf herausfordernde Aufgaben und die Ausübung von Kontrolle, einhergehend mit einer höheren Zielerreichung, bergen die Möglichkeit von Flow-Erfahrungen, wie Csikszentmihalyi (2015) sie beschreibt, und fördern damit die allgemeine Lebenszufriedenheit, so DeNeve und Cooper (1998) weiter.

*H6a – H6b: Die Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit beeinflusst den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen (H6a) und psychischen (H6b) Gesundheit der Geführten positiv.*

Zusammengefasst sieht das Untersuchungsmodell dieser Studie wie in Abbildung 10 dargestellt aus.

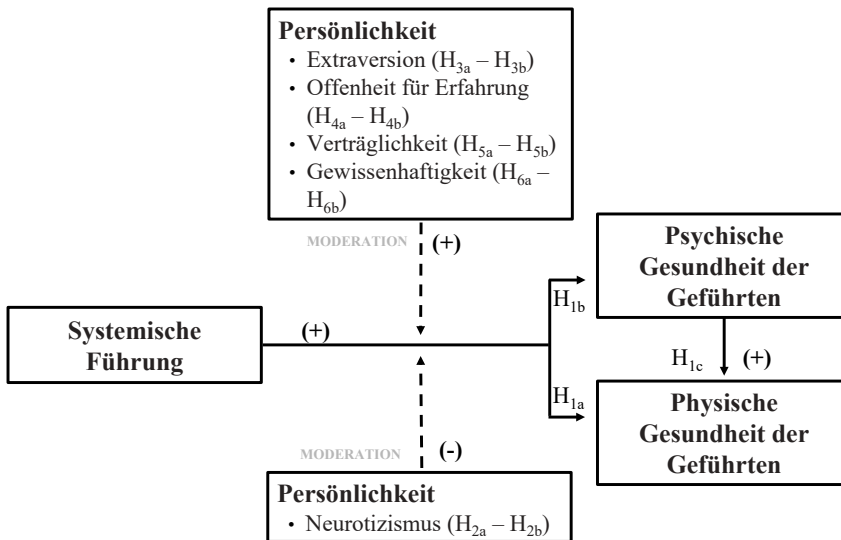


Abbildung 10. Untersuchungsmodell der Studie (eigene Darstellung).

Die Instrumente zur Operationalisierung der Konstrukte sowie die Auswahl der Methode zur Untersuchung des vorliegenden Modells werden im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

### **3 Methode**

Theoretisch fundierte Erkenntnisse für den Zusammenhang von Führungsverhalten und Gesundheit liegen bereits vielfach vor (Franke et al., 2015). Mit dem Ziel der Evaluierung ob und in welchem Maße ein Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden besteht, wurde der vorliegenden Studie daher ein hypothesentestendes Verfahren in Form einer Korrelationsstudie zugrunde gelegt (Döring & Bortz, 2016).

Die Erhebung wurde in einem quantitativen, empirischen, mehrwelligen Querschnittsdesign mit zwei Messzeitpunkten durchgeführt. Zur Ableitung möglicher kausaler Zusammenhänge erfolgte ergänzend eine Moderationsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften (Döring & Bortz, 2016).

Zur Verbesserung der Datenqualität der Hauptstudie wurde im Vorfeld ein Pretest mit zehn Testpersonen aus dem Umfeld der Studienleiterin durchgeführt.

#### **3.1 Design, Durchführung und Stichprobe**

*Untersuchungsdesign.* Die empirische Grundlage der Studie bildete eine standardisierte Befragung in einem deutschen diakonischen Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche. Es handelt sich um eine Non-Profit-Organisation, welche in Nordrhein-Westfalen ansässig ist und rund 7000 Mitarbeitende beschäftigt. Der Fokus der Tätigkeit liegt in der Alten- und Behindertenhilfe. Die Struktur des Unternehmens gliedert sich in mehrere, regional abgegrenzte Einheiten, die jeweils weitestgehend autonom arbeiten. Übergeordnet wird das Unternehmen durch eine zentrale Verwaltung gesteuert. Die hier durchgeführte Befragung erfolgte in einer Region des Unternehmens, die in der Behindertenhilfe (Werkstatt für Menschen mit Beeinträchtigung) tätig ist. Das Unternehmen pflegt eine

partizipative Arbeitsweise mit den Mitarbeitenden, sodass in allen Belangen, die Mitarbeitenden betreffend, die Mitarbeitervertretung (MAV)<sup>20</sup> in die Entscheidungsfindung hinzugezogen wird – so auch im Vorfeld dieser Befragung geschehen. Wenngleich eine freiwillige Befragung auch ohne die Zustimmung der MAV durchführbar gewesen wäre, war es so doch für die Akzeptanz der Studie in der Mitarbeiterschaft hilfreich, diese in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

*Durchführung.* Obwohl es sich bei dieser Studie um eine für die Teilnehmenden risikofreie Untersuchung handelte (Döring & Bortz, 2016), lag das Augenmerk dennoch auf umfangreicher Kommunikation bei den Mitarbeitenden. Da der Fragebogen teilweise sehr intime und persönliche Items beinhaltete und bereits in Gesprächen mit der MAV Ängste im Hinblick auf Datenschutz und Rückverfolgbarkeit auf einzelne Personen deutlich wurden, war es wichtig, die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass für sie keinerlei Risiken durch die Teilnahme bestehen. Umso besser war es, dass die MAV letztlich die Durchführung der Studie vollumfänglich unterstützte und ebenfalls als Ansprechpartner bei Fragen der Mitarbeitenden zur Verfügung stand. Dem eigentlichen Fragebogen vorweg, erhielten alle Mitarbeitenden eine Informationspräsentation, die auf die bevorstehende Befragung hinwies und diese erläuterte. Der Hinweis auf die Freiwilligkeit und Anonymität der Befragung erfolgte zunächst in der Präsentation und ergänzend im Einleitungsteil des Fragebogens, sodass eine informierte Einwilligung sichergestellt war (Döring & Bortz, 2016).

*Common Method Bias.* Da alle Variablen von einer Person, mit derselben Methode, zur gleichen Zeit und ohne ex-post Kontrolle abgefragt wurden, bestand die Gefahr einer Methodenverzerrung (Podsakoff et al., 2012). Eine Möglichkeit diese Gefahr zu minimieren, besteht in der Erhebung der Daten, verteilt auf zwei Messzeitpunkte (Podsakoff et al., 2012). Diese Methode wurde dieser Studie zu Grunde gelegt. Da bereits recht

---

<sup>20</sup> Bezeichnung für den Betriebsrat in einem diakonischen Unternehmen (Anm. d. Verf.).

kurze Zeitabstände ausreichen, um diesen Effekt zu reduzieren (Podsakoff et al., 2012), lag zwischen den Befragungszeitpunkten  $t_1$  und  $t_2$  ein Zeitintervall von zwei Wochen. Die Befragung erfolgte, wie in Abbildung 11 veranschaulicht.

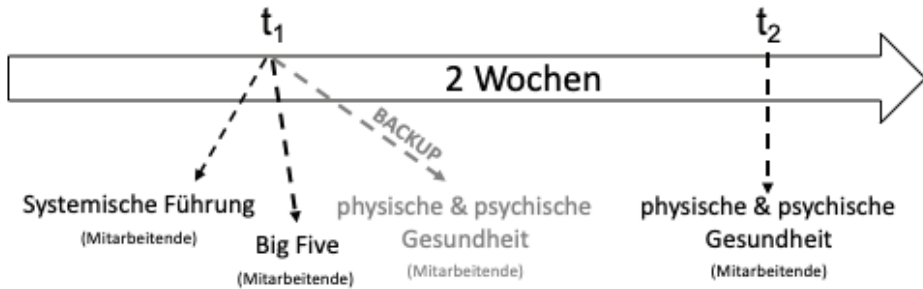


Abbildung 11. Messzeitpunkte der Studie (eigene Darstellung).

Die Messung der physischen und psychischen Gesundheit zum Zeitpunkt  $t_2$  ist begründet in der Abhängigkeit zu Systemischer Führung. Hier bestand am ehesten die Gefahr einer Verzerrung bei einer Erhebung zum gleichen Zeitpunkt.

*Datenerhebung.* Da alle Mitarbeitenden einen Zugang zu einem PC oder Notebook haben, erfolgte die Datenerhebung online mittels eines vollstandardisierten Fragebogens über SoSci Survey (Programm-Version 3.2.03-i) im Zeitraum vom 20. Januar 2020 bis zum 27. März 2020. Die Abfrage der Determinanten der physischen und psychischen Gesundheit und der Big Five Persönlichkeitseigenschaften erfolgte über eine Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden. Die wahrgenommene Systemische Führung wurde durch Fremdeinschätzung der Mitarbeitenden erhoben. Der Fragebogen wurde in einer personalisierten Serienmail als Link an alle Mitarbeitenden des Unternehmens mit Zugriffsbeschränkung verschickt, sodass sichergestellt war, dass keine externe Person den Fragebogen ausfüllen konnte. Eine personalisierte Befragung barg zudem die Chance, auch weniger motivierte Personen zu erreichen (Döring & Bortz, 2016). Die Bearbeitung des Fragebogens durfte während der Arbeitszeit erfolgen.



In Bezug auf den Common Method Bias war der Fragebogen, nach Beantwortung der ersten Befragungswelle, zunächst für zehn Tage gesperrt, um eine vorzeitige Beantwortung des zweiten Teils zu verhindern. Die offizielle Einladung durch die Studienleiterin erfolgte nach zwei Wochen auf dem zuvor beschriebenen Weg. Während des dreiwöchigen Befragungszeitraums der ersten Befragungswelle und des fünföchigen Befragungszeitraums der zweiten, erfolgten in regelmäßigen Abständen jeweils zwei Erinnerungsmails, die auf das Ende der Befragung hinwiesen. Diese Maßnahme erhöhte den Rücklauf erheblich. Um zu vermeiden, dass möglicherweise bei einem zu geringen Rücklauf zum Zeitpunkt  $t_2$  die gesamte Befragung unbrauchbar gewesen wäre, wurden als Backup-Lösung zum Zeitpunkt  $t_1$  alle Items erhoben.

*Stichprobe.* Befragt wurden  $N = 189$  Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies entspricht allen angestellten Personen der Region mit befristeten und unbefristeten Verträgen. Alle befragten Mitarbeitenden sind einem direkten Vorgesetzten nachgeordnet. 139 Personen riefen den Fragebogen auf, wovon ihn nach Datenbereinigung 115 in der ersten und 87 in der zweiten Befragungswelle vollständig beantworteten (für Details siehe die vorbereitende Datenanalyse in Kapitel 4.1). Die demografischen Merkmale der ersten und zweiten Befragungswelle unterschieden sich marginal, daher werden im Folgenden ausschließlich wesentliche Aspekte der ersten Befragungswelle vorgestellt. Rund die Hälfte der Teilnehmenden lag in den Altersgruppen zwischen 30 bis 39 Jahre (24.3 %) und 40 bis 49 Jahre (20 %). 33.9 % gaben an, zwischen 50 und 59 Jahre alt zu sein. Die Stichprobe unterteilte sich in 47 % Teilnehmerinnen und 52.2 % Teilnehmer (eine Person gab „divers“ an). Dreiviertel (73.9 %) der Befragten gaben an, mehr als 35 Stunden zu arbeiten. Das monatliche Nettoeinkommen verteilte sich im Wesentlichen auf die Gruppen 1501 bis 2000 € (19.1 %), 2001 bis 2500 € (47 %) und 2501 bis 3000 € (16.5 %). Die Abfrage des Bildungsniveaus ergab bei 29.6 % der Teilnehmenden eine Berufsausbildung. Jeweils 16.5 % gaben an, das Fachabitur, den Meister/Techniker

oder einen Hochschulabschluss zu haben. Zur Ermittlung möglicher Störvariablen im Hinblick auf das subjektive Wohlbefinden sollte durch die demografischen Merkmale „Familienstand“ und „Kinder“ ein Einblick in das soziale Umfeld der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ermöglicht werden: 81.7 % der Befragten gaben an, in einer Partnerschaft zu leben, 65.2 % wählten aus, Kinder zu haben.

### 3.2 Operationalisierung

Um die in Kapitel 2.4 aufgestellten Hypothesen empirisch untersuchen zu können, wurde zur Operationalisierung der latenten Variablen auf bereits validierte Skalen zurückgegriffen. Vorweg wurden sieben soziodemografische Items abgefragt.

Die Beantwortung des Fragebogens war innerhalb von 10-15 Minuten möglich. Begründet in der Forschungsfrage, drangen einige Items in die Privatsphäre der Probanden und Probandinnen ein. Obwohl diese Tatsache im Vorfeld kommuniziert wurde und demnach allen Teilnehmenden bewusst war, wurde mehrfach explizit darauf hingewiesen, dass die Teilnahme zu jeder Zeit freiwillig und anonym war. Ziel war es, die Teilnahmehürde weitestgehend zu minimieren. Der gesamte Fragebogen war so konstruiert, dass alle Items, ausgenommen der soziodemografischen, beantwortet werden mussten, um zur nächsten Seite zu gelangen.

Auf die einzelnen Skalen sowie deren psychometrische Güte wird im weiteren Verlauf des Kapitels näher eingegangen. Die Reihenfolge der Skalen im Fragebogen entsprach der Reihenfolge wie sie hier im Folgenden benannt sind.

*Sozio-Demografie.* Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, ist das Wohlbefinden unter anderem von kontextuellen Faktoren abhängig. Um mögliche Störvariablen hinsichtlich des Wohlbefindens evaluieren und eine Übertragbarkeit der Ergebnisse der Stichprobe auf die Population ermöglichen zu können, wurden Daten aus dem persönlichen (Geschlecht, Altersgruppe, Bildungsabschluss), arbeitsbezogenen (Wochenarbeitszeit,

Nettoeinkommen) und sozialen (Kinder, Familienstand) Kontext erhoben. Zur Reduzierung der Wahrscheinlichkeit eines frühzeitigen Abbruchs (Décieux, Mergener, Neufang, & Sischka, 2015), mussten diese Items nicht zwingend beantwortet werden, um zur nächsten Seite des Fragebogens zu gelangen. Es erschien lediglich ein Hinweis und eine Bitte, die Fragen zu beantworten. Der ursprüngliche Fragebogen beinhaltete, neben den sieben Items Alter, Geschlecht, Arbeitszeit, Bildungsabschluss, Familienstand, Einkommen und Kinder, die Frage „Haben Sie Führungsverantwortung?“. Da sich im Laufe der Befragung jedoch abzeichnete, dass mit dieser Frage unter Umständen eine Rückverfolgbarkeit auf einzelne Personen möglich gewesen wäre, wurde dieses Item in der laufenden Befragung aus dem Fragebogen entfernt. Nach erfolgtem Datenexport aus SoSci Survey wurde das Item dann ebenfalls nachträglich aus dem Datenbestand gelöscht.

*Systemische Führung.* Handlungsfähigkeit in der VUCA-Welt ist das Ziel Systemischer Führung (Göllner et al., 2019). Erfahrungen aus der Praxis zeigen bereits gute Erfolge durch diesen Führungsansatz, wissenschaftlich belegt ist hierzu derzeit noch wenig. Dies dürfte mitunter auch daran liegen, dass ein entsprechendes Erhebungsinstrument erst seit kurzem existiert. Der *Systemic Leadership Inventory (SLI)* von Göllner et al. (2019) ist ein in Weiterentwicklung befindliches Verfahren, welches aus den zuvor genannten Gründen entwickelt und bereits in ersten Studien angewandt wurde. Erste Ergebnisse aus einem noch nicht veröffentlichten Forschungsprojekt (vorrangig aus Abschlussarbeiten) zeigen, dass das Belastungserleben der Führenden durch Systemische Führung reduziert und die Arbeitszufriedenheit erhöht wird (Göllner et al., 2019). In Bezug auf die Geführten legen die ersten Ergebnisse ein höheres affektives Commitment sowie ein geringeres Irritationserleben nahe. Insgesamt belegen die bisher durchgeführten Studien zudem eine gute bis sehr gute psychometrische Güte der Skala. Die Erhebung der Prädiktorvariable erfolgte daher im Rahmen der vorliegenden Studie mittels dieser 23-Item Skala, welche sich in sechs Subskalen gliedert: sich selbst kennen, lösungsorientiert

kommunizieren, loslassen, Sinn stiften, im System denken, Veränderungen vorantreiben. Jede Subskala umfasst drei bis vier Items (z. B. „Meine Führungskraft erkennt, wie sich Probleme gegenseitig beeinflussen.“ aus der Subskala „im System Denken“). Die Beurteilung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten erfolgt über eine 5-stufige Likertskala (1 = *Stimme gar nicht zu* bis 5 = *Stimme voll zu*) durch die befragten Mitarbeitenden.

Eine explorative Faktorenanalyse im Rahmen des oben genannten Forschungsprojekts bestätigte die Mehrdimensionalität über sechs Subskalen mit einer Varianzaufklärung von 67 %. Die interne Konsistenz der Gesamtskala liegt, gemessen in sieben Einzelstudien, mit Cronbachs Alpha zwischen  $\alpha = .93$  bis  $\alpha = .95$  in einem sehr guten Bereich. Über vier Einzelstudien betrachtet, variieren die Subskalen in einem Bereich von  $\alpha = .72$  (lösungsorientiert kommunizieren) bis  $\alpha = .91$  (im System denken). In Bezug auf die Kriteriumsvalidität sind im Wesentlichen die Kriterien Irritationserleben und affektives Commitment zu nennen. Irritationserleben (gemessen mit Mohr, Rigotti, & Müller, 2007) korreliert signifikant negativ ( $r = -.56, p < .001$ ) mit dem SLI. Der positiv signifikante Zusammenhang mit affektivem Commitment liegt bei  $r = .34 (p < .001)$ , gemessen mit Allen & Meyer, 1990) und  $r = .53 (p < .001)$ , gemessen mit OCQ-G von Maier & Woschée, 2014).

Ein Manual mit Instruktionen für die Studienleiterin sowie die Teilnehmenden lag vor, sodass die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität gegeben war. Aufgrund der Bewertungskonstellation und den zu beantwortenden Fragen war es besonders wichtig, auf die Anonymität hinzuweisen, da die wahrheitsgemäße Beantwortung andernfalls möglicherweise gefährdet worden wäre. Insgesamt war die Skala durch die kurzen und leicht verständlichen Fragen, trotz der recht vielen Items, schnell zu beantworten.

*Psychische Gesundheit.* In Anbetracht der Tatsache, dass dieser Studie das PERMA-Modell zugrunde gelegt wurde, war es naheliegend, zur Erfassung der Kriteriumsvariable das entsprechend hierzu konzipierte

Messinstrument heranzuziehen – den PERMA-Profiler von Butler und Kern (2016). Jedoch gab es Gründe gegen dieses Instrument, die im Folgenden beschrieben sind. Die Wahl fiel auf die *Flourishing Scale (FS)* von Diener et al. (2010), die auf dem Modell des Subjektiven Wohlbefindens (SWB) basiert. Da es eine autorisierte deutsche Fassung der *Flourishing Scale (FS-D)* gibt, wurde diese für die Untersuchung herangezogen (Esch et al., 2013). Die Auswahl der verwendeten Skala erfolgte anhand der nachfolgend genannten Schritte, die als Reihenfolge zu sehen sind:

1. In einem Vergleich zwischen Dieners SWB und Seligmans PERMA-Modell, konnten Goodman, Disabato, Kashdan und Kauffman (2018) eine latente Korrelation von  $r = .98$  zwischen den beiden Modellen ermitteln sowie eine moderate Korrelation zwischen den einzelnen Elementen von im Durchschnitt  $r = .61$  aufzeigen. Wenngleich Seligman (2018) mit der Interpretation der Ergebnisse nicht übereinstimmt, stimmt er so doch darin überein, dass beide Modelle die gleiche Art von Wohlbefinden messen.
2. Butler und Kern (2016) berichten über akzeptable psychometrische Werte, die den PERMA-Profiler durchaus als geeignetes Instrument des Wohlbefindens bestätigen. Die Autoren merken jedoch auch an, dass es ein langer Weg sei, ein neues Messinstrument vollends zu bewerten. Demgegenüber konnte die psychometrische Güte der FS bereits in mehreren Studien überprüft und bestätigt werden (Hone et al., 2014).
3. Mit der FS-D liegt bereits eine autorisierte deutsche Fassung der FS vor, welche direkt für diese Studie adaptiert werden konnte. Dies ist bei dem PERMA-Profiler nicht der Fall.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Im November 2019 veröffentlichte das Journal of Well-Being Assessment die deutsche Version von Wammerl, Jaunig, Mairunteregger und Streit (2019). Im Rahmen dieser Arbeit lag das Datum hinter dem Planungs- und Durchführungskonzept, sodass die Verwendung nicht mehr in Frage kam (Anm. d. Verf.).

4. Mit 8 Items ist die FS-D halb so lang wie der PERMA-Profilier und dadurch ökonomischer.

Die Antwortmöglichkeiten der FS-D werden über eine 7-stufige Likertskala von 1 (*Ich stimme absolut nicht zu*) bis 7 (*Ich stimme stark/voll zu*) durch Selbsteinschätzung erfasst. Die mögliche Gesamtpunktzahl liegt zwischen 8 und 56. Je höher diese ist, desto mehr psychologische Ressourcen und Stärken besitzt die Versuchsperson. Ein Beispielitem ist „Ich führe ein absichtsvolles und sinnvolles Leben.“.

Erstmals getestet und validiert wurde die FS-D im Rahmen einer Interventionsstudie mit  $N = 43$  Teilnehmenden einer Mind-Body-medizinischen Tagesklinik (Esch et al., 2013). Die Übersetzung der FS ins Deutsche erfolgte nach dem 4+2-Augen-Prinzip durch die Autoren der FS-D sowie Ed Diener, der die deutsche Fassung letztlich autorisierte. Die FS-D ist ein Instrument zur Messung des soziopsychologischen Wohlbefindens im Sinne des Flourishing und beinhaltet folglich Aspekte „zu sozialen Beziehungen, der Bedeutung und Erfüllung des Lebens, zum Engagement und Interesse an Aktivitäten, Optimismus, Selbstrespekt sowie zur Selbstwahrnehmung in Bezug auf Kompetenzen und Fähigkeiten“ (Esch et al., 2013, S. 268).

Für die interne Konsistenz konnten Esch et al. (2013) ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .85$  vor der 12-wöchigen Intervention und  $\alpha = .79$  danach ermitteln (zum Vergleich FS:  $\alpha = .87$ ). Die Werte der FS-D liegen demnach leicht unter denen der FS, aber dennoch in einem guten Bereich, so die Autoren weiter. Das Ergebnis einer explorativen Faktorenanalyse legt ein Zweifaktorenmodell mit einer Varianzaufklärung von 65.79 % nahe. Die Autoren geben jedoch zu bedenken, dass die kleine Stichprobe lediglich erste Rückschlüsse auf eine Tendenz erlaubt. Zur Ermittlung der Konstruktvalidität untersuchten die Autoren Zusammenhänge zum SF-12 (Messinstrument zur Erfassung der gesundheitsbezogenen Lebensqualität nach Müller-Nordhorn, Roll und Willich, 2004), zum FFA (Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit von Walach et al., 2004) und zur SOC9

(Sense of Coherence Scale 9 Kurzform nach Antonovsky, 1993). Esch et al. (2013) konnten für alle drei Skalen signifikant positive Zusammenhänge mit der FS ermitteln (SF-12:  $r = .57, p \leq 0.01$ ; FFA:  $r = .51, p \leq 0.01$ ; SOC9:  $r = .69, p \leq 0.01$ ).

*Physische Gesundheit.* Mit der Skala *Psychosomatische Beschwerden im nichtklinischen Kontext* (Mohr & Müller, 2004) wurde der zweite Aspekt der Kriteriumsvariable – die physische Komponente der Gesundheit – evaluiert. Die Skala ist auf die Erfassung des kognitiv-emotionalen Erlebens von Lebensbeeinträchtigungen ausgelegt, die sich als Folge von Stressoren im Alltag zeigen. Sie besteht aus 20 Items, die über eine 5-stufige Frequenzskala erfasst werden (1 = *nie*, 2 = *alle paar Monate*, 3 = *alle paar Wochen*, 4 = *alle paar Tage*, 5 = *fast täglich*). Ein Beispielitem dieser Skala ist „Fühlen Sie sich den Tag über müde und zerschlagen?“.

Psychosomatische Beschwerden sind den psychischen Befindensbeeinträchtigungen untergeordnet und somit nicht mit einer psychischen Erkrankung gleichzusetzen (Mohr & Müller, 2004). Dennoch ist es in der Praxis mitunter schwierig, ein Symptom streng einer psychischen, psychosomatischen oder rein somatischen Erkrankung zuzuordnen (Klußmann, 1992). Vielmehr handelt es sich um ein multifaktorielles Geschehen, bestehend aus somatischen, psychischen und sozialen Komponenten, die in unterschiedlicher Gewichtung auf die körperliche Verfassung einwirken (Klußmann, 1992). Um der ganzheitlichen Sichtweise Rechnung zu tragen, wurde daher diese Skala zur Erfassung des physischen Wohlbefindens herangezogen.

Bei einem  $N > 5000$  konnte die Skala zur Erfassung der psychosomatischen Beschwerden von Mohr und Müller (2004) bereits sehr gut normiert werden. Die interne Konsistenz ergab insgesamt ein Cronbachs Alpha zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .93$  (Gesundheitswesen mit  $N = 259$ :  $\alpha = .89$  und  $\alpha = .91$ ) und liegt damit in einem guten bis sehr guten Bereich.

Für die konvergente Validität geben die Autoren Ergebnisse einer Längsschnittstudie mit zwei Erhebungszeitpunkten innerhalb von sieben

Jahren an, die signifikant ( $p < .01$ ,  $N = 145$  bzw.  $110$ ) positive Zusammenhänge der Items zu psychosomatischen Beschwerden mit Itembatterien zu weiteren psychischen Befindensbeeinträchtigungen wie Angst (.33 bzw. .55), Depressivität (.46 bzw. .51) und einem befürchteten Arbeitsverlust (.43) nahelegen. Weitere signifikant ( $p < .01$ ,  $N = 83-250$ ) positive Zusammenhänge über verschiedenen Berufsgruppen hinweg konnten mit emotionaler Erschöpfung (.49 bis .70), Irritation (.56 bis .62) und einer Dissonanz in der Arbeit (.35 bis .40) festgestellt werden. In Bezug auf physiologische Faktoren geben die Autoren einen signifikant (.37,  $p = .05$ ,  $N = 39-40$ ) positiven Zusammenhang mit systolischem Blutdruck an. Für die diskriminante Validität nennen Mohr und Müller (2004) die Ergebnisse von Studien zum Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit (-.30 bis -.50,  $p < .05$ ), sozialer Unterstützung durch den Vorgesetzten (-.23,  $p < .05$ ,  $N = 90$ ) sowie der Lebenszufriedenheit (-.37,  $p < .01$ ,  $N = 157$ ), die alle signifikant negativ mit den Items zu psychosomatischen Beschwerden korrelieren.

*Big Five Persönlichkeitseigenschaften.* Vor dem Hintergrund der stärken- und ressourcenorientierten Sichtweise der Systemischen Führung, wäre die Erhebung der Charakterstärken, wie sie Peterson und Seligman (2004) postulieren, eine naheliegende Option gewesen. Der *Values in action inventory of strengths (VIA-IS)*, in der deutschen Fassung von Ruch et al. (2010), ist in diesem Zusammenhang ein gut validiertes Instrument zur Messung der Charakterstärken. Im Rahmen dieser Studie wurde die Persönlichkeitseigenschaften jedoch mit der 30-Item Kurzversion des *NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI-30)* von Körner et al. (2008) gemessen. Im Vergleich zur ursprünglichen Version des NEO-FFI weist diese Skala bessere psychometrische Eigenschaften auf und ist durch die Halbierung der Items ökonomischer in der Bearbeitung. In dem Bewusstsein, dass möglicherweise wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Stärkenorientierung verloren gehen, sind die Gründe für die Wahl des NEO-FFI-30 wie folgt:

1. Der VIA-IS umfasst 240 Items (Ruch et al., 2010). Im Rahmen dieser Erhebung war dieser Umfang nicht zu realisieren.



2. Bei einer Gegenüberstellung des VIA-IS und den Big Five zeigen sich Überschneidungen (Peterson & Seligman, 2004; Ruch et al., 2010), sodass durch die Abfrage des NEO-FFI-30 ein Teil der Charakterstärken erfasst wurde.
3. Der NEO-FFI-30 ist darauf ausgelegt, möglichst viele Persönlichkeitsdimensionen abzubilden, wodurch eine Aussage über die Gesamtpersönlichkeit ermöglicht wird (Herzberg & Roth, 2014). Vor dem Hintergrund der ganzheitlichen Sichtweise des Systemischen Ansatzes, erschien dieser Fragebogen im Rahmen dieser Erhebung daher am zweckdienlichsten.

Die Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit werden mit je fünf Items über eine 5-stufige Likertskala erfasst (1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft voll und ganz zu*).

Die Entwicklung des NEO-FFI-30 von Körner et al. (2008) erfolgte über eine Stichprobe von  $N = 1908$ . Eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation bestätigte die fünf Faktoren der Skala und zeigte eine Varianzaufklärung von 48 % (zum Vergleich: NEO-FFI liegt bei 36.6 %). Mit wenigen Ausnahmen liegen die Faktorenladungen um 0.6 (Range 0.39 – 0.75). Eine zweite unabhängige Validierungsstichprobe ( $N = 2508$ ) konnte diese Ergebnisse bestätigen.

Die interne Konsistenz der Skala liegt mit Cronbachs Alpha zwischen  $\alpha = .72$  (Extraversion) und  $\alpha = .81$  (Neurotizismus) in einem guten bis sehr guten Bereich. Die Ausnahme bildet die Dimension Offenheit für Erfahrungen mit  $\alpha = .67$ .

Für die Konstruktvalidität ergab die Pearson-Korrelation zwischen dem NEO-FFI-30 und dem NEO-FFI Werte zwischen  $r = .88$  (Offenheit für Erfahrungen) und  $r = .93$  (Neurotizismus). Darüber hinaus zeigen die Autoren signifikante ( $p < .001$ ) Korrelationen mit dem Gießen-Test (GT) auf. So korreliert beispielhaft Neurotizismus mit der Subskala „depressive

Grundstimmung“ des GT mit  $r = .56$ . Extraversion (.53) und Gewissenhaftigkeit (.47) korrelieren signifikant mit der Subskala „positive soziale Resonanz“ des GT. Die Dimensionen Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen des NEO-FFI-30 zeigen demgegenüber deutlich geringere Zusammenhänge mit dem GT. Die Korrelationen des GT mit dem NEO-FFI-30 und dem NEO-FFI unterscheiden sich nur marginal.

Bezugnehmend auf das biopsychosoziale Modell der Gesundheit (Kapitel 2.2.1 Abbildung 6) erfasst der Fragebogen demnach Aspekte aus allen drei Teilbereichen: Die FS-D erfasst Faktoren des psychischen Segments, die psychosomatischen Beschwerden lassen sich dem biologischen Feld zuordnen und die soziodemografischen Items greifen Aspekte aus dem sozialen Bereich auf.

Der Objektivität der Befragung galt ein besonderes Augenmerk. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass er diese in hohem Maße gewährleisten sollte. Unter anderem durch die zwei Messzeitpunkte, die die Bewertung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten von der Bewertung des individuellen subjektiven Wohlbefindens entkoppelten, um eine Beeinflussung zu vermeiden. Der Fragebogen durfte während der Arbeitszeit ausgefüllt werden, daher ist es denkbar, dass situationsbedingte Ereignisse die Stimmung der Bewertenden zum Zeitpunkt der Befragung in bewusster oder unbewusster Weise beeinflusst haben könnten.

Insgesamt waren alle Fragen leicht verständlich und schnell zu beantworten. Die Augenschein-Validität war recht hoch. Positiv hierbei ist die höhere Akzeptanz zur Beantwortung der Fragen (Döring & Bortz, 2016), negativ anzumerken ist das Risiko einer bewussten Verfälschung der Antworten, z. B. in Form einer sozial erwünschten Beantwortung (Hossiep, Paschen, & Mühlhaus, 2000).

### **3.3 Statistische Analyse der empirischen Hypothesen**

Im Vorfeld der Studie wurde zunächst die benötigte Stichprobengröße unter Verwendung des Programms G\*Power (Erdfelder, Faul,

Buchner, & Lang, 2009) ermittelt. Die A priori-Kalkulation ergab für eine einseitig gerichtete bivariate Korrelationsanalyse mit einem Korrelationskoeffizienten von  $\rho = .30$ , einem Signifikanzniveau von  $\alpha = .05$  und einer Teststärke von  $.95$  eine Mindestteilnehmerzahl von 115. Für das Mindestmaß der Teststärke von  $.80$  mussten mindestens 67 Datensätze erreicht werden.

Alle verwendeten Skalen gelten als standardisiert, ausreichend validiert und etabliert, sodass durchgängig eine metrische Skalierung zugrunde gelegt wurde (Döring & Bortz, 2016). Auf eine explorative Faktorenanalyse konnte aus demselben Grund verzichtet werden (Peters & Dörfler, 2014). Die invers codierten Items des SLI und des NEO-FFI-30 waren bereits im Vorfeld über SoSci Survey als solche gekennzeichnet und wurden dementsprechend rekodiert exportiert. Zur Ermittlung der studienbezogenen Skalenqualität begann die statistische Analyse mit einer Reliabilitätsanalyse aller erhobenen Items und Variablen. Gemäß des zentralen Grenzwerttheorems kann bei einer Stichprobe  $N > 30$  von einer annähernden Normalverteilung der Daten ausgegangen werden (Döring & Bortz, 2016). Da der Umfang beider Befragungswellen deutlich über 30 Datensätzen lag, wurden ausschließlich parametrische Testverfahren angewendet.

Im Vorfeld der Hypothesentests, die mittels linearer Regressionen und Moderationsanalysen durchgeführt wurden, wurden die Variablen auf die Voraussetzungen der multiplen linearen Regression geprüft. Gleiches gilt für die weiterführenden Regressionsanalysen, wie sie in Kapitel 4.4 zu finden sind, die zur besseren Interpretierbarkeit der Ergebnisse durchgeführt wurden.

Alle statistischen Analysen wurden mit IBM SPSS Statistics Version 26 durchgeführt. Ergänzend erfolgte die Analyse der moderierenden Wirkung der Hypothesen H2a – H6b mit dem SPSS-Makro Process v3.5 von Hayes (2020).

## 4 Ergebnisse

Die Forschungsfrage zur Ermittlung des Haupteffekts formulierte drei Hypothesen, die einen positiven Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen (H1a) und psychischen (H1b) Gesundheit der Geführten sowie einen positiven Zusammenhang zwischen der psychischen und physischen Gesundheit (H1c) postulierten. Für den moderierenden Effekt der Big Five Persönlichkeitseigenschaften wurden in Abhängigkeit der Hypothesen H1a und H1b weitere zehn Hypothesen aufgestellt, die einen negativen (H2a und H2b) oder einen positiven (H3a bis H6b) Effekt auf den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen und psychischen Gesundheit annahmen. Die Ergebnisse dieser 13 Hypothesen werden, ergänzt durch weiterführende Analysen, im weiteren Verlauf dieses Kapitels vorgestellt.

### 4.1 Vorbereitende Datenanalyse

Insgesamt konnten während der Befragung 139 Datensätze erhoben werden. Nach einer Vollständigkeitsprüfung wurden diese auf 116 für die erste und 88 für die zweite Befragungswelle bereinigt. Bis auf die demografischen Merkmale waren alle Felder als Pflichtfelder ausgewiesen, sodass fehlende Datenpunkte nicht mehr explizit herausgefiltert werden mussten. Das Erreichen der Seite sieben für die Wertung in der ersten Befragungswelle und der letzten Seite für die zweite Befragungswelle, galten demnach als Qualitätsmerkmal für die Vollständigkeit.

Als bester Indikator für sinnfrei ausgefüllte Datensätze gilt die Durchführungszeit, mit der ein Proband oder eine Probandin einen Fragebogen ausfüllt (Leiner, 2019). SoSci Survey liefert hierzu standardmäßig einen Index (TIME\_RSI) anhand dessen die Plausibilität geprüft werden kann. Ist  $\text{TIME\_RSI} \geq 2$  sollte der Datensatz kritisch geprüft und gegebenenfalls ausgeschlossen werden (SoSci Survey, 2020). Bei den vorliegenden Daten ergab der Index bei drei Datensätze  $\text{TIME\_RSI} \geq 2$ . Ein Datensatz wurde zudem als Ausreißer klassifiziert und aus dem Datenbestand

entfernt (sowohl in der ersten als auch der zweiten Befragungswelle). Die anderen beiden Datensätze zeigten keine Auffälligkeiten im Antwortmuster, sodass sie in die Datenauswertung hinzugezogen wurden.

Die Skala zur Abfrage der Psychosomatischen Beschwerden war in ihrer Gesamtheit invers codiert. Anders als beim SLI und NEO-FFI-30 erfolgte die Rekodierung hier erst nach dem Datenexport direkt in SPSS.

Vor der Zusammenführung der Skalen fanden Itemanalysen zur Messung der internen Konsistenz statt. An dieser Stelle erfolgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

Die Analyse der sechs Dimensionen des SLI von Göllner et al. (2019) ergab bei der Betrachtung der Trennschärfe gute ( $\alpha \geq .73$ ) bis sehr gute ( $\alpha \leq .92$ ) Werte (Streiner, 2003). Die Ausnahme bildete die Dimension „sich selbst kennen“ mit  $\alpha = .68$ . Dieser als akzeptabel geltende Wert (Streiner, 2003), konnte durch das Entfernen des Items „Meine Führungskraft muss nicht im Rampenlicht stehen.“ auf einen guten Wert von  $\alpha = .71$  erhöht werden. Gut bis sehr gut waren auch die Trennschärfen der Dimensionen Neurotizismus ( $\alpha = .87$ ), Extraversion ( $\alpha = .76$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $\alpha = .82$ ) des NEO-FFI-30 von Körner et al. (2008). Mit Werten von  $\alpha = .67$  bei Verträglichkeit und  $\alpha = .68$  bei Offenheit für Erfahrungen, konnten diese beiden Dimensionen lediglich als akzeptabel eingestuft werden. Die Entfernung einzelner Items hätte keine Verbesserung hervorgerufen. Da sich die beiden Skalen bereits in zahlreichen internationalen Studien als problematisch erwiesen haben (Körner et al., 2008) und die hier ermittelten Werte keine Ausnahme darstellten, wurden alle weiteren Analysen unter diesen Voraussetzungen durchgeführt. Die FS-D ( $\alpha = .86$ ) von Esch et al. (2013) sowie die Itematterie der Psychosomatischen Beschwerden ( $\alpha = .90$ ) nach Mohr und Müller (2004) zeigten sehr gute Trennschärfen.

Damit eine Skala Personenunterschiede sichtbar macht, sollte eine möglichst breite Schwierigkeitsstreuung angestrebt werden (Döring &

Bortz, 2016). Extrem schwierige bzw. überwiegend verneinte (Schwierigkeitsindex  $< .20$ ) Items sollten ebenso vermieden werden wie extrem leichte bzw. überwiegend bejahte (Schwierigkeitsindex  $> .80$ ) Items (Döring & Bortz, 2016). Der prozentuale Schwierigkeitsindex ( $P$ ) sollte daher bestenfalls eine Streuung zwischen 20 % und 80 % aufweisen. Auffällig war in diesem Bereich die FS-D von Esch et al. (2013). Die mittlere Skalenschwierigkeit lag bei  $P = 83.24$ . Die einzelnen Items zeigten eine Range zwischen  $P = 75.51$  und  $P = 87.10$ . Die anderen drei Skalen waren unauffällig und zeigten alle eine gute Schwierigkeitsstreuung, sowohl im Skalenmittel als auch bei den einzelnen Items.

Zur besseren Vergleichbarkeit der Studienergebnisse wurden die Prädiktor- und Kriteriumsvariablen  $z$ -transformiert.

## 4.2 Deskriptive Befunde

Die Interkorrelationen der Variablen zeigten keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Systemischer Führung (SLI) und der psychischen Gesundheit (FS). Für die Variablen physische Gesundheit (PSB) und Systemische Führung zeigte die BW1 einen signifikant positiven Zusammenhang ( $r = .30, p < .01$ ). Ebenfalls signifikant positiv korrelierten physische und psychische Gesundheit sowohl unter den Daten der BW1 ( $r = .30, p < .01$ ) als auch unter denen der BW2 ( $r = .24, p < .05$ ).

Im Vorgriff auf eine mögliche Moderation durch die Persönlichkeitseigenschaften fielen insbesondere die signifikant negativen Zusammenhänge zwischen Neurotizismus und den drei Variablen Systemische Führung (BW1:  $r = -.41, p < .01$ ; BW2:  $r = -.50, p < .01$ ), psychische (BW1:  $r = -.45, p < .01$ ; BW2:  $r = -.20, p < .05$ ) und physische Gesundheit (BW1:  $r = -.60, p < .01$ ; BW2:  $r = -.49, p < .01$ ) auf. Ebenfalls signifikant negativ war die Korrelation zwischen Offenheit für Erfahrungen und der physischen Gesundheit (BW1:  $r = -.23, p < .01$ ; BW2:  $r = -.25, p < .01$ ). Signifikant positiv waren hingegen die Korrelationen zwischen Gewissenhaftigkeit und Systemischer Führung (BW1:  $r = .16, p < .05$ ; BW2:  $r = .32, p < .01$ ) sowie der psychischen (BW1:  $r = .50, p < .01$ ; BW2:  $r = .17, n.s.$ )

und der physischen Gesundheit (BW1:  $r = .33, p < 01$ ; BW2:  $r = .23, p < 05$ ).

Zusammengefasst befinden sich die Daten zu Mittelwerten, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Prädiktor- und Kriteriumsvariablen für beide Befragungswellen in der folgenden Tabelle 2. Die Mittelwerte ( $M$ ) und Standardabweichungen ( $SD$ ) zwischen der ersten (BW1) und zweiten (BW2) Befragungswelle unterschieden sich nur gering. Ausnahmen bildeten die Standardabweichungen der psychischen Gesundheit mit  $SD = 0.72$  ( $M = 5.99$ ) in der BW1 und  $SD = 0.95$  ( $M = 5.92$ ) in der BW2 sowie die Vergleichsweise hohe Streuung bei der Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus (BW1:  $SD = 0.83$ ; BW2:  $SD = 0.85$ ).

Tabelle 2. Mittelwerte (*M*), Standardabweichungen (*SD*) und Interkorrelationen der Variablen des Systemic Leadership Inventory (SLI) nach Göllner et al. (2019), der Flourishing Scale (FS) nach Esch et al. (2013), der Itembatterie zu Psychosomatischen Beschwerden (PSB) nach Mohr und Müller (2004) und des NEO-FFI-30 nach Körner et al. (2008)

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	SLI	FS	PSB
<b>Haupteffekt</b>					
Systemische Führung (SLI)					
BW1	3.44	0.64	-		
BW2	3.48	0.63	-		
Psychische Gesundheit (FS)					
BW1	5.99	0.72	.14	-	
BW2	5.92	0.95	.03	-	
Physische Gesundheit (PSB)					
BW1	3.78	0.67	.30**	.30**	-
BW2	3.83	0.73	.14	.24*	-
<b>Moderation</b>					
Neurotizismus (BFN)					
BW1	2.23	0.83	-.41**	-.45**	-.60**
BW2	2.25	0.85	-.50**	-.20*	-.49**
Extraversion (BFE)					
BW1	3.41	0.60	.05	.36**	.22**
BW2	3.38	0.62	.09	.45**	.19*
Offenheit für Erfahrungen (BFO)					
BW1	3.51	0.65	.06	-.02	-.23**
BW2	3.50	0.70	.08	.01	-.25**



## Verträglichkeit (BFV)

BW1	4.07	0.51	.10	.30**	.13
BW2	4.04	0.50	.19*	.17	.13

## Gewissenhaftigkeit (BFG)

BW1	4.28	0.53	.16*	.50**	.33**
BW2	4.30	0.52	.32**	.17	.23*

*Anmerkungen.* BW1 = Befragungswelle 1 mit  $N = 115$ , BW2 = Befragungswelle 2 mit  $N = 87$ . Korrelationskoeffizient ( $r$ ) berechnet nach Bravais-Pearson.  $M$  = Mittelwert.  $SD$  = Standardabweichung.

Ausprägungen der Skalen: SLI von 1 (*Stimme gar nicht zu*) bis 5 (*Stimme voll zu*); FS von 1 (*Ich stimme absolut nicht zu*) bis 7 (*Ich stimme stark/voll zu*); PSB von 1 (*nie*) bis 5 (*fast täglich*) (umgepolt); Big Five jeweils von 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 5 (*trifft voll und ganz zu*).

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (1-seitig) signifikant.

Um die Stichprobe detaillierter betrachten und mögliche Störvariablen erkennen zu können, wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Variablen Systemische Führung sowie der physischen und psychischen Gesundheit nach den soziodemografischen Merkmalen aufgeschlüsselt. Zum Vergleich wurden die Werte der ersten und zweiten Befragungswelle gegenübergestellt. Die relevanten Ergebnisse werden im Folgenden genannt.

Wenngleich insgesamt kein signifikanter Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit gefunden werden konnte, zeigten sich in der BW1 in vier Teilgruppen der Stichprobe so doch signifikante Korrelationen: Altersgruppe 20 bis 29-jährige ( $n = 10$ ,  $r = .67$ ,  $p < .05$ ), Arbeitszeit  $> 39,01$  Stunden ( $n = 39$ ,  $r = .36$ ,  $p < .05$ ), Einkommen 2001 – 2500 € ( $n = 54$ ,  $r = .33$ ,  $p < .05$ ) sowie bei den kinderlosen Probanden und Probandinnen ( $n = 40$ ,  $r = .38$ ,  $p < .05$ ).

Für den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit zeigten die Daten der BW1 unter dem Merkmal Geschlecht, dass lediglich die Werte der weiblichen Teilnehmenden signifikant waren (weiblich:  $n = 54$ ,  $r = .42$ ,  $p < .01$ ; männlich:  $n = 60$ ,  $r = .17$ ,  $n.s$ ). Darüber hinaus fiel auf, dass männliche Teilnehmende in beiden Befragungswellen ihre psychische Gesundheit im Mittel schlechter und die physische Gesundheit im Mittel besser als die weiblichen Teilnehmenden bewerteten. Im Vergleich zu den Frauen, fiel die Bewertung der Systemischen Führung durch die Männer ebenfalls besser aus. In Bezug auf die Altersstruktur zeigten die Ergebnisse signifikante Korrelationen sowohl in der Altersgruppe der 20 bis 29-jährigen ( $n = 10$ ,  $r = .86$ ,  $p < .01$ ) als auch in der Altersgruppe der 50 bis 59-jährigen ( $n = 39$ ,  $r = .32$ ,  $p < .05$ ).

Im sozialen Kontext der Probandinnen und Probanden zeigte sich, dass sowohl die Gruppe der kinderlosen als auch die der alleinstehenden in beiden Befragungswellen sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit im Mittel schlechter bewertete als die Teilnehmenden, die angaben, in einer Partnerschaft zu leben oder Kinder zu haben. Darüber hinaus zeigten die Daten bei den kinderlosen Teilnehmenden signifikante Korrelationen bei allen drei Variablen, wohingegen die Gruppe der Teilnehmenden mit Kindern keine signifikanten Werte zeigte.

### 4.3 Hypothesentests

Vor Durchführung der Regressions- und Moderationsanalysen wurden alle Variablen auf die notwendigen Voraussetzungen der Regressionsanalyse geprüft, die sich wie folgt zusammensetzen: (1) Zufälligkeit der Stichprobe, (2) Linearität des Zusammenhangs, (3) Normalverteilung der Residuen, (4) Überprüfung auf Multikollinearität und (5) Vorliegen von Homoskedastizität (Fromm, 2012; Wentura & Pospeschill, 2015).

Auf die Zufälligkeit der Stichprobe wurde bereits in Kapitel 3.1 eingegangen, sodass diese als bestätigt galt. Die Normalverteilung der Residuen wurde aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes als vorausgesetzt

angenommen (Döring & Bortz, 2016). Die Linearität wurde grafisch überprüft und konnte für alle zu prüfenden Hypothesen bestätigt werden. Die Überprüfung der Multikollinearität für die Moderationsanalysen zeigte Toleranzwerte zwischen 0.84 und 1.00 ( $VIF = 1.00$  bis  $1.20$ ) und konnte demnach ausgeschlossen werden (Schneider, 2009). Auf Basis der angenommenen normalverteilten Residuen wurde die Heteroskedastizität mittels des Breusch-Pagan-Tests unter Verwendung der standardisierten Variablen überprüft. Mit Signifikanzwerten zwischen  $p = .12$  und  $p = .91$  konnte die Annahme der Homoskedastizität nicht verworfen werden, sodass diese, mit Ausnahme von H5a, angenommen werden konnte (Auer & Rottmann, 2010). Mit  $p = .04$  konnte für die Daten der Hypothese H5a die Homoskedastizität der Residuen nicht bestätigt werden, sodass in diesem Fall von Heteroskedastizität ausgegangen werden musste. Um diese und eventuelle Verletzung durch die Annahme der Normalverteilung ausgleichen zu können, wurde der heteroskedastizitäts-konsistente Schätzer vom Typ 4 (HC4) nach Cribari-Neto in allen Moderationsanalysen verwendet (Hayes & Cai, 2007).

Die erste Hypothese formulierte einen signifikant positiven Zusammenhang von Systemischer Führung auf die physische (H1a) und psychische (H1b) Gesundheit der Geführten. Ergänzt wurde diese Hypothese durch die Annahme, dass sich die psychische Gesundheit signifikant positiv auf die physische auswirkt (H1c). Die deskriptiven Befunde der vorliegenden Studie zeigten für die Beziehung der Systemischen Führung und der physischen Gesundheit (BW1:  $r = .30$ ,  $p < .01$ ; BW2:  $r = .14$ , *n.s.*) sowie der Beziehung zwischen physischer und psychischer Gesundheit (BW1:  $r = .30$ ,  $p < .01$ ; BW2:  $r = .24$ ,  $p < .05$ ) schwache signifikant positive Korrelationen. Mit  $r = .14$  (BW1) bzw.  $r = .03$  (BW2) und  $p > .05$  konnte für die Beziehung zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit im Rahmen dieser Studie kein signifikanter Zusammenhang ermittelt werden. Die Hypothese H1b fand auf Basis der vorliegenden Daten keine Bestätigung und wurde daher verworfen. Die Ergebnisse

der Regressionsanalysen für die Hypothesen H1a und H1c finden sich in den folgenden Tabellen 3 und 4.

Das lineare Regressionsmodell zur Vorhersage der physischen Gesundheit anhand des Prädiktors Systemische Führung konnte für die Werte der ersten Befragungswelle ( $N = 115$ ) mit  $F(1;113) = 11.23$  und  $p = .001$  als aussagekräftig bewertet werden (Tabelle 3). Das korrigierte  $R^2$  zeigte eine Varianzaufklärung von 8.2 % für den Zusammenhang von Systemischer Führung und der physischen Gesundheit. Aufgrund der nicht signifikanten Korrelation der zweiten Befragungswelle konnte diese demnach nicht für weitere Analysen herangezogen werden. Unter Berücksichtigung der Daten der ersten Befragungswelle, konnte die Hypothese H1a im Rahmen dieser Studie bestätigt werden.

Tabelle 3. *Regressionsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit (Hypothese H1a)*

Prädiktor	Unstandardisiert		Standardisiert		
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	2.70	0.33		8.25	.00*
Systemische Führung	0.31	0.09	.30	3.35	.00*
$R^2$	.090				
korr. $R^2$	.082				
$F(df = 1;113)$	11.23*				

Anmerkungen.  $N = 115$ . \* $p \leq .001$ .

Das lineare Regressionsmodell zur Vorhersage der physischen Gesundheit anhand des Prädiktors psychische Gesundheit konnte für die BW1 ( $N = 115$ ) mit  $F(1;113) = 11.09$  und  $p = .001$  ebenfalls als aussagekräftig bewertet werden (Tabelle 4). Das korrigierte  $R^2$  zeigte hier eine Varianzaufklärung von 8.1 % für den Zusammenhang der psychischen und physischen Gesundheit. Mit  $F(1;85) = 5.32$  und einem Signifikanzniveau  $p < .05$  konnte das Regressionsmodell für die BW2 ebenfalls als aussagekräftig bewertet werden. Die Ergebnisse zeigten hier eine Varianzaufklärung von 4.8 %. Die Hypothese H1c konnte demnach im Rahmen dieser Studie auf Basis der Daten der ersten sowie der zweiten Befragungswelle bestätigt werden.

Tabelle 4. Regressionsanalyse der psychischen Gesundheit als Prädiktor für physische Gesundheit (Hypothese H1c)

Prädiktor	Unstandardisiert		Standardisiert	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$		
Konstante	2.12 (2.72)	0.50 (0.49)		4.21 (5.58)	.00* (.00)*
Psychische Gesundheit	0.28 (0.19)	0.08 (0.08)	.30 (.24)	3.33 (2.31)	.00* (.02)**
<i>R</i> <sup>2</sup>	.089 (.059)				
korr. <i>R</i> <sup>2</sup>	.081 (.048)				
<i>F</i> ( <i>df</i> = 1;113)	11.09*				
<i>F</i> ( <i>df</i> = 1;85)	(5.32)**				

Anmerkungen. *N* = 115. \**p* ≤ .001. \*\**p* < .05. In (Klammern) befinden sich die Werte der zweiten Befragungswelle mit *N* = 87.

Für die Moderationsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen H2a, H3a, H4a, H5a und H6a wurden die Werte mittelwertzentriert, wodurch neben der Analyse der Moderation auch eine Interpretation der Haupteffekte möglich war (Wentura & Pospeschill, 2015). Durch die Verwendung der *z*-standardisierten Variablen wurde der standardisierte Regressionskoeffizient *b* erzeugt, welcher direkt zur Analyse der Effektstärke ( $\beta$ ) genutzt werden konnte (Wentura & Pospeschill, 2015).

Die Moderationsanalyse zur Vorhersage der physischen Gesundheit mittels der Prädiktoren Systemische Führung und der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus, welche in Tabelle 5 abgebildet ist, zeigte eine Varianzaufklärung von 36.2 %. Mit *F*(3;111) = 23.09 und *p* < .001 konnte das Modell als aussagekräftig bewertet werden. Ein Interaktionseffekt zwi-

schen Systemischer Führung und Neurotizismus ließ sich anhand der vorliegenden Daten nicht nachweisen ( $p = .83$ ). Auffallend war, dass der zuvor ermittelte Einfluss von Systemischer Führung in diesem Modell nicht mehr zu finden war ( $p = .41$ ). Als signifikanter Prädiktor erwies sich hingegen die Persönlichkeitsdimension Neurotizismus mit einer großen Effektstärke ( $\beta = -.57, p < .001$ ). Ein moderierender Effekt konnte für die Hypothese H2a demnach nicht ermittelt werden, sodass diese verworfen wurde.

Tabelle 5. Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus (Hypothese H2a)

Prädiktor	$b$ ( $\beta$ )	$SE\ b$	$t$	$p$
Konstante	-.01	0.08	-0.07	.95
Systemische Führung	.07	0.08	0.83	.41
Neurotizismus	-.57	0.08	-6.92	.00*
Interaktion Systemische Führung x Neurotizismus	-.01	0.06	-0.22	.83
$R^2$	.362			
$F(df = 3;111)$	23.09*			

Anmerkungen.  $N = 115$ . \* $p < .001$ .

Mit einer Varianzaufklärung von 13.4 % konnte die Moderationsanalyse des Einflusses von Systemischer Führung unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsdimension Extraversion auf die physische Gesundheit als aussagefähig bewertet werden,  $F(3;111) = 6.44, p < .001$ . Die Ergebnisse fasst Tabelle 6 zusammen.

Tabelle 6. Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Extraversion (Hypothese H3a)

Prädiktor	$b$ ( $\beta$ )	$SE\ b$	$t$	$p$
Konstante	.00	0.09	0.02	.98
Systemische Führung	.29	0.10	2.91	.00**
Extraversion	.21	0.12	1.70	.09
Interaktion Systemische Führung x Extraversion	-.04	0.13	-0.32	.75
$R^2$	.134			
$F(df= 3;111)$	6.44*			

Anmerkungen.  $N = 115$ . \* $p < .001$ . \*\* $p < .01$ .

Ein signifikanter Interaktionseffekt konnte jedoch nicht ermittelt werden ( $p = .75$ ). Mit einer eher schwachen Effektstärke ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ) erwies sich Systemische Führung als alleiniger signifikanter Prädiktor für die physische Gesundheit. Extraversion zeigte in dieser Analyse keine Signifikanz ( $p = .09$ ). Die Hypothese H3a wurde vor diesem Hintergrund verworfen.

Der einzige Interaktionseffekt in dieser Studie zeigte sich für die Moderation der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen. Mit  $F(3;111) = 9.92$  und  $p < .001$  konnte dieses Modell, wie in Tabelle 7 abgebildet, als aussagekräftig bewertet werden. Insgesamt konnten die Prädiktoren in diesem Modell 18 % der Varianz in der Bewertung der physischen Gesundheit aufklären. Auffallend war, dass sowohl Systemische Führung ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ) als auch Offenheit für Erfahrungen ( $\beta = -.28$ ,  $p < .05$ ) signifikante Zusammenhänge zeigten. Mit  $\beta = .19$  und  $p < .05$  zeigte sich für die Hypothese H4a ein kleiner positiver Interaktionseffekt von Systemischer Führung und Offenheit für Erfahrungen auf die physische



Gesundheit der Geführten. Die Hypothese H4a konnte somit im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden.

Tabelle 7. *Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen (Hypothese H4a)*

Prädiktor	<i>b</i> (B)	<i>SE b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	-.01	0.09	-0.12	.90
Systemische Führung	.28	0.10	2.95	.00**
Offenheit	-.28	0.08	-3.61	.00*
Interaktion Systemische Führung x Offenheit	.19	0.09	2.17	.03***
$R^2$	.180			
$F(df= 3;111)$	9.92*			

Anmerkungen.  $N = 115$ . \* $p < .001$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .05$ .

Grafisch stellt sich der Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen, wie in Abbildung 12 veranschaulicht, dar.

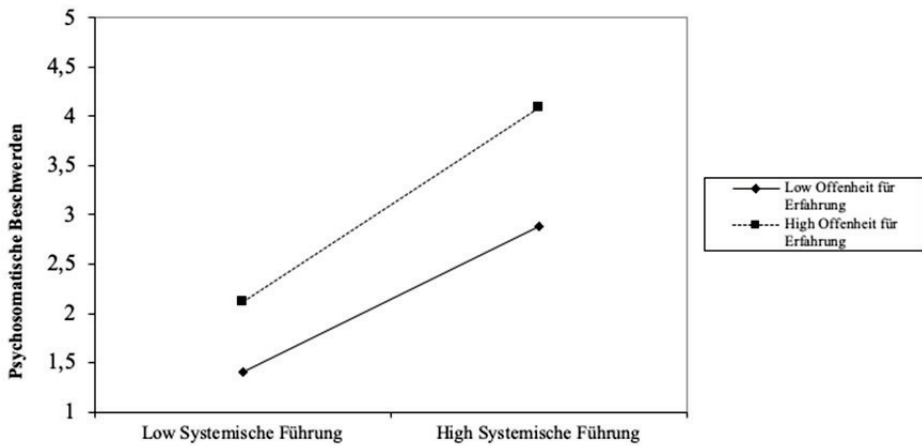


Abbildung 12. Moderationsanalyse der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen – grafische Darstellung (eigene Darstellung nach Dawson, 2020).

Mit 10,3 % zeigte die Moderation der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit, wie in Tabelle 8 zu sehen, die geringste Varianzaufklärung,  $F(3;111) = 4,95, p < .005$ . Ein Interaktionseffekt von Systemischer Führung und Verträglichkeit konnte anhand der vorliegenden Daten nicht ermittelt werden ( $p = .64$ ). Mit einer eher schwachen Effektstärke ( $\beta = .29, p < .005$ ) erwies sich Systemische Führung als alleiniger signifikanter Prädiktor für die physische Gesundheit. Verträglichkeit war mit  $p = .31$  in diesem Modell nicht signifikant. Die Hypothese H5a fand daher keine Bestätigung und wurde verworfen.

Zusammengefasst in Tabelle 9 zeigt die Analyse des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit keinen Interaktionseffekt ( $p = .68$ ). Das Modell zeigte eine aussagekräftige Varianzaufklärung von 17,2 %,  $F(3;111) = 7,79, p < .001$ . Wenngleich kein Interaktionseffekt zwischen Systemischer Führung und Gewissenhaftigkeit zu finden war, zeigten sowohl Systemische Führung ( $\beta = .24, p < .05$ ) als auch Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .30, p < .01$ ) positiv signifikante Ef-

fekte auf die physische Gesundheit. Aufgrund des fehlenden Interaktionseffekts fand die Hypothese H6a jedoch keine Bestätigung und wurde verworfen.

Tabelle 8. Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit (Hypothese H5a)

Prädiktor	<i>b</i> ( $\beta$ )	<i>SE b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	-.01	0.09	-0.06	.95
Systemische Führung	.29	0.10	2.91	.00*
Verträglichkeit	.10	0.10	1.02	.31
Interaktion Systemische Führung x Verträglichkeit	.06	0.12	0.46	.64
<i>R</i> <sup>2</sup>	.103			
<i>F</i> ( <i>df</i> = 3;111)	4.95*			

Anmerkungen. *N* = 115. \**p* < .005.

*Tabelle 9.* Moderationsanalyse der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit (Hypothese H6a)

Prädiktor	<i>b</i> ( $\beta$ )	<i>SE b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	-.01	0.09	-0.08	.93
Systemische Führung	.24	0.10	2.36	.02***
Gewissenhaftigkeit	.30	0.10	3.07	.00**
Interaktion Systemische Führung x Gewis- senhaftigkeit	.05	0.12	0.42	.68
<i>R</i> <sup>2</sup>	.172			
<i>F</i> ( <i>df</i> = 3;111)	7.79*			

*Anmerkungen.* *N* = 115. \**p* < .001. \*\**p* < .01. \*\*\**p* < .05.

Die Daten der ersten Befragungswelle lieferten Hinweise darauf, dass sowohl Systemische Führung (H1a) als auch die psychische Gesundheit (H1c) positive Auswirkungen auf die physische Gesundheit der Geführten haben. Die Hypothesen H1a und H1c konnten somit nicht verworfen werden und fanden im Rahmen dieser Untersuchung Bestätigung. Ein moderierender Effekt zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit der Geführten zeigte sich bei der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen, wodurch die Hypothese H4a ebenfalls im Rahmen dieser Studie Bestätigung fand. Die Daten der zweiten Befragungswelle lieferten hingegen lediglich für die Hypothese H1c statistisch signifikante Ergebnisse.

#### 4.4 Weiterführende Analysen

Wenngleich die Hypothese H1a in Bezug auf den Einfluss von Systemischer Führung auf die physische Gesundheit im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden konnte, ist die Varianzaufklärung mit rund 8 % so doch vergleichsweise gering. Gleiches gilt für die Hypothese H1c

zum Einfluss der psychischen Gesundheit. Die Moderation der Big Five Persönlichkeitseigenschaften ergab lediglich für die Dimension Offenheit für Erfahrungen einen signifikanten Interaktionseffekt. Auffallend hoch waren jedoch die Varianzaufklärungen der Moderationsanalysen, insbesondere mit Blick auf die Persönlichkeitsdimension Neurotizismus. Um mögliche Erklärungen für die Ergebnisse zu finden wurden, zusätzlich zu den hypothesenprüfenden, weiterführende Analysen durchgeführt.

Auf Basis der Daten aus Kapitel 4.3 wurde zunächst eine multiple Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften und der Systemischen Führung als Prädiktoren für die physische Gesundheit durchgeführt. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 10. Das Regressionsmodell für die Daten der ersten Befragungswelle erklärte eine Varianz von 35.5 % in der Bewertung der physischen Gesundheit. Mit  $F(6;108) = 11.47$  und  $p < .001$  konnte dieses Modell als aussagefähig bewertet werden. Als einziger signifikanter Prädiktor ging hierbei Neurotizismus mit einer negativen mittleren Effektstärke ( $\beta = -.51, p < .001$ ) hervor. Die Daten der zweiten Befragungswelle konnten mit einer Varianzaufklärung von 22.6 % die Ergebnisse der ersten im Wesentlichen bestätigen,  $F(6;80) = 5.19, p < .001$ . Neurotizismus stellte sich auch hier als alleiniger signifikanter Prädiktor mit einer negativen mittleren Effektstärke heraus ( $\beta = -.50, p < .001$ ).

Tabelle 10. Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften und der Systemischen Führung als Prädiktor für physische Gesundheit

Prädiktor	Unstandardisiert		Standardisiert	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$		
Konstante	4.57 (5.53)	0.83 (1.11)		5.52 (4.98)	.00* (.00)*
Systemische Führung	0.10 (-0.12)	0.09 (0.13)	.09 (-.11)	1.14 (-0.95)	.26 (.35)
Neurotizismus	-0.41 (-0.42)	0.08 (0.11)	-.51 (-.50)	-5.31 (-3.97)	.00* (.00)*
Extraversion	0.07 (0.02)	0.09 (0.12)	.06 (.02)	0.75 (0.19)	.46 (.85)
Offenheit	-0.14 (-0.18)	0.08 (0.11)	-.14 (-.17)	-1.76 (-1.73)	.08 (.09)
Verträglichkeit	-0.05 (0.05)	0.11 (0.15)	-.04 (.04)	-0.49 (0.35)	.63 (.73)
Gewissenhaftigkeit	0.06 (0.01)	0.11 (0.16)	.05 (.01)	0.56 (0.04)	.58 (.97)
<i>R</i> <sup>2</sup>	.389 (.280)				
korr. <i>R</i> <sup>2</sup>	.355 (.226)				
<i>F</i> ( <i>df</i> = 6;108)	11.47*				
<i>F</i> ( <i>df</i> = 6;80)	(5.19)*				

Anmerkungen. *N* = 115. In (Klammern) befinden sich die Werte der zweiten Befragungswelle mit *N* = 87. \**p* < .001.

Die Hypothese H1b, die einen Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit postulierte, konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Jedoch fiel in den Interkorrelationen (Kapitel 4.2, Tabelle 2) der Variablen auf, dass psychische Gesundheit mit der Dimensionen Neurotizismus (BW1:  $r = -.45$ ,  $p =$

.01; BW2:  $r = -.20$ , *n.s.*) signifikant negativ und mit Extraversion (BW1:  $r = .36$ ,  $p = .01$ ; BW2:  $r = .45$ ,  $p = .01$ ), Verträglichkeit (BW1:  $r = .30$ ,  $p = .01$ ; BW2:  $r = .17$ , *n.s.*) und Gewissenhaftigkeit (BW1:  $r = .50$ ,  $p = .01$ ; BW2:  $r = .17$ , *n.s.*) signifikant positiv korrelierte. Tabelle 11 fasst die multiple Regressionsanalyse zusammen, die diesen Zusammenhang näher erläutert. Mit 33.1 % erklärten die Prädiktoren die Varianz in der Bewertung der psychischen Gesundheit. Mit  $F(6;108) = 10.34$  und  $p < .001$  konnte dieser Wert zudem als aussagekräftig bewertet werden. Als signifikant positive Prädiktoren sind Extraversion ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ) zu nennen. Neurotizismus ( $\beta = -.24$ ,  $p < .05$ ) erwies sich als signifikant negativer Prädiktor für psychische Gesundheit. Die Daten der zweiten Befragungswelle bestätigen Extraversion als signifikanten Prädiktor mit mittlerer Effektstärke für die Vorhersage der psychischen Gesundheit ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ).

Tabelle 11. Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften und der Systemischen Führung als Prädiktor für psychische Gesundheit

Prädiktor	Unstandardisiert		Standardisiert	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$		
Konstante	3.07 (3.00)	0.91 (1.47)		3.38 (2.05)	.00* (.04)***
Systemische Führung	-0.34 (-0.14)	0.10 (0.17)	-.03 (-.09)	-0.36 (-0.80)	.72 (.43)
Neurotizismus	-0.21 (-0.08)	0.09 (0.14)	-.24 (-.07)	-2.44 (-0.55)	.02*** (.59)
Extraversion	0.27 (0.65)	0.10 (0.16)	.23 (.42)	2.81 (4.08)	.01** (.00)*
Offenheit	0.08 (0.09)	0.09 (0.14)	.07 (.06)	0.87 (0.63)	.39 (.53)
Verträglichkeit	0.12 (0.19)	0.12 (0.20)	.09 (.10)	1.03 (0.97)	.31 (.33)
Gewissenhaftigkeit	0.43 (0.07)	0.13 (0.21)	.31 (.04)	3.44 (0.33)	.00* (.74)
<i>R</i> <sup>2</sup>	.366 (.224)				
korr. <i>R</i> <sup>2</sup>	.331 (.167)				
<i>F</i> ( <i>df</i> = 6;108)	10.34*				
<i>F</i> ( <i>df</i> = 6;80)	(3.94)**				

Anmerkungen. *N* = 115. In (Klammern) befinden sich die Werte der zweiten Befragungswelle mit *N* = 87. \**p* < .001. \*\**p* < .01. \*\*\**p* < .05.

Ebenfalls fiel in den Interkorrelationen auf, dass Systemische Führung signifikant negativ mit Neurotizismus (BW1:  $r = -.41$ ,  $p = .01$ ; BW2:  $r = -.50$ ,  $p = .01$ ) und signifikant positiv mit Gewissenhaftigkeit (BW1:  $r = .16$ , *n.s.*; BW2:  $r = .32$ ,  $p = .01$ ) korrelierte. Aus diesem Grund wurde auch dieser Zusammenhang mittels einer multiplen Regressionsanalyse



näher betrachtet. Die Persönlichkeitseigenschaften erklärten 14.4 % der Varianz in der Bewertung der Systemischen Führung. Das Modell, welches in Tabelle 12 zusammengefasst ist, galt mit  $F(5;109) = 4.85$  und  $p < .001$  als aussagekräftig. Mit einer mittleren Effektstärke erwies sich Neurotizismus als alleiniger signifikanter Prädiktor ( $\beta = -.46, p < .001$ ) für die Bewertung der Systemischen Führung.

Tabelle 12. *Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften als Prädiktor für die wahrgenommene Systemische Führung*

Prädiktor	Unstandardisiert		Standardisiert	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$		
Konstante	4.26	0.82		5.21	.00*
Neurotizismus	-0.35	0.08	-.46	-4.46	.00*
Extraversion	-0.05	0.10	-.05	-0.50	.62
Offenheit	0.12	0.09	.12	1.35	.18
Verträglichkeit	-0.05	0.12	-.04	-0.38	.71
Gewissenhaftigkeit	-0.03	0.13	-.02	-0.20	.84
$R^2$	.182				
korr. $R^2$	.144				
$F(df = 5;109)$	4.85*				

Anmerkungen.  $N = 115$ . \* $p < .001$ .

Der gefundene Zusammenhang zwischen psychischer und physischer Gesundheit in Verbindung mit dem Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit führte zu der Annahme, dass es möglicherweise einen Interaktionseffekt zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit auf die physische Gesundheit der Geführten geben könnte. Aus diesem Grund wurde die in Tabelle 13

dargestellte Moderationsanalyse durchgeführt. Mit 15.9 % Varianzaufklärung war das Modell aussagekräftig,  $F(3;111) = 7.621, p < .001$ . Ein Interaktionseffekt zwischen der psychischen Gesundheit und Systemischer Führung konnte jedoch nicht ermittelt werden ( $p = .70$ ).

Tabelle 13. Moderationsanalyse der psychischen Gesundheit (FS) als Prädiktor für physische Gesundheit (PSB) unter Berücksichtigung des moderierenden Effekts der Systemischen Führung (SLI)

Prädiktor	<i>b</i> ( $\beta$ )	SE <i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	.01	0.09	0.06	.95
Psychische Gesundheit	.25	0.10	2.52	.01***
Systemische Führung	.27	0.09	2.96	.00**
Interaktion Psych. Gesundheit x Systemische Führung	-.04	0.10	-0.39	.70
$R^2$	.159			
$F(df = 3;111)$	7.621*			

Anmerkungen.  $N = 115$ . \* $p < .001$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .05$ .

Wenngleich die Daten zu zwei Messzeitpunkten erhoben und eine Moderationsanalyse durchgeführt wurde, barg diese Untersuchung das Risiko einer Methodenverzerrung im Sinne des Common Method Bias (Podsakoff et al., 2012). Ein häufig angewendetes post-hoc-Verfahren zur Überprüfung, ob es diesen Verzerrungseffekt gegeben haben könnte, ist der Harman's Single-Factor Test (Tehseen, Ramayah, & Sajilan, 2017). Hierfür werden alle untersuchungsrelevanten Variablen in eine unrotierte Hauptkomponentenanalyse geladen, um zu überprüfen, ob ein einzelner Faktor für die Varianz der Daten verantwortlich ist oder zumindest den größten Teil der Kovarianz zwischen den Kennzahlen erklärt (Tehseen et al., 2017). Der Harman Single-Factor Test für die in dieser Untersuchung verwendeten Variablen der Systemischen Führung, der physischen und psychischen Gesundheit sowie der Big Five Persönlichkeitseigenschaften

ergab drei Faktoren, die zusammengenommen eine Varianz von 61.92 % erklärten. Der erste unrotierte Faktor erfasste eine Varianzaufklärung von 34.71 %. Da weder nur ein Faktor ermittelt, noch der Großteil der Varianz durch einen Faktor erklärt wurde, ist eine Methodenverzerrung unwahrscheinlich und scheint in den vorliegenden Daten keine Rolle zu spielen.

Ergänzend wurden die Mittelwerte der Variablen für die physische und psychische Gesundheit der beiden Befragungswellen mittels eines *t*-Tests auf statistische Signifikanz überprüft. Die Bewertung der physischen Gesundheit ergab in der ersten Befragungswelle einen Mittelwert von 3.78 (*SD* = 0.67), welcher sich in der zweiten Befragungswelle auf 3.83 (*SD* = 0.73) erhöhte. Mit  $t(86) = -0.33, p = .74$  (zweiseitig) und  $d = 0.04$  konnte kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Befragungszeitpunkten festgestellt werden. Die psychische Gesundheit ergab in der ersten Befragungswelle einen Mittelwert von 5.99 (*SD* = 0.72), der zweite Wert lag bei  $M = 5.92$  (*SD* = 0.95). Der Mittelwertvergleich zeigte auch hier keinen signifikanten Unterschied zwischen beiden Befragungszeitpunkten ( $t(88) = 98, p = .33$  (zweiseitig),  $d = 0.10$ ). Wenngleich kein statistisch signifikanter Unterschied in der Bewertung festgestellt werden konnte, ist dieses Ergebnis lediglich ein Indiz. Auszuschließen ist eine Methodenverzerrung dadurch nicht.

In den deskriptiven Befunden zu den sozio-demografischen Merkmalen waren, bei Betrachtung der Mittelwerte, besonders das Geschlecht, der Familienstand und die Frage nach Kindern auffällig. Aus diesem Grund wurden jeweils die Mittelwerte der beiden Ausprägungen aller drei Merkmale mittels *t*-Tests, in Bezug auf die Variablen Systemische Führung, psychische und physische Gesundheit, durchgeführt. Der einzige signifikante Unterschied zeigte sich bei der Bewertung der psychischen Gesundheit unter dem Merkmal Geschlecht ( $t(112) = 2.385, p = .02$  (zweiseitig)). Weibliche Teilnehmende ( $M = 6.16, SD = 0.72$ ) bewerteten ihre psychische Gesundheit demnach signifikant besser als die männlichen Teilnehmenden ( $M = 5.84, SD = 0.70$ ). Die Effektstärke lag mit  $r = .22$  in einem mittleren Bereich (Gignac & Szodorai, 2016).

Unter dem Merkmal Geschlecht zeigte sich für den Zusammenhang der Systemischen Führung und der physischen Gesundheit lediglich eine signifikante Korrelation für die weiblichen Teilnehmenden. Aufgrund dessen wurde für diesen Zusammenhang ergänzend eine Regressionsanalyse unter diesem Gesichtspunkt durchgeführt. Das Modell der weiblichen Teilnehmenden zeigte eine signifikante Varianzaufklärung von 16.3 %,  $F(1;52) = 11.535, p < .001$ . Mit einer mittleren Effektstärke ( $\beta = .42, p < .001$ ) erwies sich Systemische Führung demnach als signifikanter Prädiktor für die physische Gesundheit der weiblichen Teilnehmenden. Die Werte der männlichen Teilnehmenden waren hingegen nicht signifikant.

Auffällig in den deskriptiven Befunden waren ebenfalls die signifikanten Korrelationen unter dem Merkmal Kinder, sowohl für den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen als auch der psychischen Gesundheit bei den Probanden und Probandinnen, die angaben, keine Kinder zu haben. Daher wurden für beide Zusammenhänge ebenfalls Regressionsanalysen unter Berücksichtigung dieses Merkmals durchgeführt. Systemische Führung erwies sich sowohl für die physische ( $\beta = .60, p < .001$ ) als auch für die psychische ( $\beta = .38, p = .02$ ) Gesundheit der Probanden und Probandinnen ohne Kinder als signifikanter Prädiktor mit mittlerer bis hoher Effektstärke. Das Modell für den Zusammenhang von Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit zeigte eine Varianzaufklärung von 11.9 %,  $F(1;38) = 6.292, p < .05$ . Das Modell für den Zusammenhang von Systemischer Führung und der physischen Gesundheit erklärte 34 % der Varianz,  $F(1;38) = 21.076, p < .001$ . Bei den Teilnehmenden mit Kindern konnte kein signifikantes Ergebnis ermittelt werden.

Vor Durchführung der Regressionsanalysen wurden die Datensätze auf die Voraussetzungen der linearen Regression geprüft. Alle geprüften Datensätze lagen bei  $N > 30$ , sodass von einer annähernden Normalverteilung, gemäß des zentralen Grenzwerttheorems, ausgegangen wurde (Döring & Bortz, 2016).

Die weiterführenden Analysen in Bezug auf die sozio-demografischen Merkmale sind als Indizien und Interpretationshilfen für das folgende Kapitel 5 zu verstehen. Die gesamte Stichprobe war bereits recht klein. Die Gruppen innerhalb der einzelnen sozio-demografischen Merkmale waren nochmal um einiges kleiner, sodass die Ergebnisse bedingt aussagekräftig sind und weiterer Forschung bedürfen.

## 5 Diskussion

„Beides zugleich: [...], Führung einer NPO [Non-Profit-Organisation, Anm. d. Verf.] unterscheidet sich in wesentlichen Aspekten und gleicht sich in ebenso wesentlichen mit der Führung eines Unternehmens.“ (Simsa & Patak, 2016, S. 1).

Die Stichprobe der vorliegenden Studie basierte auf Daten einer NPO aus dem Sozial- und Gesundheitswesen, speziell aus dem Bereich der Behindertenhilfe eines diakonischen Unternehmens, sodass die Interpretation der Ergebnisse in Kapitel 5.1 ebenfalls vor diesem Hintergrund erfolgt. Aufgrund der Heterogenität und den spezifischen Charakteristika dieser Organisationsform (Simsa & Patak, 2016), wurde für die Annahme der Grundgesamtheit ebenfalls der Bereich der NPO im Sozial- und Gesundheitswesen zugrunde gelegt.

Abgeleitet aus der Ergebnisinterpretation lassen sich zwei Impulse für die betriebliche Praxis herleiten, welche in Kapitel 5.2 vorgestellt und in einer Umsetzungsskizze veranschaulicht werden.

Wenngleich im Vorfeld der vorliegenden Studie ausführlich recherchiert wurde, zeigten sich während der Planung, Durchführung und Auswertung doch einige Limitationen, die der weiteren Forschung zugutekommen sollen und in Kapitel 5.3 näher erläutert werden. Abschließend werden, basierend auf den bisherigen Erkenntnissen in diesem Forschungsfeld, einige Forschungsdesiderate formuliert.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation

Entgegen der üblichen Praxis auf dem Gebiet der Führungsforschung, empfehlen Zaccaro und Klimoski (2001) den Kontext der Organisationsstruktur in der Bewertung der Ergebnisse nicht außer Acht zu lassen. Soziale, politische, wirtschaftliche, technologische, personelle und persönliche Facetten, die eine Organisation einzigartig machen, sollten in die Interpretation der Ergebnisse einbezogen werden (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, & Islam, 2010).

Den einleitenden Satz dieses Kapitels aufgreifend, soll daher zunächst geklärt werden, was eine NPO ausmacht, wie sie sich von Profit-Organisationen abgrenzt und was die spezifischen Charakteristika, insbesondere in Bezug auf das Personalmanagement und das erforderliche Führungsverhalten, sind.

Zum einen existiert für den Bereich der NPO vergleichsweise wenig wissenschaftlich fundierte Literatur (McMurray et al., 2010), zum anderen können sich NPO von einer Profit-Organisation unterscheiden, müssen es jedoch nicht zwangsläufig (Simsa & Patak, 2016). Vielmehr geht es darum, Besonderheiten dieser Organisationsform herauszuarbeiten und diese in die allgemeine Managementlehre zu integrieren (Herzka, 2013). Aus diesem Grund basiert die theoretische Grundlage dieser Arbeit auf allgemeinen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Organisations- und Führungsforschung und wird an dieser Stelle durch spezifische Erkenntnisse der NPO Forschung ergänzt und interpretiert.

Soziale Organisationen, als eine Form der NPO, bewegen sich in permanenten, häufig nicht auflösbaren Spannungsfeldern, die es als Führungskraft auszubalancieren gilt (Herzka, 2013). Im Wesentlichen können hier folgende genannt werden (Herzka, 2013; Simsa & Patak, 2016):

- *Werte vs. Wirtschaftlichkeit.* Gegründet aus ideologischen und moralischen Werten heraus auf der einen Seite, gewinnen betriebswirtschaftliche Handlungsweisen andererseits immer mehr an Bedeutung und bestimmen zunehmend den Alltag. Eine Balance zwischen beiden Bereichen ist für den Erfolg der Organisation unabdingbar.
- *Rationalität vs. Emotion.* Einem gesellschaftsbildenden Auftrag folgend, nehmen sich soziale Organisationen jener Probleme an, die in der Gesellschaft schwierig zu lösen sind – zum Beispiel Chancengleichheit, Teilhabe oder Inklusion. Gekoppelt mit einer vergleichsweise hohen Personenorientierung, ist die Organisationskultur geprägt von einem hohen Grad an Emotionalität. Häufige Verhaltensweisen der Mitglieder sind unter anderem wechselseitiger Schutz in der

Gruppe, enge Freundschaftsbeziehungen und ein hohes Kränkungs-potenzial. Die Implementierung der Rationalität der Betriebswirtschaft erfordert an dieser Stelle sehr viel Fingerspitzengefühl.

- *Gewinnorientierung vs. Gemeinnützigkeit.* Trotz der primär gemeinnützigen Tätigkeit von NPOs, können diese gleichwohl gewinnorientiert nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen operieren. Im Gegensatz zu Profit-Organisationen verbleibt der erwirtschaftete Gewinn jedoch in der Organisation und kommt dem Organisationsziel zugute. Eine Balance zwischen beiden Aspekten muss hergestellt werden.
- *Soziale Dienstleistung vs. Skalierbarkeit.* Die Leistung und der Nutzen – und damit der Erfolg – einer NPO für deren Leistungsnehmenden sind vergleichsweise schwieriger zu messen, als beispielsweise der Erfolg in Profit-Organisationen, der sich anhand von Gewinnen und Renditen ermitteln lässt. Ungeachtet dessen, erwarten verschiedene Anspruchsgruppen messbare Erfolge, die zudem mitunter individuell definiert sind.

In der Regel weisen Mitarbeitende sozialer Organisationen eine überdurchschnittlich hohe intrinsische Motivation auf und haben ein ausgeprägtes Autonomiebestreben verbunden mit einem großen Bedürfnis, partizipativ das Organisationsgeschehen mitgestalten zu können (Herzka, 2013). Mitunter ist zu beobachten, dass Mitarbeitende solcher Organisationen Führung im Allgemeinen eher skeptisch gegenüber stehen (Simsa, 2014) und formale Abläufe und Strukturen informellen Prozessen vorziehen mit der Neigung, diese zu unterwandern (Simsa & Patak, 2016).

Stärker als in anderen Organisationsformen bedeutet das für die Führung in einer NPO, mit zum Teil starken Widersprüchen und Logiken verschiedener Subsysteme umgehen zu müssen, diese zu akzeptieren, darauf aufbauend die vorhandenen Ressourcen effektiv und nachhaltig einzusetzen, eine adäquate Kommunikationsbasis zu schaffen und dabei das Unternehmensziel nicht aus den Augen zu verlieren (Simsa & Patak, 2016).



Die Forschungsfrage dieser Studie formulierte einen positiven Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen sowie der psychischen Gesundheit der Geführten, welche durch die Persönlichkeit der Geführten moderiert wird. Ergänzend wurde die Hypothese aufgestellt, dass sich die psychische Gesundheit positiv auf die physische auswirkt. Eine zusammenfassende Übersicht der Studienergebnisse befindet sich in der folgenden Abbildung 13.

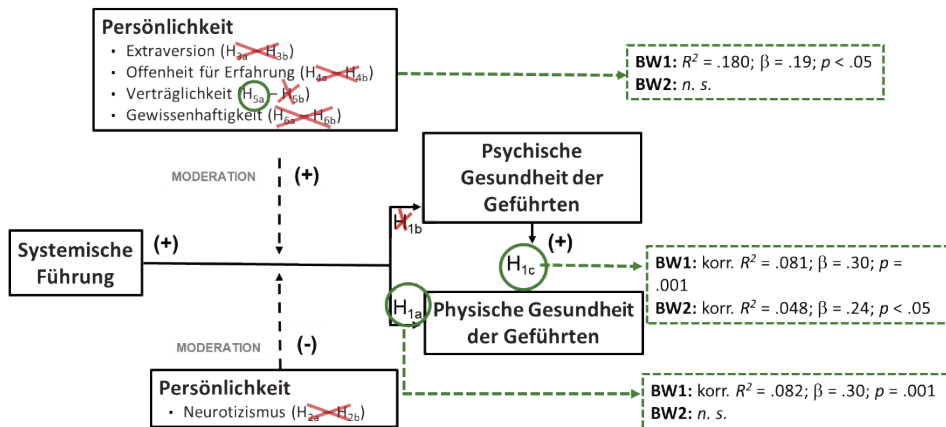


Abbildung 13. Zusammenfassung der Studienergebnisse

Zunächst fiel der fehlende signifikante Zusammenhang der Hypothesen H1a und H4a in der zweiten Befragungswelle auf. Wenngleich der Harman Single-Factor Test keine Methodenverzerrung im Sinne des Common Method Bias aufdecken konnte, lässt sich eine Ergebnisverzerrung dennoch nicht vollständig ausschließen (Tehseen et al., 2017). Ferner sind die gefundenen Zusammenhänge vergleichsweise klein, wodurch die statistische Auswertung zu einem  $\beta$ -Fehler geführt haben könnte und die Alternativhypothese fälschlicherweise verworfen wurde, da insgesamt eine größere Teststärke von Nöten gewesen wäre, um kleinere Effekte aufdecken zu können (Döring & Bortz, 2016). Insgesamt deuten die Ergebnisse jedoch darauf hin, dass sich sowohl Systemische Führung als auch die psychische Gesundheit positiv auf die physische Gesundheit der Geführten auswirken.

Der positive Zusammenhang zwischen psychischer und physischer Gesundheit konnte bereits in anderen Studien nachgewiesen werden (z. B. Keyes & Simoes, 2012), sodass das Ergebnis der vorliegenden Studie die bereits vorhandenen untermauert und mit der allgemeinen Forschung einhergehen. Interessant war jedoch, dass die Daten einen signifikanten Unterschied zwischen Frauen und Männern hinsichtlich der Bewertung der eigenen psychischen Gesundheit zeigten. Entgegen allgemeiner Erkenntnisse (Marschall et al., 2019), bewerteten Frauen ihre psychische Gesundheit statistisch signifikant besser als Männer.

Aus der allgemeinen Führungsforschung ist bekannt, dass positive Führungsstile mit einer besseren Gesundheit der Mitarbeitenden assoziiert sind (Gregersen et al., 2014; Skakon et al., 2010). Der vorliegende signifikant positive Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit bekräftigt damit zum einen die Annahme, dass Systemische Führung ein positiver Führungsstil ist und zum anderen den allgemein bekannten positiven Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Aus welchem Grund die Ergebnisse dieser Untersuchung einen Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen, jedoch nicht der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden aufzeigen konnten, kann an dieser Stelle lediglich vermutet, jedoch nicht abschließend geklärt werden. Wie bereits oben erwähnt, könnte eine zu kleine Stichprobe ursächlich gewesen sein. Mit signifikant positiven Korrelationen lieferten die deskriptiven Befunde zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesundheit der Geführten in vier Teilgruppen der Stichprobe ein Indiz für diese Annahmen. In einer dieser Teilgruppen (kinderlose Teilnehmende) zeigte sich Systemische Führung sogar als signifikanter Prädiktor der psychischen Gesundheit.

Eine weitere Erklärung könnte in der Auswahl der Skala begründet sein. Die Itemanalyse der FS-D von Esch et al. (2013) zeigte einen prozen-

tualen Schwierigkeitsindex von rund 83 % im Skalenmittel. Für einen aussagekräftigen Personenunterschied ist dieser Wert zu hoch und lässt daher eine Verzerrung vermuten. Diese Verzerrung könnte ebenfalls in der Stichprobe begründet sein, da die Arbeit in sozialen Organisationen, verglichen mit Profit-Organisationen, zumeist als sinnvoll erlebt wird (Simsa, 2014), sodass eine Frage, wie „Ich trage aktiv zum Glück und Wohlergehen anderer bei“ in einem Berufsfeld, welches durch den Dienst am Menschen gekennzeichnet ist, möglicherweise schneller bejaht wird, als es zum Beispiel in einem Industrieunternehmen der Fall gewesen wäre.

Unter Berücksichtigung der sozio-demografischen Merkmale fiel auf, dass die signifikanten Ergebnisse für den Zusammenhang von Systemischer Führung und der physischen Gesundheit den weiblichen Teilnehmenden zugeschrieben werden konnten. Als signifikanter Prädiktor erwies sich Systemische Führung demnach lediglich für die physische Gesundheit der Mitarbeiterinnen. Ob dieser Befund auf die Stichprobe zurückzuführen ist oder ob Frauen im Allgemeinen von diesem Führungsstil profitieren, lässt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht abschließend klären. Bezogen auf Führungskräfte lässt sich jedoch ein genereller Unterschied in der Arbeitsweise von Männern und Frauen feststellen, der zum einen genetisch und zum anderen durch sozio-kulturelle Faktoren geprägt ist (Eagly & Johnson, 1990). Painter-Morland (2011) postuliert in diesem Zusammenhang einen positiven Einfluss Systemischer Führung auf das Führungsverhalten von weiblichen Führungskräften. Als Begründung nennt die Autorin den Rahmen, den dieser Führungsstil schafft, in dem Frauen ihre spezifischen Eigenschaften einsetzen und erfolgreich funktionieren können. Denkbar wäre, dass derselbe Mechanismus auch einen positiven Einfluss auf die weiblichen Geführten hat und es daher zu dem oben genannten Ergebnis gekommen ist.

Ebenso vorteilhaft scheint sich Systemische Führung bei kinderlosen Probandinnen und Probanden auszuwirken. Der fehlende Zusammenhang bei Teilnehmenden mit Kindern lässt sich möglicherweise auf die Erkenntnisse von Helliwell und Putnam (2004) zurückführen, die dem

Faktor Ehe und Familie einen positiven Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden und die physische Gesundheit zuschreiben. Warum die vorliegenden Daten keine signifikanten Zusammenhänge in Bezug auf das Merkmal Familienstand aufzeigen konnten, muss in zukünftigen Forschungsprojekten evaluiert werden.

Die Prüfung des moderierenden Effekts der Persönlichkeitseigenschaften für den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit ergab lediglich für die Dimension Offenheit für Erfahrungen einen Interaktionseffekt. Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit zeigten keine signifikanten Ergebnisse. Bei Betrachtung der metaanalytischen Ergebnisse von Wang et al. (2019) hinsichtlich der Bewertungstendenzen unterschiedlicher Persönlichkeiten in Bezug auf die wahrgenommene Führung, ist das hier vorliegende Ergebnis eher atypisch, da tendenziell eher die anderen vier Dimensionen im Fokus stehen und weniger die Dimension Offenheit für Erfahrungen. Mögliche Erklärungsansätze werden im Folgenden diskutiert.

Metaanalytische Ergebnisse von Harari, Rudolph und Laginess (2015) konnten zeigen, dass die Persönlichkeit des Bewertenden mit der Beurteilung von Leistung im Zusammenhang steht. Als einzige Dimension der Big Five zeigte Offenheit für Erfahrungen keine positiv signifikanten Korrelationen für diesen Zusammenhang. Die Autoren führen dieses Ergebnis auf die kognitiven Fähigkeiten zurück, die positiv mit Offenheit für Erfahrungen assoziiert sind. Offenheit hängt, der Interpretation der Autoren folgend, demnach mit der Tendenz zusammen, Verhaltensweisen, Sachverhalte oder Situationen im Kontext zu betrachten und auch retrospektiv unterschiedliche Leistungsepisoden abrufen zu können. Durch diese Fähigkeiten verschaffen sich diese Personen ein komplexeres Gesamtbild und sind letztlich weniger anfällig für Wahrnehmungsverzerrungen, wodurch die Leistungsbewertungen von Menschen mit hohen Werten bei der Dimension Offenheit für Erfahrungen neutraler und damit weder positiver noch negativer ausfallen, als die tatsächliche Leistung des Be-

werteten ist. Insgesamt kommt diese Herangehensweise einer Systemischen Denkweise sehr nahe und könnte auch in der vorliegenden Studie zu der realistischsten Bewertung der Systemischen Führung geführt haben.

Andererseits konnten Wang et al. (2019) im Hinblick auf die Bewertung von transformationaler Führung bei der Dimension Offenheit für Erfahrungen ebenso einen positiven Interaktionseffekt nachweisen, wie beispielsweise bei Extraversion auch. Hierbei unterscheiden sich die beiden Dimensionen scheinbar nicht. Extravertierte Personen nehmen besonders die positiven Aspekte ihrer Umgebung wahr und bewerten positive Führungsstile demnach besser als weniger extravertierte. Warum die Daten dieser Studie dies nicht ebenfalls widerspiegeln und auch für die Dimension Extraversion einen Interaktionseffekt aufzeigen konnten, ist abschließend nicht zu klären und bedarf weiterer Analysen. Eine mögliche Erklärung für den moderierenden Effekt der Dimension Offenheit für Erfahrungen wäre jedoch der Ansatz des Person-Supervisory-Fit (Schuh, 2015): Durch die in ihrer Natur verankerten Sichtweise, welche einer systemischen nahekommt, identifizieren sich Personen mit einer ausgeprägten Offenheit möglicherweise besser mit ihrer Führungskraft, wenn diese ebenfalls die systemische Denkweise praktiziert, was letztlich zu dem hier vorliegenden Ergebnis geführt haben könnte. Die weiterführenden Analysen im Zusammenhang mit den Big Five lassen allerdings auch vermuten, dass die Persönlichkeit kein Moderator, sondern ein Prädiktor für die Gesundheit der Mitarbeitenden darstellt. Die durchgeführten multiplen Regressionsanalysen zur Vorhersage der wahrgenommenen Systemischen Führung sowie der physischen Gesundheit, kristallisierten Neurotizismus als alleinigen signifikanten Prädiktor mit mittlerer negativer Effektstärke heraus. Für die Vorhersage der psychischen Gesundheit konnte ebenfalls Neurotizismus als signifikanter negativer Prädiktor sowie Extraversion und Gewissenhaftigkeit als positive Prädiktoren mit kleinen bis mittleren Effektstärken ermittelt werden. Verbunden mit dem fehlenden Interaktionseffekt zwischen Systemischer Führung und der psychischen Gesund-

heit auf die physische Gesundheit, liegt die Annahme nahe, dass die Persönlichkeit der Mitarbeitenden einen nicht zu unterschätzenden Faktor im Organisationsgeschehen darstellt. Magnus, Diener, Fujita und Pavot (1993) fanden heraus, dass die Wahrnehmung des gleichen Lebensereignisses von der Persönlichkeit abhängt. Neurotische Persönlichkeiten nehmen demnach einen, objektiv betrachtet, positiven Führungsstil, deutlich negativer war und bewerten zudem ihre physische Gesundheit schlechter. Nicht zuletzt spiegelt sich die Dominanz der Persönlichkeit in den entsprechenden Modellen mit Blick auf die Varianzaufklärung wider. Die Daten dieser Erhebung zeigen viermal mehr Varianzaufklärung durch das Regressionsmodell der Persönlichkeitseigenschaften im Vergleich zu dem der Auswirkung Systemischer Führung auf die physische Gesundheit. Im Hinblick auf die Theorie der Führungssubstitute, die in 13 Kategorien aufgeteilt ist und damit eine Vielzahl von Faktoren liefert, die das Führungsverhalten beeinflussen können (Neuberger, 2002), ist ergänzend noch ein weiterer Aspekt zu nennen: Diese Arbeit beschränkte sich lediglich auf die Persönlichkeit der Geführten, sodass davon auszugehen ist, dass weitere Faktoren das hier vorliegende Ergebnis beeinflusst haben könnten. Werden zudem die metaanalytischen Ergebnisse von Podsakoff et al. (1996) ergänzend hinzugezogen, wird deutlich, dass eben diese unbekannt Faktoren einen Einfluss auf die Ergebnisse gehabt haben könnten. Die Autoren geben an, dass Führungssubstitute dreimal mehr Varianz aufklären, als das Führungsverhalten selbst.

Gesundheitsförderliche Führung lässt sich nach Franke et al. (2015) in vier Bereiche unterteilen: (1) direkter Einfluss der Führungskraft auf Mitarbeitende durch Verhalten und Kommunikation, (2) indirekter Einfluss durch die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen, (3) Selbstfürsorge der Führungskraft einhergehend mit einem geringeren Belastungs- und Stresserleben und (4) Führungskraft als Vorbild für Mitarbeitende. Für die Ergebnisse dieser Studie, ergänzt durch bereits vorhandene Erkenntnisse aus der Forschung zur Systemischen Führung, dient

diese Struktur als Leitfaden für die Klärung der Frage, ob Systemische Führung als gesundheitsförderlich bezeichnet werden kann oder nicht.

*Direkter Einfluss.* Abgeleitet aus den Ergebnissen dieser Studie scheint der direkte Einfluss Systemischer Führung verhältnismäßig gering auszufallen. Vordergründig erwies sich die Persönlichkeit, insbesondere die Dimension Neurotizismus, als signifikanter Prädiktor sowohl für die Bewertung der eigenen Gesundheit als auch der Bewertung des Führungsverhaltens. Aus der Forschung zur systemischen Therapie ist bekannt, dass der Klientenseite eine große Rolle für den Therapieerfolg zugeschrieben wird (Hubble et al., 2001). Jedoch spielt die Beziehung zwischen Therapierendem und Therapierten ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Rolle, sodass es nicht unerheblich ist, wer die Therapie durchführt (Hubble et al., 2001). Die Führungsforschung kommt zu einem ähnlichen Schluss. Führungserfolg hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, die sich mitunter der Beeinflussung durch die Führungskraft entziehen (Podsakoff et al., 1996). Dennoch spielt das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle, insbesondere im Gruppenkontext (Dionne et al., 2002). Wenngleich die Ergebnisse der Systemischen Führungsweise eine geringe Varianzaufklärung in Bezug auf die (physische) Gesundheit bescheinigten, waren sie so doch signifikant.

*Indirekter Einfluss.* Dem systemischen Grundgedanken folgend, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten, liegt die Vermutung nahe, dass Systemische Führung im Allgemeinen lediglich einen kleinen direkt messbaren Einfluss auf die Gesundheit der Geführten haben könnte. Bekanntermaßen sind die organisationalen Einflussfaktoren auf die Gesundheit vielfältig (Franke et al., 2015). Denkbar wäre daher, dass Systemische Führung organisationale Rahmenbedingungen schafft, die die Gesundheit und das Wohlbefinden auf indirektem Weg positiv beeinflussen. So konnten Göllner et al. (2019) bereits aufzeigen, dass Systemische Führung mit einem höheren affektiven Commitment der Geführten einhergeht. Ergänzend hierzu postulieren Felfe und Six (2005) einen indirekten Einfluss von

Commitment auf die Arbeitszufriedenheit, welche wiederum das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden verändern und letztlich zu einer Verbesserung der Gesundheit führen kann (Mohr & Müller, 2004).

*Selbstfürsorge der Führungskraft.* Vergangene Studien haben gezeigt, dass die Gesundheit der Führungskraft – insbesondere die psychische Gesundheit – einen Einfluss auf die Gesundheit der Geführten haben kann (Franke et al., 2015). Göllner et al. (2019) konnten durch eine Untersuchung in einer NPO zeigen, dass Systemische Führung mit einem geringeren Belastungserleben und einer höheren Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte einhergeht, was sich wiederum positiv auf das Beanspruchungserleben und die daraus resultierenden möglichen Stressoren auswirkt. Eine weniger beanspruchte Führungskraft kreiert wiederum einen Arbeitskontext, der ebenfalls weniger belastend wirkt und dadurch das Belastungserleben der Mitarbeitenden reduziert (Franke et al., 2015).

*Vorbildfunktion der Führungskraft.* Collier und Esteban (2000) beschreiben Systemische Führung, bildlich gesprochen, als einen Blitz, der durch die Organisation geht und verschiedene Menschen zu verschiedenen Zeiten berührt und mit Energie versorgt. Diese Analogie verdeutlicht den Prozess der gegenseitigen Beeinflussung mit einer Führungskraft als Impulsgeber. Systemische Führung wird in der Literatur als Führung durch gegenseitige Beeinflussung wahrgenommen (Painter-Morland, 2011). Das bedeutet, dass nicht nur die Personen führen, denen formal diese Autorität zugesprochen wurde, sondern das Geschehen von allen Beteiligten gelenkt wird. In der Rolle der Vorbildfunktion spielt das Verhalten und Handeln der Führungskraft eine wesentliche Rolle. Wie im Verlauf dieser Arbeit erläutert, ist Systemische Führung kein neuer und eigenständiger Führungsstil im engeren Sinne. Die Führungskraft dient in diesem Konstrukt im Wesentlichen als Multiplikator für die systemische Denkweise. Systemische Führung schafft Gemeinschaft, fördert Autonomie und Kreativität sowie das Gemeinwohl im Sinne der Organisationsziele. Von dieser Vorbildfunktion ist die Selbstfürsorge der Führungskraft, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, nicht ausgenommen.



Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sowohl der Grad der wahrgenommenen Systemischen Führung als auch die psychische Gesundheit einen Einfluss auf die physische Gesundheit der Geführten haben. Gemäß der Erkenntnisse von Dionne et al. (2002) ist daher davon auszugehen, dass die Art der Führung, auch im Rahmen der hier vorliegenden Stichprobe, einen Unterschied machte. Den vier Kriterien von Franke et al. (2015) folgend, kann Systemische Führung, auf Basis des aktuellen Forschungsstandes, demnach als gesundheitsförderlich bezeichnet werden. Jedoch deuten die Daten ebenfalls darauf hin, dass sowohl die psychische Gesundheit als auch die wahrgenommene Systemische Führung stark von der Persönlichkeit der Geführten beeinflusst werden und durch diese prognostiziert werden können – insbesondere durch die Persönlichkeitsdimension Neurotizismus.

## **5.2 Praktische Implikationen**

Ungeachtet vorhandener Krankenstatistiken sollte jedes Unternehmen bestrebt sein, die Gesundheit seiner Mitarbeitenden zu verbessern, zu erhalten und zu fördern. Aus einer Untersuchung von Hemp (2004) geht hervor, dass der Kostenblock für Mitarbeitende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz deutlich höher ist, als der für diejenigen, die der Arbeit fern bleiben. Zurückzuführen ist dies auf die verminderte Arbeitsleistung, die sich durch vorhandene physische oder psychische Leiden ergeben kann (Ford, Cerasoli, Higgins & Decesare, 2011). Metaanalytisch konnten Ford et al. (2011) ermitteln, dass die psychische Gesundheit ein relativ starkes und die physische Gesundheit ein eher schwaches, aber dennoch signifikantes Korrelat der Arbeitsleistung sind.

Abgeleitet aus den Ergebnissen dieser Studie, lassen sich im Wesentlichen zwei Handlungsfelder für die betriebliche Praxis ableiten, die die Gesundheit der Mitarbeitenden – und damit einhergehend die Arbeitsleistung – positiv beeinflussen könnten:

- Förderung systemischer Führungskompetenzen
- Auf- und Ausbau von Widerstandsfähigkeit und Bewältigungskompetenzen

### **5.2.1 Systemische Führung praktisch angewendet – Konzeptskizze eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms**

Als notwendige Voraussetzung eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms ist die Trainierbarkeit von Führungsverhalten, welche Bono und Judge (2004) auf Basis metaanalytischer Daten aufzeigen konnten. Vor diesem Hintergrund erscheint ein Schulungskonzept, im Sinne der Systemischen Denk- und Handlungsweise, sinnvoll.

Wichtig an dieser Stelle anzumerken ist, dass es sich bei dem nachfolgend dargestellten Schulungskonzept um eine Konzeptskizze handelt, welche erste Ideen liefern soll, wie ein Schulungskonzept auf diesem Gebiet aussehen könnte. Basierend auf den sechs Dimensionen Systemischer Führung (vgl. Abbildung 1) unter Berücksichtigung der Systemkompetenzen (vgl. Abbildung 2), wurden Lehrinhalte ausgewählt, welche auf Basis der bisherigen Erkenntnisse zur Systemischen Führung, dem Kontext einer NPO und des allgemeinen Grundgedankens der Systemtheorie der Autorin dieser Arbeit als sinnvoll, relevant und wichtig erschienen. Ergänzend ist anzumerken, dass es sich zwar um ein Konzept für Führungskräfte handelt, diese in diesem Konstrukt jedoch als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wirken sollen, um die systemische Denkweise in die Mitarbeiterschaft zu tragen.

Das Konzept ist modular aufgebaut. Jedes der sechs Module besteht aus drei Themenschwerpunkten. Die Module bauen aufeinander auf, sind inhaltlich aber in sich geschlossen und können daher bei Bedarf auch von „Quereinsteigern bzw. -einsteigerinnen“ besucht werden. Übergreifend vorweggestellt sind die Erfolgsfaktoren systemischer Arbeit und die Grundsätze der Systemischen Führungspraxis.

Die Module können als reiner Vortrag (Umfang: ca. ein Arbeitstag) gestaltet sein oder zu einem Workshop mit interaktiven Elementen (Umfang: ca. zwei Arbeitstag) ausgeweitet werden.

### **Die Erfolgsfaktoren Systemischer Arbeit in Kürze**

Wie bereits aus anderen Studienergebnissen, sowohl aus dem therapeutischen als auch dem organisationalen Kontext hervorgeht, schreiben auch Hubble et al. (2001) der Klientenseite eine übergeordnete Rolle hinsichtlich des Therapieerfolgs zu. Die Erfolgsfaktoren eines Therapierenden in der systemischen Therapie fassen die Autoren wie in den folgenden sechs Punkten beschrieben, zusammen. Übertragen auf den organisationalen Kontext finden sich diese Erfolgsfaktoren in den Modulen der Schulungskonzeptskizze wieder. Für den Kontext einer NPO ist insbesondere der letztgenannte Punkt interessant, da hierdurch möglicherweise die generellen Tendenzen zu Vorbehalten gegenüber Führung abgemildert werden können.

- (1) Konzentration auf die Wahrnehmung und Diskussion bereits kleinster Veränderungen, weg von der Fokussierung auf pathologische Stagnation.
- (2) Interesse für hilfreiche Ressourcen aus dem sozialen Netzwerk des Klienten bzw. der Klientin aufzeigen und die Nutzung dieser ermuntern und bewundern.
- (3) Einlassen auf die unterschiedlichen Motivationen der Klienten und Klientinnen in den verschiedenen Phasen der Therapie: Zu Beginn Vor- und Nachteile der möglichen Veränderung abwägen, Ambivalenzen wertschätzen und sich von Veränderungsempfehlungen fernhalten. Erst in späteren Phasen eine aktivere Rolle einnehmen.
- (4) Vorgehensweise möglichst genau und flexibel den Vorstellungen des Klienten oder der Klientin in Bezug auf seine Definition eines guten therapeutischen Bündnisses anpassen.

- (5) Hoffnungen und positive Erfolgserwartungen fördern: Erstens über eine methodische und organisierte Strukturierung der Sitzungen und zweitens über eine konkrete Visualisierung der potenziell besseren Zukunft.
- (6) Hauptfunktionen der speziellen therapeutischen Techniken: Konzentration auf klar definierten Fokus und Vorteil der Andersartigkeit des therapeutischen Ansatzes.

### **Grundsätze Systemischer Führung**

- (1) Eine Führungskraft leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Sie schafft einen Zugang zu neuen Perspektiven und ebnet dadurch den Weg für andere/neue Blickrichtungen.
- (2) Eine Führungskraft kann nur etwas bewirken, wenn sie die Sprache des Systems spricht. Informationen und Anregungen werden andernfalls zwar gehört, jedoch nicht als systemrelevant wahrgenommen und verstanden.
- (3) Eine Führungskraft mobilisiert die inneren Kräfte des Systems so, dass sie selbst bestenfalls überflüssig wird.
- (4) Eine Führungskraft wertet Handlungen, Meinungen oder Perspektiven nicht nach dem Aspekt, ob sie richtig oder falsch sind. Relevant ist ausschließlich die Frage nach dem Nutzen und der Sinnhaftigkeit.

### **Konzeptskizze zur Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung**

Aufbauend auf den zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren und Grundsätzen Systemischer Führung, ist in Abbildung 14 die Konzeptskizze der Führungskräfte-Entwicklung zusammengefasst. Auf die einzelnen Module wird im weiteren Verlauf näher eingegangen.

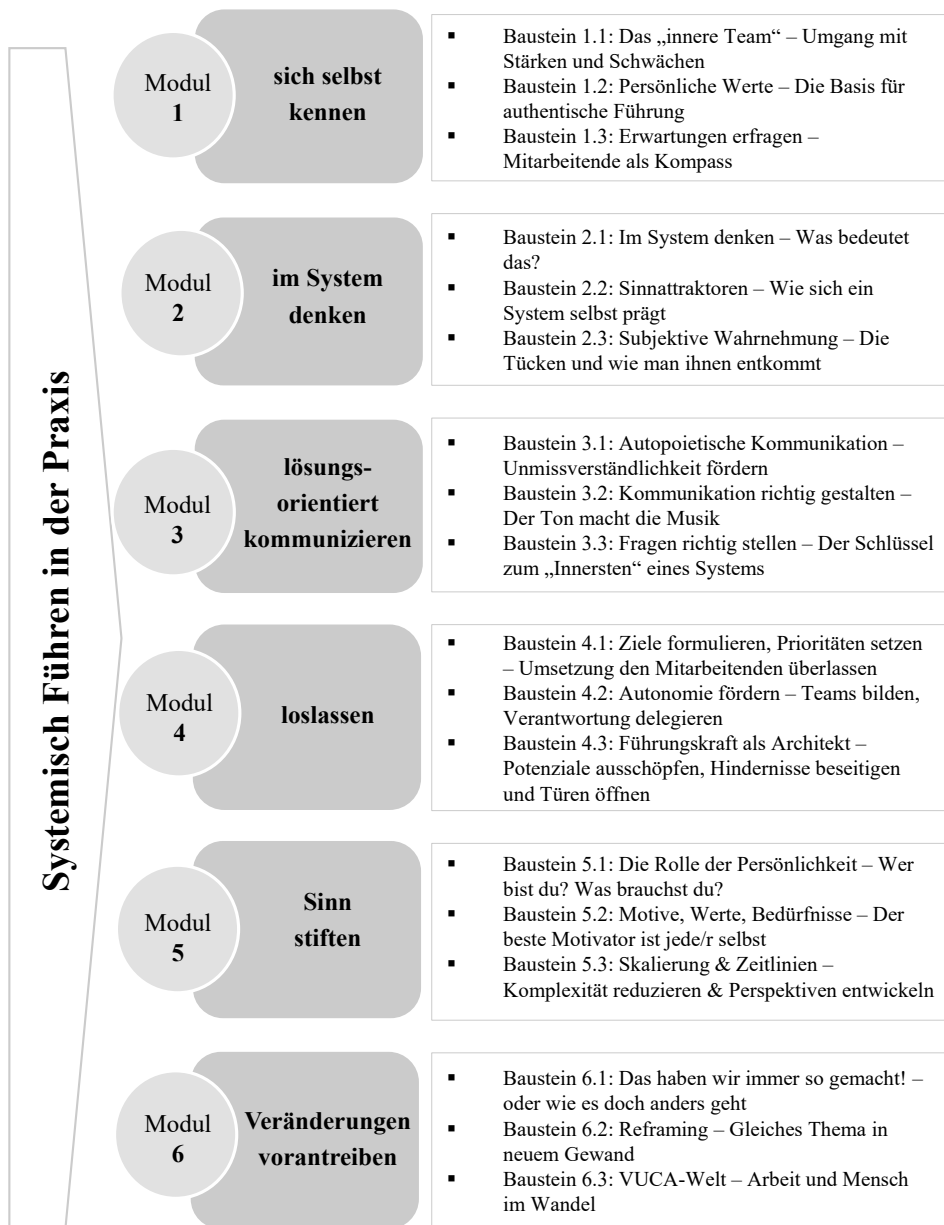


Abbildung 14. Konzeptskizze zur Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung (eigene Darstellung in Anlehnung an die Dimensionen Systemischer Führung nach Göllner et al., 2019 und die Systemkompetenzen von von Schlippe & Schweitzer, 2016).

*Modul 1: Sich selbst kennen*

Führung von Mitarbeitenden setzt eine gute Selbstführung der Führungskraft voraus (Pinnow, 2011). Als Vorbild für die nachgeordneten Mitarbeitenden handelt die Führungskraft authentisch, entscheidungsfreudig und vertrauenswürdig. Sie handelt aus innerer Überzeugung heraus und steht zu ihren Versprechen. Eine gute Führungskraft ist sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst und arbeitet durch Selbstreflexion und Feedback ständig an sich selbst (Achouri, 2013).

Modul <b>1</b>	<b>Baustein 1.1</b> Das „innere Team“ – Umgang mit Stärken und Schwächen	<b>Baustein 1.2</b> Persönliche Werte – Die Basis für authentische Führung	<b>Baustein 1.3</b> Erwartungen erfragen – Mitarbeiternde als Kompass
Quelle	<p>nach Schulz von Thun (2016)</p> <p>Konflikte und Harmonie entstehen nicht nur zwischen Menschen, sondern auch innerhalb jedes Einzelnen. Ein „Hauten“ innerer Stimmen formt das Denken und Verhalten, wobei dieses mitunter situationsbedingt variieren kann. Wichtig ist zu akzeptieren, dass kein „Mitglied“ (Stärken und Schwächen) des inneren Teams ausgeschlossen werden kann. Es können jedoch neue Mitglieder aufgenommen werden.</p>	<p>nach Winkler &amp; Commichau (2012)</p> <p>Werte sind die Säule der Identität und spiegeln sich in den gezeigten Handlungen und Denkmustern wider. Sie bilden sinnbildlich den Boden aus dem ein Teil des Selbstbildes hervorgeht. Schwierig im Leben wird es dann, wenn Taten nicht im Einklang mit den persönlichen Werten stehen.</p>	<p>nach Achouri (2013); Schuh (2015)</p> <p>„Eine Führungskraft ist nur so gut, wie sie von ihren Mitarbeitern gesehen wird.“ (Achouri, 2013, S. 276).</p> <p>Eine systematische Feedback-Kultur, insbesondere hinsichtlich der Führungskräftebeurteilung seitens der Mitarbeitenden, ist essentiell wichtig.</p>
Ziel	<p>Das konstruktive Auseinandersetzen und die Akzeptanz der persönlichen Stärken und Schwächen führt zu einer optimalen Positionierung der „Teammitglieder“, was zu inneren Synergieeffekten führt und die Führungskraft handlungsfähiger macht.</p>	<p>Die Fragen „Wofür stehe ich?“ und „Wozu sage ich nein?“ sollten genauso beantwortet werden können, wie „Das bin ich!“.</p>	<p>Gemäß des Paradigma des Person-Supervisor-Fit sollte die Führungskraft das Führungsverhalten den Wünschen jedes einzelnen Mitarbeitenden anpassen, um dadurch die bestmögliche Passung zu erreichen (Schuh, 2015).</p>

Abbildung 15. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 1 – Sich selbst kennen (eigene Darstellung nach Achouri, 2013; Schuh, 2015; Schulz von Thun, 2016; Winkler & Commichau, 2012).

*Modul 2: Im System denken*

Sinnattraktoren prägen die Denkweise eines Systems (Kriz, 2009). Eingefahrene Handlungsmuster und Wahrnehmungsverzerrungen können die Folge sein (Kahneman, 2012). Aufgrund der anatomischen Beschaffenheit des Gehirns, ist es mitunter auch nicht ohne weiteres möglich, aus diesen Denkmustern zu entfliehen (Stanovich & West, 2000). Entstehende Probleme und Konflikte sind, dem Systemischen Gedanken folgend, demnach nichts, was eine Person (verursacht) hat, sondern ein Interaktionsgeflecht innerhalb eines Systems, welches es aufzulösen gilt.



Modul <b>2</b>	<b>Baustein 2.1</b> Im System denken – Was bedeutet das?	<b>Baustein 2.2</b> Sinnattraktoren – Wie sich ein System selbst prägt	<b>Baustein 2.3</b> Subjektive Wahrnehmung – Die Tücken und wie man ihnen entkommt
Quelle	nach Willemse & von Ameln (2018)  Im System denken bedeutet, (1) die Funktionsweise eines autopoietischen Systems zu verstehen, (2) zu akzeptieren, dass nicht nur eine Wirklichkeit, sondern viele verschiedene existieren, (3) lösungsorientiert zu handeln, (4) kontextabhängig zu denken und (5) Probleme nicht in einfachen Ursache-Wirkungs-Ketten zu betrachten, sondern in einem zirkulären, sich gegenseitig beeinflussenden Prozess.	nach Kriz (2009)  Handlungen und Informationen können theoretisch unendlich vielfältig interpretiert werden. Attraktoren wirken hierbei strukturierend und komplexitätsmindernd, indem sie durch die Kommunikationsstruktur und Kultur des Systems auf einen begrenzten Interpretationsspielraum komprimiert werden. Sinnattraktoren bilden sodann die sogenannte Attraktorenlandschaft, mit einem deutlich eingeschränkten Deutungsspektrum.	nach Kahneman (2012)  Die Anatomie des menschlichen Gehirns ist auf Einfachheit ausgelegt. Komplexe Denkprozesse werden nur bei bewusster Aktivierung in Gang gesetzt. Sinnattraktoren definieren zudem die Aufmerksamkeitslenkung. Eine heuristische Urteilsfindung ist oftmals die Folge. Viel zu schnell werden beispielsweise Fehlverhalten oder Misserfolg auf eine Person attribuiert und der Kontext außer Acht gelassen.
Ziel	Um systemisch führen zu können, müssen zunächst die Grundannahmen des systemischen Ansatzes akzeptiert und verinnerlicht werden, um darauf aufbauend die zur Verfügung stehenden Werkzeuge zielorientiert anwenden zu können.	Um ein Umdenken in einem System herbeiführen zu können, muss eine Führungskraft die „Sprache des Systems“ verstehen und lernen. Denn Informationen und Handlungen, die nicht dem Sinnattraktor entsprechen, werden als Ausnahmen gewertet, umgedeutet oder ignoriert und laufen demnach ins Leere.	Eine Führungskraft ist Teil des Systems, indem sie führt. Die gelebten Denkmuster sind somit auch in ihr verankert. Durch den Einblick in die Funktionsweise der menschlichen Denkprozesse erhält die Führungskraft ein Werkzeug zur Reflexion der subjektiven Gedanken und die Möglichkeit, diese in eine objektivere Richtung anzupassen.

Abbildung 16. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 2 – Im System denken (eigene Darstellung nach Kahneman, 2012; Kindl-Beilfuß, 2008; Willemse & von Ameln, 2018).

*Modul 3: Lösungsorientiert kommunizieren*

Autopoietische Systeme bauen auf Kommunikation auf (von Ameln, 2018). Führungskräfte sollten sich daher als Moderatoren und Moderatorinnen verstehen, die Wissens- und Erfahrungsaustausch fördern. Es gilt, Konkurrenz zu vermeiden und Kooperation und Teamgeist zu belohnen. Der Fokus der Kommunikation liegt auf der Problemlösung und nicht auf dem Problem selbst. Das Ziel ist eine respekt- und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, die durch Win-Win-Situationen gekennzeichnet ist (Achouri, 2013).

Modul <b>3</b>	<b>Baustein 3.1</b> Autopoietische Kommunikation – Unmissverständlichkeit fördern	<b>Baustein 3.2</b> Kommunikation richtig gestalten – Der Ton macht die Musik	<b>Baustein 3.3</b> Fragen richtig stellen – Der Schlüssel zum „Innersten“ eines Systems
Quelle	nach Schulz von Thun (2016); Watzlawick, Beavin, & Jackson (2017)	nach Seligman (2014)	nach Kindl-Beilfuß (2008)
Inhalt	Kommunikationsstörungen sind vielfältig und können zu erheblichen Missverständnissen und Problemen führen. Die bekanntesten Modelle sind in diesem Zusammenhang das Vier- Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun und die Fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick.	Aus der Positiven Psychologie ist bekannt, dass das Verhältnis zwischen positiven und negativen Kommunika- tionsanteilen, u. a. für die Glaub- würdigkeit der Führungskraft und einem klaren Ziel- und Handlungs- rahmen, bei rund 3:1, also drei positiven gegenüber einem negativen, liegen sollte. Ebenso ist bekannt, dass aktiv-konstruktives Zuhören und Reagieren eine wertschätzende, respekt- und vertrauensvolle Atmosphäre schafft.	In einem auf Kommunikation basierenden System sind Fragen der Schlüssel zu dessen „Innersten“. Fragen halten eine Kommunikation aufrecht, fördern relevante Aspekte zutage und können dadurch positiv auf Veränderungsprozesse Einfluss nehmen. Falsch angewendet können sie jedoch auch das Gegenteil bewirken, indem der Fragende durch die Konstruktion der Fragen seine/ihre Gedanken, Zielsetzungen und die eigene Haltung verrät.
Ziel	Die Kenntnis über mögliche Kommunikationsstörungen ist in einem System, welches auf Kommuni- kation aufbaut, unabdingbar. Die Führungskraft sollte zu jeder Zeit mit diesen Störungen rechnen und damit adäquat umgehen können.	Die Führungskraft schafft einen ver- lässlichen Handlungsrahmen mit dem Fokus auf Lösungen anstelle von Pro- blemen. Durch das bewusste und auf- merksame Zuhören, eröffnet sie sich die Möglichkeit, zukunftsorientiert die Motivatoren und Ziele der Mitarbei- tenden in Erfahrung zu bringen.	Eine effiziente Fragetechnik, die ein Gefühl des Vertrauens, eines größtmöglichen Interesses und Respekts vermittelt, ermöglicht Führungskräften die Bewertung und Beurteilung komplexer Sachverhalte in kürzester Zeit.

Abbildung 17. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 3 – Lösungsorientiert kommunizieren (eigene Darstellung nach Kindl-Beilfuß, 2008; Schulz von Thun, 2016; Seligman, 2014; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2017).

#### *Modul 4: Loslassen*

„Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird; [...]. Wenn die Arbeit des besten Führers getan ist, sagen die Leute: Das haben wir selbst getan.“ (Laotse, zit. nach Achouri, 2013). Die Komplexität und Schnelllebigkeit von Sachverhalten ist bereits jetzt schon auf einem hohen Niveau und nimmt kontinuierlich weiter zu (Lenz, 2019). Der Bewältigung dieser Herausforderungen ist eine Führungskraft allein nicht gewachsen. Vielmehr ist sie auf die Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Mit Blick auf den Kontext einer NPO ist dieses Modul, in Bezug auf das ausgeprägte Autonomiebestreben verbunden mit einem großen Bedürfnis, partizipativ das Organisationsgeschehen mitgestalten zu können (Herzka, 2013), von besonderer Bedeutung.

<p>Modul <b>4</b></p>	<p><b>Baustein 4.1</b></p> <p>Ziele formulieren, Prioritäten setzen – Umsetzung den Mitarbeitenden überlassen</p>	<p><b>Baustein 4.2</b></p> <p>Autonomie fördern – Teams bilden, Verantwortung delegieren</p>	<p><b>Baustein 4.3</b></p> <p>Führungskraft als Architekt – Potenziale ausschöpfen, Hindernisse beseitigen und Türen öffnen</p>
<p>Quelle</p>	<p>nach Achouri (2013)</p>		
<p>Inhalt</p>	<p>Unternehmen, die das selbstbestimmte Arbeiten forcieren, sind erfolgreicher als jene, bei denen von „oben herab“ delegiert wird. Empowerment ist hierbei das Stichwort. Das bedeutet, den Mitarbeitenden den Freiraum lassen den sie benötigen, um eigene Wege zur Zielerreichung zu gehen, auch dann, wenn diese möglicherweise nicht dem eigenen Weg entsprechen. Wichtig hierbei ist jedoch, eine im Vorfeld, klar formulierte Zielsetzung.</p>	<p>Unternehmenserfolg ist nie von einzelnen Personen abhängig. Die heutigen Rahmenbedingungen erfordern mitunter schnelle Entscheidungen, die über mehrere Hierarchieebenen zu langwierigen Prozessen führen und damit oftmals zu träge für die Schnelligkeit heutiger Ereignisse sind. Teams mit entsprechendem Entscheidungs- und Handlungsrahmen sind deutlich flexibler und können dadurch schneller reagieren und sich den Gegebenheiten besser anpassen.</p>	<p>Eigenverantwortliches Arbeiten steht im Mittelpunkt Systemischer Führung. Hierfür ist ein geeigneter Rahmen, in Form einer von Freiheit und Verantwortung geprägten Unternehmenskultur, erforderlich. Dies beinhaltet u. a. eine offene Fehlerkultur, in der es nicht primär um Fehlerzuschreibung geht, sondern um Problemlösung geht. Gemeint ist jedoch kein laissez-faire Führungsstil, sondern vielmehr ein von Disziplin geprägter Rahmen.</p>
<p>Ziel</p>	<p>Eine selbstbestimmte Arbeitsweise schafft Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster fördern die Zielerreichung und machen diese effizienter.</p>		
	<p>Neben der Autonomiebefriedigung und dem partizipativem Eingreifen in das Organisationsgeschehen haben Teams ergänzend einen Vorteil: Teams treten untereinander in Konkurrenz und steigern dadurch bestenfalls automatisch ihre Leistungen.</p>		
	<p>Systemisch Führen bedeutet weniger individuelle (direkte) Personalführung. Die Kernaufgabe besteht darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der sich die Individuen, gemäß der Unternehmensziele, selber entwickeln können (indirekte Beeinflussung).</p>		

Abbildung 18. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 4 – Loslassen (eigene Darstellung nach Achouri, 2013).

### *Modul 5: Sinn stiften*

Sinnhaftigkeit ist, gemäß der Theorie des Wohlbefindens, ein Kernelement zum sogenannten Flourishing – dem Aufblühen im Leben (Seligman, 2014). Das sinnvolle Erleben der Arbeit ist hiervon nicht ausgenommen und in einer NPO zumeist auch elementar wichtig (Simsa & Patak, 2016). Sinn wird jedoch, wie das gesamte System selbst, individuell definiert. Die Systemgrenze des Systems ist hierbei genauso zu beachten wie die einzelnen Individuen des Systems. Die Persönlichkeit hat hierbei einen enormen Einfluss auf die Wahrnehmung von Situationen (vgl. Kapitel 2.3). Veränderbar ist sie nur dann, wenn die individuellen Werte, Motive und Bedürfnisse bekannt sind (Herzberg & Roth, 2014). Sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene ist es wichtig, zunächst den aktuellen Standpunkt zu ermitteln (von Ameln & Kramer, 2016a), um darauf aufbauend Visionen zu manifestieren, Ängste abzubauen und einen lösungsorientierten Fokus zu setzen (von Ameln & Kramer, 2016b).

Modul 5	Baustein 5.1 Die Rolle der Persönlichkeit – Wer bist du? Was brauchst du? nach Herzberg & Roth (2014)	Baustein 5.2 Motive, Werte, Bedürfnisse – Der beste Motivator ist jede/r selbst nach Achouri (2013); Herzberg & Roth (2014)	Baustein 5.3 Skalierung & Zeitlinien – Komplexität reduzieren & Perspektiven entwickeln nach von Ameln & Kramer (2016a); von Ameln & Kramer (2016b)
Quelle	<p>Jeder Mensch ist einzigartig. Allerdings besitzt jede Person dispositionelle Eigenschaften, die fest in der Persönlichkeit verankert und relativ schnell zu beobachten und einzuschätzen sind. Daraus abgeleitet lassen sich recht schnell und zuverlässig situationsübergreifend generelle Trends zu Verhaltens- und Lebensmustern ableiten. Für die erste Beurteilung eines Fremden sind diese Eigenschaften daher besonders gut geeignet.</p> <p>Sensibilisierung auf die Rolle der Persönlichkeit im Führungs- und Organisationsgeschehen sowie die subjektive Wahrnehmung im Allgemeinen. Vermittlung der generellen Charakteristika der Persönlichkeitstypen und deren Präferenzen in Bezug auf Führung.</p>	<p>Sinnhaftigkeit und Motivation sind individuell geprägt. Um Mitarbeitenden Sinn zu vermitteln und diese im Sinne des Unternehmensziels zu motivieren, muss man sie zunächst verstehen. Hierfür ist der Blick über die generelle Persönlichkeit hinweg, auf die Motive, Werte und Bedürfnisse, vonnöten (Herzberg &amp; Roth, 2014), denn das Geheimnis echter Motivation ist die Ergründung intrinsischer Motive (Achouri, 2013).</p> <p>Die Wirkung extrinsischer Motivatorinnen lässt schnell nach und die Anforderungen an folgende Motivatoren steigen stetig. Im Fokus sollte daher die intrinsische Motivation stehen. Die Auseinandersetzung mit jedem/jeder nachgeordneten Mitarbeitenden ist hierfür unabdingbar.</p>	<p>Skalierungsfragen stellen eine vergleichsweise unkomplizierte Methode dar, um den Ist-Zustand der Wahrnehmung eines Problems / des Gruppengefüges usw. zu ermitteln. Mit einer „Reise“ auf der Zeitlinie wird der Ist-Zustand aus der Vergangenheit beleuchtet, in der Gegenwart reflektiert und für die Zukunft eine Perspektive entwickelt. Generell lassen sich die beschriebenen Techniken sowohl auf Einzelpersonen als auch Gruppenkontexte anwenden.</p> <p>Indem die Wahrnehmungen und Wünsche der Mitarbeitenden ermittelt und im Sinne der Unternehmensziele aufgegriffen werden, stellt sich ein sinnhaftes Erleben der eigenen Person ein. Die richtige Anwendung der oben beschriebenen Werkzeuge, leistet hierzu einen guten Beitrag.</p>
Inhalt			
Ziel			

Abbildung 19. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 5 - Sinn stiften (eigene Darstellung nach Achouri, 2013; Herzberg & Roth, 2014; von Ameln & Kramer, 2016a, 2016b).

*Modul 6: Veränderungen vorantreiben*

Obwohl die stetige Veränderung nicht in der Natur des Menschen liegt (von Schlippe & Schweitzer, 2019), ist sie in der heutigen VUCA-Welt an der Tagesordnung (Lenz, 2019). Führungskräften obliegt hierbei die Verantwortung, dem Wandel offen gegenüberzustehen, ihn mitzugestalten und voranzutreiben. Die Mitarbeitenden um sich herum darf die Führungskraft dabei nicht aus dem Blick verlieren und muss sie da abholen, wo sie stehen.



Modul <b>6</b>	<b>Baustein 6.1</b> Das haben wir immer so gemacht! – oder wie es doch anders geht	<b>Baustein 6.2</b> Reframing – Gleiches Thema in neuem Gewand	<b>Baustein 6.3</b> VUCA-Welt – Arbeit und Mensch im Wandel
Quelle	<p>nach von Schlippe &amp; Schweitzer (2019)</p> <p>Die Welt (ein System) ist für einen Menschen dann in Ordnung, wenn das Gefühl von Sicherheit besteht. Hierfür ist zunächst unwichtig, wie gut oder schlecht das System, objektiv betrachtet, ist. Wichtig ist die Vorhersagbarkeit von Ereignissen. Die menschliche Natur ist so programmiert, dass sie lieber in einem schlechten aber bekannten System verharrt, als sich dem vermeintlich besserem, aber unsicherem zuzuwenden.</p>	<p>nach von Schlippe &amp; Schweitzer (2016)</p> <p>Ein Problem (oder auch: ein Ärgernis / eine unüberwindbare Herausforderung) ist in der systemischen Denkweise dann ein Problem, wenn es aus einer falschen Blickrichtung betrachtet wird. Durch das Reframing wird ein Sachverhalt in einen anderen Kontext gebettet, wodurch sich das zuvor beschriebene Problem, im besten Fall, egalisiert und zu einem positiven Gedanken entwickelt.</p>	<p>nach Achouri (2013); Lenz (2019)</p> <p>Gekennzeichnet durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit sind Organisation und Individuen gleichermaßen vom Wandel der Zeit betroffen (Lenz, 2019). Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, aktivem Lernen und kreativen Ideen/Lösungen nimmt an Bedeutung zu. Um diesen Anforderungen dauerhaft gerecht zu werden, bedarf es intrinsischer Motivatoren. Diese stellen sich am ehesten ein, wenn sie den subjektiven Fähigkeiten/ Interessen entsprechen (Achouri, 2013).</p>
Ziel	<p>Die Kenntnis über die Sinnattraktoren (Modul 2) ist hier von großem Vorteil und sollte als Vorüberlegung jeder Veränderung ausgiebig durchdacht werden. Nur wenn man ein System versteht, kann man es ändern.</p>	<p>Bei Veränderungsprozessen sollten Ängste, Sorgen und Probleme von Mitarbeitenden ernst genommen werden, da diese schlimmstenfalls ein Scheitern verursachen können. Durch das Reframing können vorherrschende Sichtweisen aufgegriffen und „neu verpackt“ werden.</p>	<p>Die Führungskraft setzt sich mit den Anforderungen der aktuellen Zeit auseinander und steht Veränderungen positiv gegenüber. Mit der positiven Einstellungen geht sie als Vorbild voran, identifiziert Motivatoren und fördert das individuelle lebenslange Lernen.</p>

Abbildung 20. Führungskräfte-Entwicklung Systemische Führung Modul 6 – Veränderungen vorantreiben (eigene Darstellung nach Achouri, 2013; Lenz, 2019; von Schlippe & Schweitzer, 2016, 2019).

Den Kontext der vorliegenden Stichprobe aufgreifend, ist in dem Konzept zu erkennen, dass Systemische Führung Themen aufgreift, die sich in einer NPO als herausfordernd darstellen. So wird beispielsweise durch die Erkenntnisse von Modul 4 das ausgeprägte Autonomiebestreben der Mitarbeitenden einer NPO in den Fokus gerückt. Die tendenziell hohe intrinsische Motivation sowie der besondere Stellenwert von Werten und Emotionen der Mitarbeitenden einer NPO greift Modul 5 auf. Insgesamt thematisiert die Konzeptskizze jedoch Themenbereiche, die auch außerhalb einer NPO von Bedeutung sind, sodass dieses Konzept übergreifend angewendet werden kann.

### **5.2.2 Auf- und Ausbau von Widerstandsfähigkeit und Bewältigungskompetenzen**

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erläutert, geht die Systemische Therapie davon aus, dass es sich bei dem Krankheitsbegriff vielfach um eine subjektive Konstruktion und weniger um eine objektive Tatsache handelt (Schweitzer & von Schlippe, 2015). So neigen beispielsweise neurotische Persönlichkeiten zu schlechter emotionaler Anpassung (Herzberg & Roth, 2014), was sich wiederum auf das Glücksempfinden und letztlich auch auf die Gesundheit dieser Menschen negativ auswirkt (Diener & Seligman, 2002). Das subjektive Wohlbefinden wird demnach stark von der Persönlichkeit determiniert (Steel et al., 2008). Wenngleich die Persönlichkeit nur in eingeschränktem Maße veränderbar ist (Costa & McCrae, 1980), ist Resilienz – also die psychische Widerstandsfähigkeit – so doch trainierbar (Seligman et al., 2009).

In welchem Ausmaß eine Situation belastend wirkt und zu Stressreaktionen des Körpers führt, hängt von der subjektiven Wahrnehmung jedes Individuums ab (Faltermeier, 2017). Den bekanntesten Ansatz einer psychologischen Stresstheorie liefert Richard S. Lazarus mit dem transaktionalen Stressmodell (Faltermeier, 2017). Lazarus (1995) unterscheidet im Wesentlichen drei Arten von Bewertung:

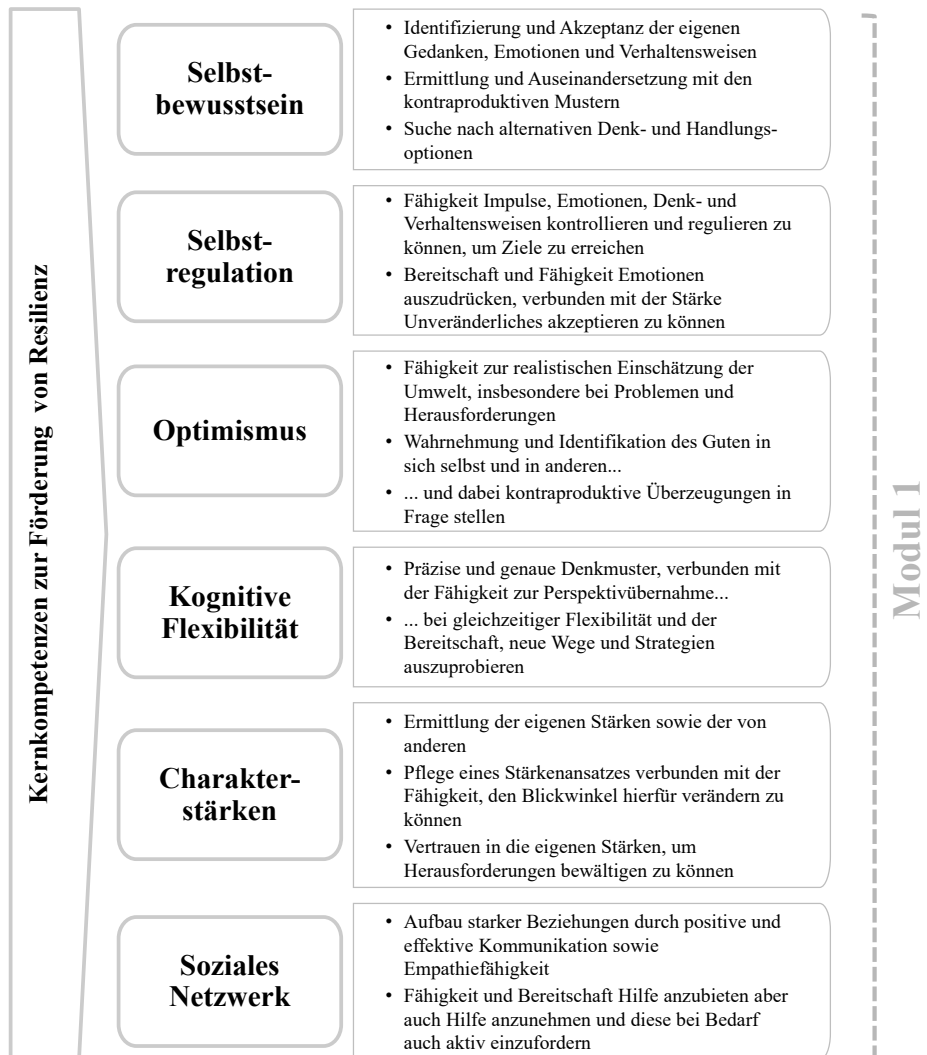
- Primäre Bewertung (primary appraisal). Subjektive Einschätzung der Personen-Umwelt-Transaktion (Stressoren). Das bedeutet eine Einschätzung des subjektiven Einflusses auf die eigene Person und des Wohlergehens. Bei einer wahrgenommenen Belastung setzt ein Stressprozess ein.
- Sekundäre Bewertung (secondary appraisal). Subjektive Einschätzung der individuellen Möglichkeiten und Ressourcen zum Umgang mit der wahrgenommenen Stresssituation zur Vermeidung der Beeinträchtigung des Wohlbefindens.
- Neubewertung (reappraisal). Nach beispielsweise einer erfolgreichen Bewältigung einer bestimmten Stresssituation, wird diese nicht mehr als belastend empfunden und neu bewertet – möglicherweise sogar als positiv empfundene Herausforderung gesehen.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die subjektive Bewertung und Empfindung einer Situation darüber entscheidet, ob diese mit einem Stresserleben verbunden ist oder nicht (Faltermeier, 2017). Ein und dieselbe Situation kann demnach von verschiedenen Personen unterschiedlich belastend empfunden werden. Lazarus und Folkman (1984) schlagen hierzu das Konzept der Bewältigung (coping) vor, welches die individuellen Kapazitäten beschreibt, um mit empfundenen Stresssituationen umzugehen:

- Problemorientiert. Primär wird hierbei versucht, das Problem an sich und den Kontext, in dem es entstanden ist, zu verändern. Ein Beispiel dafür ist die Veränderung der Arbeitsbedingungen (Faltermeier, 2017).
- Emotionsorientiert. Hierbei handelt es sich um eine Emotionsregulierung, die für die negative Empfindung verantwortlich ist. Zum Beispiel werden Ängste durch die Einnahme von Medikamenten oder Alkohol unterdrückt – was wiederum zu weiteren negativen gesundheitlichen Folgen führen kann (Faltermeier, 2017).

Metaanalytische Ergebnisse von Connor-Smith und Flachsbart (2007) zeigen, dass Bewältigungskompetenzen und spezifische Bewältigungsstrategien durch die Persönlichkeit determiniert werden. So sagten beispielsweise Extraversion und Gewissenhaftigkeit eine höhere Orientierung hin zur Problemlösung und die Fähigkeit zur kognitiven Umorientierung voraus, wohingegen Neurotizismus eher problematische Strategien, wie Wunschdenken, Rückzug und emotionsorientiertes Bewältigen prognostizierte. Generell, so die Autoren weiter, bedarf es jedoch einer differenzierteren Betrachtung von Persönlichkeitsfacetten und spezifischen Bewältigungsstrategien für ein besseres Verständnis der Rolle der Persönlichkeit im Bewältigungsprozess, da verschiedene Faktoren diesen positiv oder negativ beeinflussen können (z. B. Alter, Stress, Kultur, usw.). Ergänzend postulieren McCrae und Costa (1986), dass die Verwendung adaptiverer Bewältigungsstile wiederum mit einem höheren Wohlbefinden einhergeht. Führungskräfte, die als positiver Faktor im Umgang mit einer Situation wahrgenommen werden, steigern zudem die Resilienz ihrer Mitarbeitenden (Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005).

Basierend auf einem Trainingskonzept für Studierende, entwickelten Reivich, Seligman und McBride (2011) ein Programm zur Förderung der Resilienz für das US Militär, dessen Effizienz und Wirksamkeit in zahlreichen Studien nachgewiesen werden konnte. Die Autoren beschreiben hierbei sechs trainierbare Kernkompetenzen (vgl. Abbildung 21: Modul 1), die sich positiv auf die individuelle Widerstandsfähigkeit auswirken und als Basis für den Auf- und Ausbau von Resilienz zu verstehen sind (vgl. Abbildung 21: Module 2-4). Das Konzept der Autoren basiert auf dem Grundgedanken des „Trainings von Trainern bzw. Trainerinnen“. Das bedeutet, dass lediglich Führungskräfte dieses Programm absolvieren müssten, um die Resilienz in einem Unternehmen zu fördern. Mit Blick auf das Schulungskonzept zur Systemischen Führungsweise im vorangehenden Kapitel, ist zu erkennen, dass Überschneidungen in den Lehrinhalten vorhanden sind, sodass bei Kombination der beiden Konzepte Synergieeffekte erzielt werden könnten.



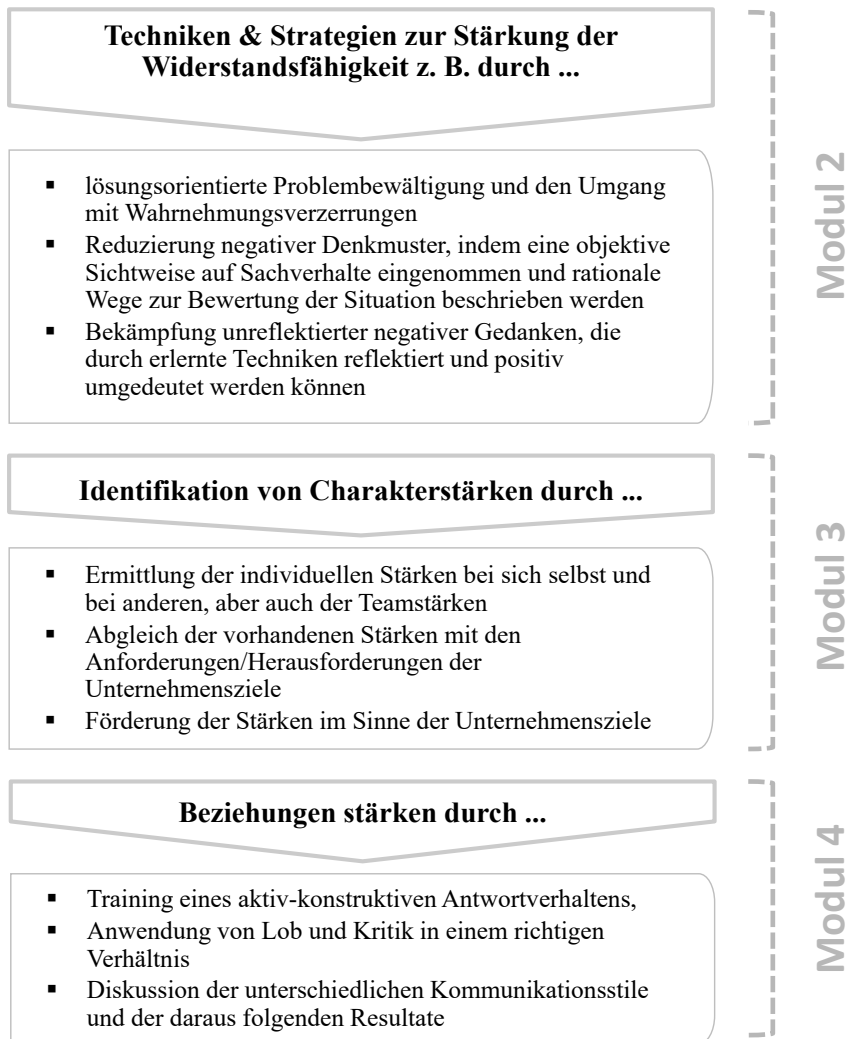


Abbildung 21. Resilienz trainieren (eigene Darstellung nach Reivich, Seligman & McBride, 2011).

### 5.3 Limitationen und zukünftige Forschung

Generell handelte es sich hier um eine explanative Studie, die die Kausalität von Zusammenhängen testen sollte. Ein korrelatives Untersuchungsdesign, welches dieser Untersuchung zugrunde lag, geht jedoch mit einer geringen internen Validität einher, wodurch kausale Schlussfolgerungen nur bedingt abgeleitet werden können (Döring & Bortz, 2016). Anhand der durchgeführten Moderationsanalysen konnte die Ergebnisqualität dahingehend verbessert werden, dass erste Tendenzen kausaler Zusammenhänge abgeleitet werden konnten. Nichtsdestotrotz bedarf es hier zukünftig weiterer Forschung, z. B. im experimentellen oder Längsschnittdesign, um verlässlichere Kausalzusammenhänge postulieren zu können (Döring & Bortz, 2016).

Systemische Führung wurde in dieser Studie lediglich als wahrgenommene Komponente der Mitarbeitenden erfasst. Bekannt ist jedoch, dass wahrgenommenes Führungsverhalten eine subjektive Empfindung ist, die mitunter durch die Persönlichkeit moderiert wird (Wang et al., 2019). Eine objektive Bewertung oder eine Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte selbst erfolgte in den hier vorliegenden Daten nicht, sodass der tatsächliche Grad der Systemischen Führung nicht bekannt war und demnach auch der tatsächliche Effekt auf die Gesundheit der Geführten und die moderierende Wirkung der Persönlichkeitseigenschaften nicht ermittelt werden konnten.

Unter anderem ist dieses Fehlen dem zeitlichen Rahmen geschuldet, den die Befragung in Anspruch genommen hat. Mit rund 15 Minuten war der Fragebogen für den beschriebenen Kontext bereits recht umfangreich, sodass generell auf Kontrollskalen verzichtet wurde. Im Nachgang betrachtet, wäre eine objektive Bewertung der Systemischen Führung von Vorteil gewesen. Gleiches gilt für die Kontrolle der sozial erwünschten Beantwortung der Fragen, die im organisationalen Kontext eine Rolle

spielen kann, wie Moorman und Podsakoff (1992) metaanalytisch ermitteln konnten. Die Autoren geben zu bedenken, dass unter anderem die Bewertung von Führungsverhalten besonders anfällig für Verzerrungen ist.

Zur Auswahl der Skalen ist kritisch anzumerken, dass allein die Erhebung der Persönlichkeit 25 % der Fragen in Anspruch genommen hat. Die Konzentration auf zwei bis drei Persönlichkeitseigenschaften, zugunsten anderer Items, wäre möglicherweise zielführender gewesen. So hätte beispielsweise für die Erhebung der psychischen Gesundheit der PERMA-Profiler von Butler und Kern (2016) zur Verfügung gestanden. Dieser ist zwar doppelt so lang wie die FS-D von Esch et al. (2013), jedoch sind die Fragen detaillierter gestellt, sodass sie weniger Raum für Interpretationen zulassen, wodurch sich möglicherweise ein differenzierterer Personenunterschied gezeigt und die Ergebnisse im Hinblick auf die psychische Gesundheit aussagekräftiger gemacht hätte. Dem systemischen Gedanken folgend, Stärken und Ressourcen zu erheben, diese zu nutzen und auszubauen, empfiehlt es sich zudem, auf andere Werkzeuge als das Big Five Modell von Costa und McCrae (1992) zurückzugreifen. Mittels der Big Five werden dispositionelle Persönlichkeitseigenschaften erfasst, die „relativ stabile, globale, dekontextualisierte Dimensionen zur Beschreibung von Unterschieden zwischen Personen“ (Herzberg & Roth, 2014, S. 73) aufzeigen. Um Menschen und deren Verhaltensweisen besser verstehen zu können, müssen jedoch zeitliche, situative und kontextualisierte Faktoren berücksichtigt werden, die unter dem Begriff Charakteristische Adaptationen bekannt sind – die relevantesten in der Persönlichkeitspsychologie sind Motive, Bedürfnisse und Interessen (Herzberg & Roth, 2014). Für intervenierende Maßnahmen systemisch handelnder Führungskräfte spielen demnach letztlich die Charakterstärken, Motive, Bedürfnisse und Interessen eine entscheidende Rolle und weniger die dispositionellen Persönlichkeitseigenschaften.

In Bezug auf die externe Validität ist die Auswahl der Stichprobe ebenfalls kritisch zu bewerten. Wie bereits ausführlich in Kapitel 3.1 er-



läutert, handelte es sich bei der Stichprobe um Mitarbeitende eines Unternehmenssegments, die im Bereich der Behindertenhilfe tätig sind. Insbesondere vor dem Hintergrund der Autopoiese ist das vorliegende Ergebnis nicht ohne weiteres auf andere Segmente (z. B. Altenhilfe) des Unternehmens übertragbar. Die Adaption der Ergebnisse auf andere Branchen und Wirtschaftszweige ist aufgrund der Homogenität der befragten Kohorte nicht zu empfehlen.

Insgesamt muss berücksichtigt werden, dass die Befragung auf Freiwilligkeit beruhte, sodass eine Selbstselektion stattgefunden und das Ergebnis verzerrt haben könnte (Döring & Bortz, 2016). Wenngleich die Rücklaufquote in der ersten Befragungswelle bei rund 60 % lag, könnten dies so doch die Mitarbeitenden gewesen sein, die ein besonderes Interesse daran gehabt haben, an dieser Befragung teilzunehmen. Der gesamte Fragebogen hatte eine hohe Augenscheinvalidität. Das positive daran ist, dass die Akzeptanz zunimmt, wenn klar ersichtlich ist, was abgefragt ist. Der Nachteil ist, dass dieser recht einfach manipuliert werden kann (Döring & Bortz, 2016). Vor dem Hintergrund, dass die Befragung am Arbeitsplatz durchgeführt wurde, ist daher eine absolute Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen kritisch zu hinterfragen.

Durch die vorliegenden Ergebnisse ergeben sich demnach mehrere Forschungsdesiderate, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- Stichprobe. Wenngleich die Daten der vorliegenden Stichprobe einen signifikanten Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit der Mitarbeitenden aufzeigen konnten, erlaubt dieses Ergebnis, aufgrund der Homogenität der Kohorte, keine fundierten allgemeingültigen Aussagen für die Gesamtpopulation. Zukünftige Stichproben sollten heterogener gestaltet werden und eine höhere Anzahl von Probanden und Probandinnen aufweisen. Dies hätte zudem den Vorteil, dass möglicherweise auch kleinere Zusammenhänge aufgedeckt werden würden.

- Studiendesign. Ein korrelatives Studiendesign, welches dieser Studie zugrunde lag, erlaubt nahezu keine kausalen Schlussfolgerungen. Längsschnittstudien oder Studien im experimentellen Design könnten diese Lücke zukünftig schließen.
- Erhebungsinstrumente. Die Erkenntnis von Wang et al. (2019) hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung von Führungsverhalten bestätigen die Ergebnisse dieser Studie, insbesondere mit Blick auf die Persönlichkeitsdimension Neurotizismus. Eine Kontrollskala zur objektiven Bewertung des Grades der Systemischen Führung bietet sich daher für zukünftige Forschungsprojekte an, um einen bereinigten Effekt der Systemischen Führung auf die Gesundheit der Geführten ableiten zu können.
- Organisationaler Kontext. Durch die Ergebnisse von Göllner et al. (2019) in Verbindung mit den Ergebnissen dieser Untersuchung, zeichnet sich ein eher indirekter Einfluss von Systemischer Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ab. Für weitere Forschungsprojekte empfiehlt sich daher der Fokus auf Mediatorvariablen bezogen auf die Geführten, wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, das Belastungs- und Beanspruchungserleben oder das Commitment.
- Sozio-Demografie. Die vorliegenden Daten zeigten zum Teil deutliche Unterschiede in mehreren Teilgruppen der Stichprobe, unter anderem bei den Merkmalen Geschlecht und Alter. Eine detailliertere Betrachtung erscheint hier, beispielsweise vor dem Hintergrund der alter(n)sgerechten oder geschlechterspezifischen Führung, sinnvoll.
- Persönlichkeitsunterschiede. Im Zusammenhang mit den hier vorliegenden Ergebnissen der Moderationsanalyse, wäre es von Interesse zu ermitteln, ob Personen mit höheren Werten für Offenheit für Erfahrungen tatsächlich systemischer denken und es diesen Personen demnach leichter fällt, die systemische Denkweise umzusetzen. Insbesondere für die Personalauswahl von Führungskräften wäre dies ein wichtiger Befund.

Die Forschung auf dem Gebiet der Systemischen Führung steckt derzeit noch in den Kinderschuhen. Das primäre Ziel dieser Arbeit war es daher, zu klären, ob überhaupt ein Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der Gesundheit der Mitarbeitenden existiert und ob dieser Zusammenhang durch die Persönlichkeit der Geführten moderiert wird.

Der vorgefundene Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der physischen Gesundheit bestätigte einen Teil der postulierten Annahme. Auch der gezeigte moderierende Effekt der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen gibt Anlass zur Annahme, dass die Persönlichkeit einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und der Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Jedoch konnte auch gezeigt werden, dass insbesondere Neurotizismus einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Bewertung der Systemischen Führung als auch auf die physische sowie psychische Gesundheit der Geführten hat.

Wenngleich die Ergebnisse dieser Studie teilweise nur kleine und nicht durchgängige Korrelationen zwischen Systemischer Führung und der Gesundheit der Mitarbeitenden aufzeigen konnten und auch die prädiktive Stärke Systemischer Führung vergleichsweise gering ausfiel, waren die Ergebnisse so doch signifikant. Die gesundheitsförderliche Komponente dieses Führungsstils konnte, auf Basis der bereits vorhandenen Forschungsergebnisse, hieraus abgeleitet werden. Obschon der Führungserfolg einer Führungskraft in nicht unerheblichem Maße durch die Persönlichkeit der Geführten determiniert wird, machte die Art der Führung in dieser Stichprobe einen Unterschied. Die Ergebnisse dieser Untersuchung untermauern demnach bereits vorliegende Erkenntnisse, sowohl aus der systemischen Therapie als auch aus dem organisationalen Kontext.

## Literaturverzeichnis

- Abele, A. (1985). Thinking about thinking: Causal, evaluative and finalistic cognitions about social situations. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 315–332. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150306>
- Achouri, C. (2013). *Wenn Sie wollen nennen Sie es Führung: Systemisches Management im 21. Jahrhundert* (2nd ed.). Hamburg: GABAL Verlag.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders, 4th edn. revised. DSM-IV*. Washington, DC: Author.
- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science and Medicine*, 36(6), 725–733. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(93\)90033-Z](https://doi.org/10.1016/0277-9536(93)90033-Z)
- AOK Rheinland/Hamburg – Die Gesundheitskasse. (2019). *Gesundheitsreport 2019*. Abgerufen am 28.09.2019, von [http://docs.dpaq.de/14627-gesundheitsreport\\_2019\\_final.pdf](http://docs.dpaq.de/14627-gesundheitsreport_2019_final.pdf)
- Auer, B., & Rottmann, H. (2010). *Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- 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>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). (2019). *Arbeit und Gesundheit – Gut gestaltete Arbeit für gesunde Beschäftigte*. Abgerufen am 24.09.2019, von [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeit-und-Gesundheit/Arbeit-und-Gesundheit\\_node.html](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeit-und-Gesundheit/Arbeit-und-Gesundheit_node.html)
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie). (2019). *Fachkräfte für Deutschland*. Abgerufen am 09.11.2019, von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

- Brook-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189. <https://doi.org/10.1080/08959280902743709>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Charta der Vielfalt. (2016). *Diversity in Deutschland*. Abgerufen am 15.11.2019, von [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/STUDIE\\_DIVERSITY\\_IN\\_DEUTSCHLAND\\_2016-11.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf)
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic Leadership: ethical and effective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 207–215. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437730010335454](https://doi.org/10.1108/01437730010335454)
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(6), 1080–1107. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1080>
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. P. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: Building Resilience in a Challenging Institutional Context. *American Psychologist*, 66(1), 4–9. <https://doi.org/10.1037/a0021420>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668–678. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.4.668>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual. *Psychological Assessment Resources*, 1992, 191–206.

- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821–827. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.10.821>
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *Flow Das Geheimnis des Glücks* (18th ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dawson, J. (2020). *Interpreting interaction effects*. Abgerufen am 11.07.2020, von <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>.
- De Giacomo, P., Pierri, G., Santoni Rugiu, A., Buonsante, M., Vadruccio, F., & Zavoiani, L. (1997). Schizophrenia: A study comparing a family therapy group following a paradoxical model plus psychodrugs and a group treated by the conventional clinical approach. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 95(3), 183–188. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.1997.tb09618.x>
- de Shazer, S. (1997). Therapie als System. Entwurf einer Theorie. In E. J. Brunner, L. Reiter, & S. Reiter-Theil (Eds.), *Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive* (pp. 289–303). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- de Shazer, S. (2019). *Das Spiel mit Unterschieden: Wie therapeutische Lösungen lösen* (7th ed.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Décieux, J. P., Mergener, A., Neufang, K. M., & Sischka, P. (2015). Implementation of the forced answering option within online surveys: Do higher item response rates come at the expense of participation and answer quality? *Psihologija*, 48(4), 311–326. <https://doi.org/10.2298/PSI1504311D>
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197–229. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197>

- Deutsche Post DHL Group. (2019). *Deutsche Post Glücksatlas 2019*. Abgerufen am 2020, von <https://www.dpdhl.com/de/presse/specials/gluecksatlas.html>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, *55*(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, *13*(1), 81–84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Diener, E., Seligman, M. E. P., Choi, H., & Oishi, S. (2018). Happiest People Revisited. *Perspectives on Psychological Science*, *13*(2), 176–184. <https://doi.org/10.1177/1745691617697077>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. won, Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, *97*(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 454–464. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.454>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5th ed.). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Driskell, J. E., & Olmstead, B. (1989). Psychology and the Military Research Applications and Trends. *American Psychologist*, *44*(1), 43–54. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.1.43>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>



- Ebner, M. (2016). *Positive Leadership und Coaching Das Positive-Leadership Testverfahren. Coaching-Magazin* (Vol. 3). Abgerufen am 11.03.2020, von <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/positive-leadership-und-coaching>
- Efran, J. S., Lukens, M. D., & Lukens, R. J. (1992). *Sprache, Struktur und Wandel: Bedeutungsrahmen der Psychotherapie*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Erdfelder, E., Faul, F., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Esch, T., Jose, G., Gimpel, C., Von Scheidt, C., & Michalsen, A. (2013). Die Flourishing Scale (FS) von Diener et al. liegt jetzt in einer autorisierten deutschen Fassung (FS-D) vor: Einsatz bei einer Mind-Body-medicinischen Fragestellung. *Forschende Komplementärmedizin*, 20(4), 267–275. <https://doi.org/10.1159/000354414>
- Faltermeier, T. (2017). *Gesundheitspsychologie* (2nd ed.). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Felfe, J. (2015). Einleitung. In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (pp. 11–12). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x>
- Felfe, J., & Six, B. (2005). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Ed.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (pp. 37–60). Göttingen: Hogrefe.

- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Franke, F., Ducki, A., & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (pp. 253–263). Göttingen: Hogrefe.
- Fromm, S. (2012). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GDA (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie). (2019). *Stress reduzieren - Potenziale entwickeln*. Abgerufen am 02.09.2019, von [https://www.gda-portal.de/DE/Betriebe/Psychische-Belastungen/Psychische-Belastungen\\_node.html](https://www.gda-portal.de/DE/Betriebe/Psychische-Belastungen/Psychische-Belastungen_node.html)
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650–669. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.650>
- Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, 102, 74–78. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.069>
- Glaser, W. (2020). Kybernetik. In M. A. Wirtz (Ed.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (19th ed.). Abgerufen am 20.09.2019, von <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/kybernetik/>
- Gläser, W. (2019). *VUCA WELT Leadership Skills & Strategien*. Abgerufen am 11.11.2019, von <https://www.vuca-welt.de>

- Göllner, V., Sülzenbrück, S., Externbrink, K., & Sutter, C. (2019). Systemic Leadership: Construct Clarification and Development of a Multidimensional Measure. *Poster Presented at the 9th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)*, Turin, Italy.
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *Journal of Positive Psychology, 13*(4), 321–332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *Zeitschrift Fur Personalforschung, 28*(1–2), 117–138. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Gregersen>
- Harari, M. B., Rudolph, C. W., & Laginess, A. J. (2015). Does rater personality matter? A meta-analysis of rater Big Five-performance rating relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(2), 387–414. <https://doi.org/10.1111/joop.12086>
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus Eine Geschichte von Morgen* (17th ed.). München: C.H.Beck oHG. <https://doi.org/10.17104/9783406704024>
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 2–14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Harzer, C., Mubashar, T., & Dubreuil, P. (2017). Character strengths and strength-related person-job fit as predictors of work-related well-being, job performance, and workplace deviance. *Wirtschaftspsychologie, 19*(3), 23–38.

- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00165>
- Haufe. (2016). *Prognose: In 25 Jahren Rente mit 72?* Abgerufen am 15.11.2019, von [https://www.haufe.de/sozialwesen/leistungen-sozialversicherung/renteneintrittsalter-in-25-jahren-rente-mit-73\\_242\\_358820.html](https://www.haufe.de/sozialwesen/leistungen-sozialversicherung/renteneintrittsalter-in-25-jahren-rente-mit-73_242_358820.html)
- Hayes, A. F. (2020). *The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R*. Abgerufen am 27.06.2020, von <https://www.processmacro.org/download.html>
- Hayes, A. F., & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior Research Methods*, 39(4), 709–722. <https://doi.org/10.3758/BF03192961>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley. <https://doi.org/10.1037/10628-000>
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359, 1453–1446. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1522>
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work - But out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49–58.
- Herzberg, P. Y., & Roth, M. (2014). *Persönlichkeitspsychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93467-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93467-9_5)
- Herzka, M. (2013). *Führung im Widerspruch Managmenet in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G., & Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 62–90. <https://doi.org/10.5502/ijw.v4i1.4>
- Hossiep, R., Paschen, M., & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstest im Personalmanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- Howell, I. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (2011). Moderator Variables in Leadership Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88–102. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282632>
- Hubble, M. A., Duncan, B. L., & Miller, S. D. (2001). *So wirkt Psychotherapie: Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Idson, L. C., & Mischel, W. (2001). The personality of familiar and significant people: The lay perceiver as a social - cognitive theorist. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(4), 585–596. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.4.585>
- James, C., Connolly, M., Dunning, G., & Elliott, T. (2007). Systemic leadership for schools and the significance of systemic authorization. *Educational Management Administration and Leadership*, 35(4), 573–588. <https://doi.org/10.1177/1741143207081064>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Jungmann, F., Bilinska, P., & Wegge, J. (2015). Alter(n)sgerechte Führung. In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (pp. 467–479). Göttingen: Hogrefe.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*, 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior, 43*(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Keyes, C. L. M., & Simoes, E. J. (2012). To flourish or not: Positive mental health and all-cause mortality. *American Journal of Public Health, 102*(11), 2164–2172. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2012.300918>
- Kindl-Beilfuß, C. (2008). *Fragen können wie Küsse schmecken Systemische Fragetechnik für Anfänger und Fortgeschrittene*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Klußmann, R. (1992). *Psychosomatische Medizin Eine Übersicht* (2nd ed.). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Koch, M., & Werther, S. (2015). Innovationsprozesse als Herausforderung für traditionelle Führungsstile Konstruktive Autorität und Präsenz der Führung als neues Führungsleitbild. *Zfo, 1*(84), 32–38.

- Körner, A., Geyer, M., Roth, M., Drapeau, M., Schmutzer, G., Albani, C., ... Brähler, E. (2008). Persönlichkeitsdiagnostik mit dem NEO-Fünf-Faktoren-Inventar: Die 30-Item-Kurzversion (NEO-FFI-30). *Psychother Psych Med*, 58, 233–245. <https://doi.org/10.1055/s-2007-986199>
- Krafft, A. M. (2018). Die Positive Psychologie. In A. M. Krafft & A. M. Walker (Eds.), *Positive Psychologie der Hoffnung: Grundlagen aus Psychologie, Philosophie, Theologie und Ergebnisse aktueller Forschung* (pp. 9–38). Berlin: Springer Verlag GmbH.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: Person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kriz, J. (2009). Systemische Familientherapie. In T. Sluneccko (Ed.), *Psychotherapie. Eine Einführung* (pp. 221–261). Wien: UTB/facultas.
- Kubinger, K. (2019). Gütekriterien. In M. A. Wirtz (Ed.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 18.10.2019, von <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/guetekriterien-1/>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 909–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Lazarus, R. S. (1995). Streß und Streßbewältigung – ein Paradigma. In S.-H. Filipp (Ed.), *Kritische Lebensereignisse* (3rd ed., pp. 198–232). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leiner, D. J. (2019). Too fast, too straight, too weird: Non-reactive indicators for meaningless data in internet surveys. *Survey Research Methods*, 13(3), 229–248. <https://doi.org/10.18148/srm/2019.v13i3.7403>

- Lelkes, O. (2018). Eudaimonie statt Hedonismus: das Glück als aktive und kreative Lebensaufgabe. *Zeitschrift Für Psychodrama und Soziometrie*, 17(1), 101–107. <https://doi.org/10.1007/s11620-017-0424-7>
- Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In J. Heller (Ed.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (pp. 49–68). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lippke, S., & Renneberg, B. (2006). Konzepte von Gesundheit und Krankheit. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Eds.), *Gesundheitspsychologie* (pp. 7–12). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and Neuroticism as Predictors of Objective Life Events: A Longitudinal Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1046–1053. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.5.1046>
- Maier, G. W., & Woschée, R. M. (2014). Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). *Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*, 1–8. <https://doi.org/10.6102/zis10>
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105(1), 3–46. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.105.1.3>



- Manteufel, A., & Schiepek, G. (1998). *Syteme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Markova, D., & Holland, B. M. (2005). Appreciative Inquiry: A Strategy for Change in Systemic Leadership that Builds on Organizational Strengths, Not Deficits. *School Administrator*, 62(2), 30.
- Marschall, J., Hildebrandt, S., & Nolting, H.-D. (2019). *DAK-Gesundheitsreport 2019*. Berlin: IGES Institut GmbH (im Auftrag der DAK-Gesundheit). Abgerufen am 28.09.2019, von <https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2019-sucht-pdf-2073718.pdf>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54(2), 385–404. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1986.tb00401.x>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The Full Five-Factor Model and Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232. <https://doi.org/10.1177/014616729101700217>
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(5), 436–457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
- Mohr, G., & Müller, A. (2004). Psychosomatische Beschwerden im nichtklinischen Kontext. In *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. <https://doi.org/10.6102/zis78>
- Mohr, G., Rigotti, T., & Müller, A. (2007). *Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen (IS)*. Göttingen: Hogrefe.

- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *65*(2), 131–149. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00490.x>
- Müller-Nordhorn, J., Roll, S., & Willich, S. N. (2004). Comparison of the short form (SF)-12 health status instrument with the SF-36 in patients with coronary heart disease. *Heart (British Cardiac Society)*, *90*(5), 523–527.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, *55*(1), 56–67. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.56>
- Myers, D. G. (2014). Sozialpsychologie. In D. G. Myers (Ed.), *Psychologie* (3rd ed., pp. 595–652). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6th ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- North, R. J., Holahan, C. J., Carlson, C. L., & Pahl, S. A. (2014). From Failure to Flourishing: The Roles of Acceptance and Goal Reengagement. *Journal of Adult Development*, *21*(4), 239–250. <https://doi.org/10.1007/s10804-014-9195-9>
- Painter-Morland, M. (2008). Systemic leadership and the emergence of ethical responsiveness. *Journal of Business Ethics*, *82*(2), 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9900-3>
- Painter-Morland, M. (2011). Systemic Leadership, Gender, and Organization. In P. Werhane & M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, Gender, and Organizational* (pp. 139–165). Dordrecht: Springer Science+Business Media.

- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23*(5), 603–619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748>
- Pendry, L. (2014). Soziale Kognition. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Eds.), *Sozialpsychologie* (6th ed., pp. 107–140). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Peters, J. H., & Dörfler, T. (2014). *Abschlussarbeiten in der Psychologie und den Sozialwissenschaften – Planen. Durchführen und Auswerten*. Hallbergmoos: Pearson.
- Peterson, C., Park, N., & Castro, C. A. (2011). Assessment for the U.S. Army Comprehensive Soldier Fitness Program: The Global Assessment Tool. *American Psychologist, 66*(1), 10–18. <https://doi.org/10.1037/a0021658>
- Peterson, C., Park, N., Pole, N., D'Andrea, W., & Seligman, M. E. P. (2008). Strengths of character and posttraumatic growth. *Journal of Traumatic Stress, 21*(2), 214–217. <https://doi.org/10.1002/jts.20332>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. (O. U. Press, Ed.). Oxford. <https://doi.org/313971759>
- Pinnow, D. F. (2011). *Unternehmensorganisation der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt* (6th ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 380–399. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.380>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 63(2012), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rau, R., & Henkel, D. (2013). Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und psychischen Erkrankungen: Review der Datenlage. *Nervenarzt*, 7, 1–7. <https://doi.org/10.1007/s00115-013-3743-6>
- Reese-Schäfer, W. (2011). *Niklas Luhmann zur Einführung* (6th ed.). Hamburg: Junius.
- Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master Resilience Training in the U.S. Army. *American Psychologist*, 66(1), 25–34. <https://doi.org/10.1037/a0021897>
- Rigotti, T., Emmerich, A., & Holstad, T. (2015). Zukünftige Forschung zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit. In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (pp. 265–276). Göttingen: Hogrefe.
- Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist And His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10(c), 173–220. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60357-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3)
- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2010). Values in action inventory of strengths (VIA-IS): Adaptation and validation of the German version and the development of a peer-rating form. *Journal of Individual Differences*, 31(3), 138–149. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000022>
- Salgado, J. F. (2005). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30–43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>

- Sarges, W. (2015). Vorwort des Herausgebers der Reihe "Psychologie für das Personalmanagement." In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (pp. 5–6). Göttingen: Hogrefe.
- Schmid, B. (2016). Führen aus systemischer Sicht. In C. von Au (Ed.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze System, Beziehung, Haltung und Individualität* (pp. 135–152). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0>
- Schneider, H. (2009). Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Eds.), *Methodik der emoirischen Forschung* (3rd ed., pp. 221–236). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schotanus-Dijkstra, M., Pieterse, M. E., Drossaert, C. H. C., Westerhof, G. J., de Graaf, R., ten Have, M., ... Bohlmeijer, E. T. (2016). What Factors are Associated with Flourishing? Results from a Large Representative National Sample. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1351–1370. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9647-3>
- Schuh, S. C. (2015). Person-Supervisor Fit. In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (pp. 167–178). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz von Thun, F. (2016). *Miteinander Reden: 3: Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation* (24th ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Schweitzer, J., & von Schlippe, A. (2015). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II*. (5th ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666462566>
- Schwing, R., & Fryszer, A. (2017). *Systemisches Handwerk* (8th ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666453724>

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Seligman, M. (2014). *FLOURISH Wie Menschen aufblühen Die positive Psychologie des gelingenden Lebens* (2nd ed.). München: Kösel-Verlag.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M., Allen, A. R., Vie, L. L., Ho, T. E., Scheier, L. M., Cornum, R., & Lester, P. B. (2019). PTSD: Catastrophizing in Combat as Risk and Protection. *Clinical Psychological Science*, 7(3), 516–529. <https://doi.org/10.1177/2167702618813532>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.5>
- Seligman, M., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K., & Linkins, M. (2009). Positive education: Positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, 35(3), 293–311. <https://doi.org/10.1080/03054980902934563>
- Seligman, M., & Fowler, R. D. (2011). Comprehensive Soldier Fitness and the Future of Psychology. *American Psychologist*, 66(1), 82–86. <https://doi.org/10.1037/a0021898>
- Simons, D. J., & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentive blindness for dynamic events. *Perception*, 28, 1059–1074. <https://doi.org/10.1068/p281059>
- Simsa, R. (2014). Führung in Non-Profit-Organisationen – zwischen Wirtschaft und Werten. *Fachzeitschrift Für Verbands- Und Nonprofit-Management*, 40(3), 30–36.

- Simsa, R., & Patak, M. (2016). *Leadership in Non-Profit-Organisationen Die Kunst der Führung ohne Profitdenken* (2nd ed.). Wien: Linde Verlag.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- SoSci Survey. (2020). *Zusätzliche Variablen in der Datenausgabe*. Abgerufen am 28.05.2019, von [https://www.sosicisurvey.de/help/doku.php/de:results:variables?s\[\]=%2Atime&s\[\]=rsi](https://www.sosicisurvey.de/help/doku.php/de:results:variables?s[]=%2Atime&s[]=rsi)
- Soto, C. J. (2015). Is Happiness Good for Your Personality? Concurrent and Prospective Relations of the Big Five With Subjective Well-Being. *Journal of Personality*, 83(1), 45–55. <https://doi.org/10.1111/jopy.12081>
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23(645–726). <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138–161. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.1.138>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001\\_18](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18)
- Techniker Krankenkasse. (2019). *TK Die Techniker - Gesundheitsreport 2019*. Abgerufen am 28.09.2019, von <https://www.tk.de/resource/blob/2059766/2ee52f34b8d545eb81ef1f3d87278e0e/gesundheitsreport-2019-data.pdf>

- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142–168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vie, L. L., Scheier, L. M., Lester, P. B., & Seligman, M. E. (2016). Initial validation of the U.S. army global assessment tool. *Military Psychology*, 28(6), 468–487. <https://doi.org/10.1037/mil0000141>
- von Ameln, F. (2018). Organisationen. In J. Willemse & F. von Ameln (Eds.), *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt* (pp. 199–220). Berlin: Springer Verlag GmbH.
- von Ameln, F., & Kramer, J. (2016a). Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie. In F. von Ameln & J. Kramer (Eds.), *Organisationen in Bewegung bringen Handlungsorientierte Methode für die Personal-, Team und Organisationsentwicklung* (2nd ed., pp. 109–120). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- von Ameln, F., & Kramer, J. (2016b). Zeitlinien. In F. von Ameln & J. Kramer (Eds.), *Organisationen in Bewegung bringen – Handlungsorientierte Methode für die Personal-, Team und Organisationsentwicklung* (2nd ed., pp. 305–310). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.



- von Ameln, F., & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 47(11–21). <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0303-0>
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen* (3rd ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2019). *Systemische Intervention* (4th ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Sydow, K., Beher, S., Retzlaff, R., & Schweitzer-Rothers, J. (2007). Systemische Therapie bei Störungen des Erwachsenenalters. *Psychotherapeut*, 52(3), 187–211. <https://doi.org/10.1007/s00278-005-0453-y>
- von Sydow, K., Beher, S., Schweitzer-Rothers, J., & Retzlaff, R. (2006). Systemische Familientherapie bei Störungen des Kindes- und Jugendalters. Eine Metainhaltsanalyse von 47 randomisierten Primärstudien. *Psychotherapeut*, 51(2), 107–143. <https://doi.org/10.1007/s00278-006-0480-3>
- Walach, H., Buchheld, N., Buttenmüller, V., Kleinknecht, N., Grossmann, P., & Schmidt, S. (2004). Empirische Erfassung der Achtsamkeit – die Konstruktion des Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit (FFA) und weitere Validierungsstudien. In T. Heidenreich & J. Michalak (Eds.), *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch*. Tübingen: dgvt.
- Wammerl, M., Jaunig, J., Mairunteregger, T., & Streit, P. (2019). The German Version of the PERMA-Profiler: Evidence for Construct and Convergent Validity of the PERMA Theory of Well-Being in German Speaking Countries. *Journal of Well-Being Assessment*, 3(2–3), 75–96. <https://doi.org/10.1007/s41543-019-00021-0>

- Wang, G., Van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 70–106. <https://doi.org/10.1037/apl0000345>
- Warner, L. M. (2020). Resilienz. In M. A. Wirtz (Ed.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (19th ed.). Abgerufen am 15.04.2020, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/resilienz-1/>
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2017). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (13th ed.). Bern: Hogrefe. <https://doi.org/10.1024/85745-000>
- Wentura, D., & Pospeschill, M. (2015). *Multivariate Datenanalyse: Eine kompakte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- WHO (Weltgesundheitsorganisation). (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. Internationale Konferenz zur Gesundheitsförderung, November 1986, Ottawa, Kanada*. Abgerufen am 24.09.2019, von [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf)
- WHO (World Health Organization). (1948). *Constitution of the World Health Organization*. Abgerufen am 24.09.2019, von <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>
- WHO (World Health Organization). (2010). *ICD-10 International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems* (10th ed.). Abgerufen am 10.03.2020, von [https://www.who.int/classifications/icd/ICD10Volume2\\_en\\_2010.pdf](https://www.who.int/classifications/icd/ICD10Volume2_en_2010.pdf)
- Willemse, J., & von Ameln, F. (2018). Der Systembegriff und die wichtigsten Kennzeichen sozialer Systeme. In J. Willemse & F. von Ameln (Eds.), *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt* (pp. 21–56). Berlin: Springer Verlag GmbH.

Winkler, M., & Commichau, A. (2012). *Reden: Handbuch der kommunikationspsychologischen Rhetorik* (3rd ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An Introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders* (pp. 3–41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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

**Band 1 (2019)**

Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

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

**Band 2 (2020)**

Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

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

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

**Band 3 (2020)**

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

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

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

**Band 4 (2020)**

Surma, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

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

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

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

Sülzenbrück, S. & Externbrink, K. (Hrsg.)

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

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

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

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

Sachse, K. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik

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

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

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

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende:

Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung

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

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

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

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Der Zusammenhang zwischen IKT-Anforderungen und Erholungsbedarf: Zur potenziell mediiierenden und moderierenden Rolle mentalen Abschaltens

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

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



Forschungsstark und praxisnah:

# Deutschlands Hochschule für Berufstätige

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

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

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

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

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

Die Hochschule.  
Für Berufstätige.

**FOM**

ISBN (Print) 978-3-89275-244-8

ISSN (Print) 2569-0876

ISBN (eBook) 978-3-89275-245-5

ISSN (eBook) 2569-0884



Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

## iwp

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 57.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

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

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

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

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

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



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