



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Positive Leadership Potential und subjektiv  
wahrgenommene Arbeitsbelastung bei  
Führungskräften

Verfasser

Markus Michael Toma

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im April 2010

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler

# Vorwort

*„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“*

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Martin Seligman, Professor an der Universität von Pennsylvania, läutete im Jahr 2000 eine neue Ära der Psychologie ein: Die Positive Psychologie. Seine Bekanntheit erreichte Seligman bereits 1975 mit seiner Theorie der Erlernten Hilflosigkeit. 1996 wurde er zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt und stellte die Psychologie sogleich auf eine harte Bewährungsprobe. In einem persönlichen Interview im Juni 2010 am Rande der Tagung für Positive Psychologie in Wien reflektierte Prof. Seligman seine Ängste und Befürchtungen zu Beginn seiner Legislatur als Präsident der APA. Diese aufregende Zeit stellte ihn und seine wissenschaftlichen Kollegen auf die Probe, denn er wollte die Psychologie umkrempeln und stieß zunächst auf heftigste Kritik. Er wollte ein Pendant zum DSM schaffen, also zu dem Verzeichnis, welches sich ausschließlich mit pathologischen Symptomen und Krankheiten beschäftigt. Martin Seligman wollte ein Verzeichnis mit positiven Stärken aufbauen und die Menschheit zum Umdenken bewegen. Nicht negative, sondern absolut positive Stärken, Erlebnisse und Tugenden sollten in den Vordergrund gerückt werden. Auf meine Frage hin, ob seine Bemühungen Anwendung auf Ebene von Unternehmen finden würde, war er zunächst hellauf begeistert. Als ich konkreter wurde, zweifelte er.

Das vorliegende Projekt widmet sich der Fragestellung, ob Positive Leadership positive Auswirkungen auf die wahrgenommene Belastung am Arbeitsplatz hat. Die Kritik und Skepsis, die Seligman erwiderte, richtete sich auf die Individualität von Führungskräften und der unzureichenden Operationalisierung dessen. Jedoch waren sich sowohl Prof. Seligman, als auch die Mitarbeiter des vorliegenden Projekts „Positive Leadership“ einig, dass ein wesentlicher Aspekt sein müsste, dass eine Führungskraft nicht isoliert agiert und im bloßen Besitz von positiven Eigenschaften ist, sondern sie aktiv an ihre Mitarbeiter weitergibt und die Stärken erkennt und ausbaut.

Das Team „Positive Leadership“ besteht aus Mag. Dr. Markus Ebner, MSC, Gloria Kutscher und dem Autor dieser Arbeit, Markus Toma. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, Positive Leadership in einem CEE Finanzdienstleistungsunternehmen messbar zu machen und seine positiven Implikationen auf den Arbeitsplatz zu extrahieren, d.h. **Was ist *Positive Leadership* und wie wirkt er sich auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung bei Führungskräften aus?**

Die vorliegende Arbeit soll dieser spannende Frage auf den Grund gehen und den Leser herzlich dazu einladen seine Anschauung über die (Führungs-)Welt zu verändern. Diese Absicht hatte auch Prof. Seligman mit seiner „Positiven Psychologie“ und daran schließen wir uns mit höchstem Engagement an.

Ich möchte mich herzlich bei all denjenigen bedanken, die es mir ermöglicht haben, eine faszinierende, neuartige und inspirierende Arbeit zu schreiben. Vor allem danke ich Dr. Mag. Markus Ebner, MSc für sein Vertrauen und seine Geduld. Als Teamleiter zeigte er uns laufend neue Wege auf, um Probleme zu lösen, und führte uns in die betriebswirtschaftliche Realität ein. Dank gebührt dem CEE Unternehmen für die Möglichkeiten, diese Studie überhaupt wahr werden zu lassen. Des Weiteren bedanke ich mich bei meiner Mutter für die finanzielle und *mütterliche* Unterstützung in schwierigen Situationen und bei meinem langjährigen Lebensabschnittsgefährten für die emotionale Unterstützung in teilweise turbulenten Zeiten während des Studiums.

## **Erklärung zur gemeinsamen Bearbeitung der Diplomarbeit**

Die vorliegende Diplomarbeit ist eine in sich geschlossene, eigenständig verfasste Arbeit, die Durchführung der Studie beruht auf einer Stichprobe, die auch für eine weitere Diplomarbeit herangezogen wurde. Die Theorieteile beider Arbeiten, die sich daraus ableitenden Fragestellungen, deren Auswertung und Interpretation, erfolgten unabhängig voneinander. Es liegt insofern eine gemeinsame Bearbeitung zweier unabhängiger Diplomarbeiten vor, als gewisse Aspekte, nämlich die Entwicklung des Erhebungsinstrumentes und die Organisation und Durchführung der Untersuchung, von zwei Diplomanden gemeinsam vorgenommen wurden. Die Resultate beider Arbeiten beruhen auf demselben Datensatz.

Markus Toma \_\_\_\_\_

Gloria Kutscher \_\_\_\_\_

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Toma Markus*

# Inhaltsverzeichnis

## I. THEORIE

<b>1. Leadership - Definition und Konzepte .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definition.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Führungskonzepte.....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Das Leadership-Grid Modell.....	3
1.2.2. Kategorisierung nach Jago .....	6
1.2.3. Transformational Leadership .....	8
<b>2. Positive Leadership .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Positive Psychologie.....</b>	<b>11</b>
2.1.1. Entstehung und Bedeutung.....	11
2.1.2. Inhalt: Tugenden und Stärken .....	12
<b>2.2. Positive Organizational Scholarship.....</b>	<b>14</b>
2.2.1. Entstehung.....	14
2.2.1. Inhalt: Positiv abweichendes Verhalten .....	14
<b>2.3. Positive Management .....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Entstehung.....	16
2.3.1. Inhalt: Stärken, Flow, Sinn.....	16
<b>2.4. Positive Organizational Behavior .....</b>	<b>17</b>
2.4.1. Entstehung.....	17
2.4.2. Inhalt: Self-Efficacy, Hope, Resilience, Optimism .....	18
<b>2.5. Zwischenzusammenfassung und Ergänzungen des Autors.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Definition.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Stressmodelle .....</b>	<b>27</b>
3.2.1. Allgemeines Adaptionssyndrom .....	27
3.2.2. Transaktionales Stressmodell .....	28

3.2.3. Berufsstressmodell.....	28
<b>3.3. Ausgewählte Stressoren und Ressourcen.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. Die Folgen von Stress bzw. subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung.....</b>	<b>32</b>
<b>4. Positive Leadership und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Followership und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2. Psychologisches Kapital und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung.....</b>	<b>34</b>
4.2.1. Selbstwirksamkeit.....	35
4.2.2. Hoffnung.....	35
4.2.3. Widerstandsfähigkeit.....	36
4.2.4. Optimismus.....	36
<b>II. EMPIRIE</b>	
<b>5. Zielsetzung.....</b>	<b>37</b>
<b>6. Ausgangsüberlegungen und Hypothesen.....</b>	<b>39</b>
<b>7. Methode.....</b>	<b>44</b>
<b>7.1. Deskriptive Stichprobenbeschreibung.....</b>	<b>44</b>
<b>7.2. Verwendetes Material.....</b>	<b>49</b>
7.2.1. Psychologisches Kapital: Psychological Capital Questionnaire (PCQ).....	50
7.2.2. Followership: Transformational Leadership Inventory (TLI).....	52
7.2.3. Arbeitsbelastung: IMPULS-Test.....	53
<b>7.3. Durchführung.....</b>	<b>56</b>
<b>8. Ergebnisse.....</b>	<b>57</b>
<b>8.1. Reliabilitätsanalyse.....</b>	<b>57</b>
<b>8.2. Statistische Kennwerte (N=863).....</b>	<b>59</b>
<b>8.3. Clusteranalyse.....</b>	<b>60</b>
<b>8.4. Hypothesenprüfung.....</b>	<b>63</b>
<b>9. Exploration der Daten.....</b>	<b>75</b>

<b>10. Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>77</b>
<b>11. Abstract .....</b>	<b>80</b>
<b>12. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
<b>13. Anhang.....</b>	<b>88</b>
<b>13.1. Datensatz.....</b>	<b>88</b>
<b>13.2. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>88</b>
<b>13.3. Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>88</b>
<b>13.4. Fragebogen .....</b>	<b>89</b>
<b>13.5. Lebenslauf.....</b>	<b>95</b>

# I. THEORIE

## 1. Leadership - Definition und Konzepte

Was bedeutet eigentlich Leadership? Die wörtliche Übersetzung laut LEO online Wörterbuch (2011) ist *Führung, Führungsstil, Mitarbeiterführung, Führerschaft, Leitung, Führungsverhalten* oder gar *Herrschaft*. Jede Übersetzung für sich impliziert mehr oder weniger partizipative Freiheit bzw. Dominanz. Die Psychologie gibt sich zudem nicht mit einer einheitlichen Nomenklatur zufrieden und unterscheidet beispielsweise Führungstheorien, Führungsstil, Führungskonzepte, Führungsmodelle und im weiteren Sinne Mitarbeiterführung (Kohler, 2009; Rump, 2006). Im Folgenden wird auf die unterschiedlichen Führungsstile eingegangen, die letztendlich das objektivierbare Verhalten einer Führungskraft beschreiben.

### 1.1. Definition

Führung in ihrer konativen Komponente ist per Definition der Prozess, in dem eine Gruppe von Geführten beeinflusst, dem Führungsverhalten ein Wert beigemessen und der Gemeinschaft bei der Anpassung an Veränderungen beigestanden wird. Außerdem ist es die Qualität, die Führer tatsächlich an den Tag legen. Allio (2005) betont damit - über seine Definition von Führung hinaus - die abhängige Beziehung zwischen Führer und Geführten, d.h. ohne den einen gäbe es den anderen nicht. Eine banale, aber wichtige wechselseitige Beziehung, auf die in den nächsten Kapiteln näher eingegangen wird. Setzt man am Führungsstil an und verändert ihn, so ändert sich automatisch das Verhalten der Geführten und vice versa. Veränderungen können auch an beiden Parteien gleichzeitig ansetzen. Dabei helfen die Erfahrungen der Führungskräfte im Team mit neuen und/oder ungewissen Situationen umgehen zu können. Ein Führer hat somit soziale, technische und öffentliche Kompetenzen, die ihn als Führer auszeichnen.

Misslingt ihm der Prozess des *Mitreißens*, so ist seine Rolle hinfällig. Misslingt es ihm dem Führungsverhalten einen positiven Wert beizumessen, so findet er keine Anerkennung und erzeugt womöglich Widerstand. Misslingt es ihm seine Geführten bei Veränderungen zu unterstützen, so ist er als Führer gescheitert. Diese drei Aspekte determinieren nach Allio (2005) sowie im Gleichklang nach Avolio und Bass (2004) letztendlich die Führungsqualität.

Eine andere Art der Definition ist es, auszuschließen, was eine Führungskraft nicht macht. „Leadership does not involve the use of force, coercion or domination and is not necessarily implied by the use of such titles as manager, supervisor, or superior“ (Jago, 1982, S. 316). Dadurch wird indirekt die individuell unterschiedliche Persönlichkeit und das auf eine bestimmte Situation bezogene Verhalten einer Führungskraft zum Ausdruck gebracht. Nichtsdestotrotz ist diese Definition auch ein gewisser Rückschritt, da sie sich *nicht traut*, klare und konkrete Führungseigenschaften zu benennen. Bis zum Zeitpunkt der Definition entwickelten sich die unterschiedlichsten mehr oder weniger vielversprechenden Führungskonzepte und auch danach wurden intensive erfolgsversprechende Forschungen betrieben, die allesamt auf konkrete Verhaltens- und Persönlichkeitseigenschaften abzielen, wie man im weiteren Verlauf vorliegender Arbeit erkennen wird.

## **1.2. Führungskonzepte**

Die ersten behavioristischen Bemühungen, die sich dem Thema Führung angenommen haben, sind von Lewin und Lippitt geprägt, die bereits 1938 an Jugendlichen die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf ihr Verhalten untersuchten. Sie bedienen sich dabei zweier Gegensätze: autoritär vs. demokratisch. Dieser Studie zufolge verhält sich eine Gruppe Jugendlicher in einer autoritären Atmosphäre eher aggressiv, unfreundlich und unkooperativ bis hin zu destruktiv und egoistisch. Hingegen konnte man in der demokratisch geführten Gruppe beobachten, dass eine freundliche, kooperative und kommunikative Stimmung vorherrschte, die von kreativen Ideen, Zusammenhalt sowie unpersönlicher (im Sinne von nicht persönlich angreifend) und konstruktiver Kritik

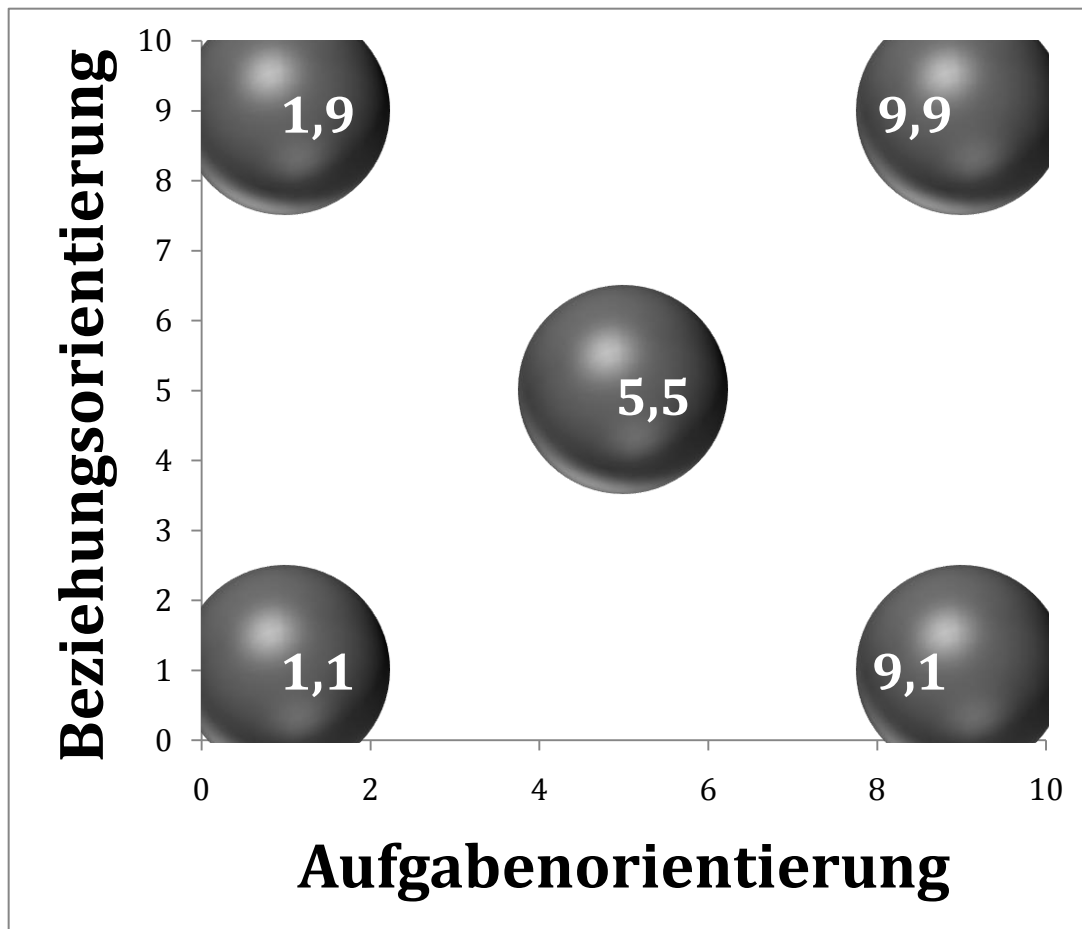
geprägt war. Die Jugendlichen in dieser Gruppe waren dazu angehalten, ihre Aufgaben mit Unterstützung der Führungskraft zu bewältigen und einen gemeinsamen Konsens bei auftretenden Problemen zu finden. Lob und Tadel erhielt die Gruppe als Ganzes und konnte sich jederzeit auf die Führungskraft als Wegbegleiter verlassen. Darüber hinaus resultiert bei keinem geregelten, sondern eher spontan stattfindenden Führungsstil – dem Laissez-fair – ein sehr selbstständiges und kreatives Verhalten, jedoch weniger stabil als bei einem demokratischen Führungsverhalten.

Die wesentlichen Faktoren, die derartig konträres Verhalten nicht nur in Gruppen, sondern auch bei einzelnen Individuen bewirken, bestehen in abgewandelter Form auch in aktuellen Ansätzen der Führungsforschung und spiegeln den uniformen Kerngedanken wider, dem seither fast allen unterliegen: Fokus auf das Individuum bzw. auf den Menschen. Die Aufgabe (oder Arbeit) per se als treibende Größe führt zwar auf kurze Sicht zu einem betriebswirtschaftlichen Erfolg, auf lange Sicht jedoch zum sozialen Ruin (Blake & Mouton, 1964; Creusen & Müller-Seitz, 2010; Kirchler, 2008).

### **1.2.1. Das Leadership-Grid Modell**

Abgeleitet aus dem Ohio State Leadership Quadranten (Fleishman, 1953) entwickelte sich das Managerial Grid Model (Blake & Mouton, 1964). Beide Theorien bauen auf den Erkenntnissen von Lewin und Lippitt (1938) auf, die behaupten, dass es im Grunde genommen zwei Dimensionen gibt, die voneinander unabhängig sind: Aufgabenorientierung vs. Beziehungsorientierung, d.h. Eine Führungskraft kann sich rein auf die zu bewältigende Aufgabe konzentrieren (z.B. Planen, Organisieren, Zuteilen, Delegieren) und/oder auf die zum Erfolg nötigen Mitarbeiter (z.B. Kommunikation, Interaktion, Autonomie). Eine Kombination der daraus resultierenden Möglichkeiten ist grafisch in Abbildung 1 ersichtlich.

Abbildung 1: *Managerial Grid Modell nach Blake & Mouton (1964)*



Die Unterteilung in zwei Dimensionen - Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung – ist bisher wissenschaftlich standhaft geblieben und gibt sich immer mehr en vogue (Creusen & Müller-Seitz, 2010). Aufgabenorientierung bedeutet vor allem Aufmerksamkeit, die auf die Aufgabe selbst gerichtet ist und damit die formale und objektive Bewältigung fokussiert. Sie entspricht am ehesten dem bereits erwähnten autoritären Führungsstil. Soziale Interaktionen, Emotionen und individuelle Unterschiede stehen hingegen bei der Beziehungsorientierung im Mittelpunkt. Der demokratische Führungsstil lässt Interaktionen zu und berücksichtigt individuelle Wünsche und Meinungen. Ein wesentlicher Aspekt in der 2-Dimensionalen Darstellung ist die Tatsache, dass ein autoritärer und demokratischer Führungsstil in Reinform praktisch nicht existieren. Die Autoren wählen Punkte in einem Koordinatengitter, die in der jeweiligen Ausprägung nicht gleich Null sind. Gleiches gilt analog dazu für die höchste

Ausprägung 10. Dennoch entsteht eine Vielzahl an möglichen Kombinationen. Insgesamt fünf Extremausprägungen skizzieren die entsprechende Kategorisierung des Führungsverhaltens (Blake & Mouton, 1964; Creusen & Müller-Seitz, 2010; Kirchler, 2008):

- Improvised bzw. Überlebens-Management (1,1): Am ehesten ist dieser Typ mit dem Laissez-fair Führungsstil vergleichbar. Die Führungskraft gibt keine Strukturen, Regeln oder Handlungsanweisungen und hält sich selbst in Krisenzeiten aus den Angelegenheiten der Mitarbeiter heraus. Neben Unsicherheit sind auch aggressive Tendenzen und fehlende Motivation die Folge. Überspitzt ausgedrückt: Jeder kämpft um sein Überleben.
- Country-Club bzw. Glacéhandschuh-Management (1,9): Wünsche, Bedürfnisse und Meinungen der Mitarbeiter finden besonderes Interesse. Die Arbeit an sich rückt in den Hintergrund. Wohlbefinden und ein offenes Ohr für alle. Diese Form der gelebten Demokratie stützt das Fundament der Arbeitszufriedenheit. Jedoch bringt es nicht den optimalen betriebswirtschaftlichen Erfolg mit sich.
- Authoritarian bzw. Befehl-Gehorsam-Management (9,1): Im kompletten Gegensatz zum 1,9 –Stil, legt die Führungskraft viel Wert auf strenge Regeln, Gehorsam und Disziplin. Im Mittelpunkt steht die Arbeit. Für soziale und persönliche Angelegenheiten ist hier kein Platz. Zunächst stellt sich ein betriebswirtschaftlicher Erfolg ein, der nicht von Dauer ist sowie Kontraproduktivität und Sabotagegefahr durch die Mitarbeiter bewirkt. Die Führungskraft steuert zentral und steht über allen Prozessen. In Folge dessen sinkt zudem allmählich die Motivation und Produktivität. Mitarbeiter flüchten sich in aggressivem Verhalten und Mobbing.

- Team-Management (9,9): Die Führungskraft hält das Unternehmen zusammen und zeigt auch für Mitarbeiter Verantwortung. Nach innen und nach außen hin präsentiert sie sich souverän und manifestiert die optimale Ausprägung erfolgreicher Führung. Frei nach dem Motto „Geht es den Mitarbeitern gut, geht es dem Unternehmen gut und geht es dem Unternehmen gut, geht es den Mitarbeitern gut“, verwirklicht sie die Ziele der Mitarbeiter und der Firma. Ein angenehmes, produktives und selbstentfaltendes Klima bildet die Grundlage betriebswirtschaftlicher Erfolge.
- Middle-Road bzw. Organisationsmanagement (5,5): In diesem Kontext halten sich Arbeitsbeanspruchung und wechselseitige soziale Beziehungen die Waage. Eine ausgeglichene Atmosphäre sorgt für den notwendigen Ansporn zur Arbeit, ohne ihr exzessiv zu verfallen und zwischenmenschliche Beziehungen zu vernachlässigen.

Das Managerial-Grid Modell liefert eine wesentliche Basis aktueller Führungskrafttheorien, indem es äußerst dynamisch zeigt, dass Führungsverhalten immer auch abhängig von objektiven – die Aufgabe betreffenden - und subjektiven – die soziale Interaktion fokussierenden - Faktoren ist. Das Modell demonstriert also die notwendige Abhängigkeit der jeweiligen Situation und die damit verbundenen Konsequenzen. Somit hat es den Sprung geschafft, statische und *unbewegliche* Führungsmodelle hinter sich zu lassen.

### **1.2.2. Kategorisierung nach Jago**

Prinzipiell gibt es unterschiedliche Möglichkeiten Führungsstile zu beschreiben. Jago (1982) fasst eine Vielzahl an Führungsmodellen anhand der Faktoren *Situation (oder Kontingenz)* und *Person* zusammen, woraus sich 4 Typen (s. Tab. 1) herauskristallisieren. Zum einen kann das Führungsverhalten universeller Natur sein und sich in jedem Kontext bewähren, zum anderen behält es sich vor, in bestimmten Situationen angebracht zu sein und seine positive Wirkung zu entfalten. In Verbindung mit dem Faktor *Person* – Persönlichkeitseigenschaften vs. Verhalten – bilden die vier Möglichkeiten die Basis der

Zuteilung unterschiedlicher Führungsansätze. Jede für sich beansprucht die Führer-Geführten Interaktion aus einem anderen Blickwinkel vorherzusagen.

**Tabelle 1: Leadership Kategorisierung nach Jago, 1982**

		Situation	
		<i>Universell</i>	<i>Spezifisch</i>
Person	<i>Eigenschaften</i>	Typ I	Typ III
	<i>Verhalten</i>	Typ II	Typ IV

Beispielsweise meint man Anfang der 1940er Eigenschaften und Fähigkeiten identifiziert zu haben, die eine gute Führungskraft inne haben sollte: Beredsamkeit, Aggression, Persistenz, Humor, Objektivität, etc. (Jago, 1982). Außerdem seien u.a. Körpergewicht und Körpergröße entscheidende Determinanten (Typ I). Derartige Ansichten konnten sich nicht lange halten und der Fokus schwenkte über auf das Führungsverhalten, insbesondere in aktiver Interaktion mit den Geführten (Typ II). Jedoch kam auch dieser Ansatz in die Bredouille, universelles Verhalten, welches in jeder Situation einsetzbar sein sollte, aufzuzeigen. Damit entwickelte sich die Theorie hin zu situationsspezifischen Führungsstilen. Fiedler's LPC Skala beschreibt das Verhältnis zwischen der Führungskraft und ihren Geführten (Typ III). Wird ein Geführter anhand von Eigenschaftskategorien eher negativ beschrieben, so geht die Theorie davon aus, dass der Fokus der Führungskraft eher auf die Aufgabe gerichtet ist. Hingegen bedeutet eine positive Beschreibung, ein persönliches und beziehungsorientiertes Führungsverhalten. Schließlich bildete sich parallel dazu das Modell von Vroom und Yetton (Typ IV), also eine situationsspezifische Ausrichtung, die zusätzlich das Verhalten integriert. Je nach Information, die einer Führungskraft zur Verfügung steht, determiniert sein Verhalten in eine von 5 Verhaltensweisen. Diese Verhaltensweisen der Führungskraft füllen das Spektrum der Kooperation voll aus: Von der alleinigen Bewältigung einer Aufgabe bis hin zur persönlichen Eingliederung als gleichwertiges Mitglied einer Gruppe. (Jago, 1982)

Letztendlich resultieren die Ideen von Jago (1982) und Fleishman (1953) bzw. Blake & Mouton (1964) in folgendem Fazit: Die Führungskraft verfügt im optimalen Fall über situationsspezifisch angepasste Persönlichkeitseigenschaften und Empathie ihren Mitarbeitern gegenüber, um personelle und betriebswirtschaftliche Erfolge erzielen zu können.

### **1.2.3. Transformational Leadership**

Zwischenzeitlich greift Burns (1978) den oben erwähnten Typ II wieder auf und postuliert eine transaktionale Transformation zwischen Führer und Geführten. Die Führungskraft begibt sich in ein Austauschverhältnis mit den Geführten und belohnt sie für gute Arbeit. Vergleichbar ist die Theorie mit einem Politiker auf Wählerfang. Der Wähler wird emotional, sozial und mitunter materiell belohnt und ergreift im Gegenzug die Initiative dem Gunstgeber bei der nächsten Wahl seine Stimme zu geben. In Anlehnung dessen entwickelte sich das heutzutage wohl beliebteste Modell der Führungsforschung: Transformational Leadership (Avolio & Bass, 1995, 2004; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

#### **Definition**

Ein wesentlicher Aspekt der transformationalen Führung ist es, „neue Visionen zu entwickeln, zu motivieren und sinnstiftend zu führen. [...] An die Stelle kurzfristiger egoistischer Ziele treten langfristige, übergeordnete Werte und Ideale. Hierdurch steigen Einsatzbereitschaft, Selbstvertrauen und Zufriedenheit der Mitarbeiter“ (Felfe, 2006, S. 63). Außerdem fügen Avolio und Bass (2004) hinzu, dass die Führungskraft aktiv ihre Mitarbeiter mitreißen muss, nur so gelingt es ihm Veränderungen bei den Mitarbeitern zu bewirken, um somit wiederum „Werte, Motive und Ziele“ (Felfe, 2006, S.63) zu verändern.

In der Literatur findet man die Transformationale Führung auch als neo-charismatische Führung (Wald, 2008). Die Charismatische Führung beschreibt eine Führungskraft, die mit

unkonventionellen, übermenschlichen Mitteln Hingabe und Engagement der Mitarbeiter erzeugt und dabei eine gemeinsame Vision bzw. ein gemeinsames Ziel kreiert (Weber, 1922). Das Ziel ist gleich, der Weg dahin unterscheidet die beiden Theorien.

### **Die Elemente der Transformationalen Führung**

Insgesamt sind 4 Faktoren entscheidend für das Gesamtbild der Transformationalen Führung, die allesamt eine gewisse aktive Komponente beinhalten, d.h. die Führungskraft reißt ihre Mitarbeiter mit und überträgt Ihnen Verantwortung, Motivation, persönliche Werte und Ziele (Avolio & Bass, 1995; Dörr, 2006; Felfe, 2006; Heinitz & Rowold, 2007):

- Idealized Influence bezeichnet die Vorbildfunktion der Führungskraft und das damit verbundene Ansehen und Vertrauen. Die Führungskraft führt motivierende und respektable Leistungen nicht nur vor, sondern lebt sie auch selbst. Damit übernimmt sie nicht nur eine attribuierende/vorzeigende, sondern auch verhaltensbezogene/aktive Rolle idealisierten Einflusses. Auf die manipulierende Tendenz wird in späteren Kapiteln noch einmal eingegangen.
- Inspirational Motivation: Dieser Faktor beschreibt die visionäre Funktion der Führungskraft. Die Führungskraft zeigt auf, in welche Richtung sich die gemeinsame Unternehmung bewegen kann, formuliert eindeutige Optionen und internalisiert diese bei den Mitarbeitern. Es entsteht das Gefühl einer Einheit gepaart mit Bewunderung und weitreichender Inspiration, um Ziele in Angriff zu nehmen und zu verteidigen.
- Intellectual Stimulation: Die Stimulation richtet sich an die Ideen, den Einfallsreichtum und die Kreativität der Geführten. Es soll ihnen ermöglichen, aus eigener Kraft und Anstrengung Lösungen für Probleme zu entwickeln und dabei aus vergangenen Erfahrungen zu profitieren. Schließlich gelingt es den Mitarbeitern unabhängig und eigenständig tätig zu werden, um in Folge Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit zu erfahren und aufzubauen.

- Mit Individualized Consideration manifestiert sich die Fähigkeit der Führungskraft weitreichend transformational tätig zu werden und auf die Individualität der Mitarbeiter einzugehen bzw. diese überhaupt wahrzunehmen. Im Fokus der Aufmerksamkeit steht neben aktuellen Bedürfnissen jedenfalls der optimale Einsatz jedes/r Mitarbeiters/in anhand seiner/ihrer individuellen Fähigkeiten, Perspektiven und Wünschen.

### **Auswirkungen auf Führer und Geführte**

In den meisten Fällen wurden die Auswirkungen eines Transformationalen Führungsstils auf die Geführten untersucht. Durchwegs zeigen sich positive Auswirkungen, so dass mitunter ein starkes soziales Band entsteht und belastende sowie stressreiche Situationen erfolgreicher bewältigt werden. Der Einfluss bezieht sich nicht nur auf direkt unterstellte Mitarbeiter, sondern sogar auf die Leistung indirekt unterstellter Mitarbeiter. (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002) Außerdem findet das Konzept in sehr unterschiedlichen Bereichen Anwendung: „Profit-oriented Organizations, trade unions, young workers, sports teams, educational context self-managed teams, to military organizations“ (Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004, S.241).

Auf der anderen Seite vergleichen Tourish und Pinnington (2002) die Schattenseiten der Transformationalen Führung anhand von Hitler oder Lenin. Die Protagonisten schrecklicher menschlicher Epochen verfügten über die Fähigkeit, Menschen in ihren Bann zu ziehen und sich für die gemeinsame Idee mit Leib und Seele hinzugeben. In falschen Händen kann eben jeder noch so gute Grundgedanke schlimme Folgen haben.

Nicht von der Hand zu weisen sind die positiven Eigenschaften, die eine Führungskraft implizit dazu bewegen, transformational zu werden. Die Auswirkungen auf die Führungskraft selbst gehen beispielsweise mit gesteigertem Wohlbefinden einher, wobei jede einzelne Dimension des Transformational Leaderships dazu beiträgt. In Krisenzeiten weiß sich die Führungskraft durch ihre eigene Rolle als Vorbild zu helfen und Verluste gering zu halten (Individualized Influence). Außerdem verfügt sie gleichzeitig über intrinsische Motivation und ausgeprägte Selbstreflexion (Inspirational motivation &

intellectual stimulation). Insgesamt ergibt sich eine positive Reziprozität bzw. wechselseitige Win-Win Situation zwischen Führer und Geführten. Die positiven Auswirkungen, die eine Führungskraft auf andere hat, reflektieren aufbauend, unterstützend und fördernd zurück. (Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004)

Ausgehend von den Erfahrungen des Transformational Leaderships widmen wir uns in einem neuen Kapitel dem Positive Leadership. Die Vernetzung ist sehr eng und die Unterschiede subtil, aber weitreichend zugleich; insbesondere aus diesem Grund ist es lohnenswert, spannende Untersuchungen in diesem Gebiet durchzuführen.

## **2. Positive Leadership**

### **2.1. Positive Psychologie**

Dieser Abschnitt bildet das Fundament des Positives Leaderships, aber auch des Paradigmenwechsels einer Teildisziplin der Psychologie. Will man Positive Leadership in seiner Grundstruktur verstehen, so muss man den Weg ausgehend von der Positiven Psychologie bestreiten.

#### **2.1.1. Entstehung und Bedeutung**

Wie bereits Abraham Maslow und Carl Rogers in den 70er Jahren – beides Humanisten, die erstmals das Individuum mit seinen Bedürfnissen in den empirischen psychologischen Vordergrund rückten – wollte auch Martin E.P. Seligman seinen Fokus auf das Wohlbefinden des Einzelnen richten (M. E. P. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Nachdem Seligman im Jahr 1996 Präsident der Amerikanischen Psychologischen Gesellschaft (APA) wurde und zuvor schon durch die Theorie der erlernten Hilflosigkeit Popularität erlangt hatte, oblag ihm eine große Verantwortung und Chance zugleich. Diese wollte er nutzen und läutete mit dem neuen Millennium auch eine neue Ära der Psychologie ein, die so genannte Positive Psychologie (M. Seligman, 2009).

Damit scharrte Seligman ausgewählte Forscher zusammen, um ein Manifest zu kreieren, in dem ausschließlich positive Eigenschaften im Vordergrund psychologischer Bemühungen stehen sollten. Angefangen von der *Evolution of Happiness* (Buss, 2000) bis hin zu *Subjective Well-Being* (Diener, 2000) und *Flow* (Csikszentmihalyi, 2000). Somit ist Positive Psychologie „the study of the conditions and processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of people, groups, and institutions“ (Gable & Haidt, 2005, S.104). Im Grunde genommen baut die Positive Psychologie auf 3 Säulen auf, die je nach theoretischer Auslegung unterschiedlich dargestellt werden. Ursprünglich definierte Seligman (M. E. P. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) die Positive Psychologie als Wissenschaft beruhend auf den 3 Säulen „of positive subjective experience, positive individual traits, and positive institutions“ (S. 1), und brachte damit zum Ausdruck, dass Glück, Freude, Erfüllung, Interessen, Talente, Familie, Schule und Arbeit allesamt Faktoren sind, die menschliches Leben zufriedener und besser machen sollten.

### **2.1.2. Inhalt: Tugenden und Stärken**

Nachdem es mannigfaltige Untersuchungen und Diagnosekriterien über pathologische Auffälligkeiten gab, sollte es an der Zeit sein ein Pendant zum DSM bzw. ICD zu entwickeln. Beide stellen Zusammenfassungen von Klassifikationen dar, deren Hauptaufgabe es ist, pathologische Zustände zuzuordnen. Seligman (2009) dachte hingegen an einen Katalog mit Stärken und Talenten, die das Leben lebenswerter machen und das Individuum auf eine andere Art und Weise berücksichtigen, bevor es überhaupt zum Ausbruch von Krankheiten kommt. Schließlich erforschte er mithilfe seines Teams 6 Tugenden, die universal auf der ganzen Erde wiederzufinden sind und von jeder Kultur verstanden werden können. Diese sehr allgemeinen und philosophischen Tugenden entwickelte er weiter und gelangte zu 24 Stärken (s. Tab. 2), die anhand von vordefinierten Kriterien ermittelt wurden: So sollten sie eindeutig im menschlichen Verhalten erkennbar sein, einen positiven Wert implizieren, als wünschenswert erachtet sein, sowie positive Emotionen bei anderen auslösen und prinzipiell von der Kultur getragen/akzeptiert sein. (M. Seligman, 2009)

Tabelle 2: *Tugenden und Stärken nach Seligman (2009)*

<b>Tugend</b>	<b>Stärken</b>
Weisheit und Wissen	Neugier, Lerneifer, Urteilskraft, Kreativität, Soziale Intelligenz, Weitblick
Mut	Tapferkeit, Durchhaltekraft, Integrität
Humanitas und Liebe	Menschenfreundlichkeit, Lieben und sich lieben lassen
Gerechtigkeit	Staatsbürgertum, Fairness, Führung
Mäßigung	Selbstkontrolle, Klugheit, Bescheidenheit
Transzendenz	Schönheitssinn, Dankbarkeit, Optimismus, Spiritualität, Vergebung, Humor, Begeisterung

Insgesamt hat sich die Positive Psychologie zum Ziel gesetzt, das Wissen über menschliche Widerstandsfähigkeit, Stärken und Wachstum aufzubauen, um sie in das bereits bestehende Wissen einzuflechten (Gable & Haidt, 2005).

In weiterer Folge entstehen durch die Benennung eines seit langer Zeit bestehenden Kerngedankens – also der Positiven Psychologie – eine Vielzahl an Theorien und Weiterführungen. Zunächst erwachen nur theoretische, dann – wie Seligman es impliziert hatte – empirisch fundierte Erkenntnisse zum Leben (M. Seligman, 2009), die seine Bemühungen erst als etwas Neuartiges in der Wissenschaft hervorheben sollten.

Zunächst soll die theoretische Hinführung zum Positive Leadership anhand von *Positive Organizational Scholarship* und *Positive Management* skizziert werden und anschließend auf die anwendungsorientierte Sicht des *Positive Organizational Behaviors* eingegangen werden. Prinzipiell gab es in den Jahren 2000 bis 2011 viele weitere Strömungen, die jedoch als Ausläufer der Positiven Psychologie ihre Anwendung in anderen Teildisziplinen der Arbeits- und Organisationspsychologie fanden, wie zum Beispiel die *Positive Coaching Psychology* (P. A. Linley & Kauffman, 2007; M. E. P. Seligman, 2007), das wiederauflebende *Appreciative Inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005) oder auch der prozessorientierte *Authentic Leadership* Ansatz (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Cameron, Dutton & Quinn, 2003b; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009).

## **2.2. Positive Organizational Scholarship**

### **2.2.1. Entstehung**

Kurz nach Erscheinen des Konglomerats der Positiven Psychologie kristallisierte sich eine Erweiterung heraus, die mehr den Fokus auf unternehmerische Prozesse hatte und jedes Mitglied einer Organisation in den Fokus der Aufmerksamkeit richtete: Positive Organizational Scholarship (POS) (Cameron, Dutton & Quinn, 2003a, 2003b).

### **2.2.1. Inhalt: Positiv abweichendes Verhalten**

Der Begriff Positive Leadership in diesem Zusammenhang taucht bei Begründer Kim Cameron erst 2008 auf und wird zunächst vielmehr als Synonym für positiv deviantes (von der Norm abweichendes) Verhalten einer Organisation verwendet. Er setzt sich zusammen aus

- positiv deviantem Verhalten, sprich von der Norm abweichendem Verhalten mit positiven Effekten;
- dem Fokus auf Stärken, Fähigkeiten und Potentialen sowie
- den optimalen Umgebungsbedingungen.

Eindeutig erkennbar sind die parallelen zur Positiven Psychologie und ihren 3 Säulen (positive emotions, traits und institutions). Cameron (2008) geht einen Schritt weiter und beschreibt anhand von Beobachtungen vier Strategien, die positiv abweichendes Verhalten ermöglichen und Dankbarkeit, Stärken, positives Feedback und Wohlbefinden auslösen:

- Positive Climate
- Positive Relationships
- Positive Communication
- Positive Meaning

Die Zusammenhänge sind teilweise naheliegend, denn ein positives Arbeitsklima ist sicherlich deutlich angenehmer als Dauerstress und Angst ausgesetzt zu sein. Cameron (2008) beschreibt in seinem Buch *Positive Leadership*“ zusammenfassend zu jedem Teilaspekt lang anhaltende positive Effekte und gibt illustrative Beispiele. Auszugsweise werden sogar physiologische Auswirkungen von beispielsweise positivem Arbeitsklima aufgezeigt. Bei Studenten konnte eine regelmäßige Herzfrequenz und stabilere Gesundheit gemessen werden, nachdem ihnen bestimmte Journals für eine bestimmte Zeit anvertraut wurden. Im Gegensatz zu Studenten, die keine Journals erhielten, fassten sie ihr Leben optimistischer, selbstbewusster und positiver auf. Sie zeigten Dankbarkeit und Stolz, was sich letztendlich auf ihre Gesundheit niederschlug. (Emmons, 2003; zitiert nach Cameron, 2008, S.31-33)

Ursprünglich jedoch umfasst Cameron (2003a) seine eigene Disziplin nicht so eng und gesteht: „POS does not represent a single theory“ (S.3). Sein Fokus war verstreut auf alle positiven Teilbereiche und vor allem auf die Prozessaktivatoren (Strukturen, Methoden,...), die Motivationen (selbstlos, altruistisch, ...) sowie die Effekte (gute Beziehungen, Gesundheit,...).

## **2.3. Positive Management**

### **2.3.1. Entstehung**

Um den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden und die immanente und tragende Rolle der Führungskraft hervorzuheben, geht die Theorie des Positive Managements gezielter auf Führungskräfte ein und verbindet Erkenntnisse des Personalmanagements sowie der Positiven Psychologie und ihren Ausläufern. Die deutsche Forschungsgruppe um Ringlstetter, Kaiser und Müller-Seitz (2006) knüpfen am POS an und arbeiten ein gesamtheitliches Positive Management Konzept aus, mit dem Ziel, die Aspekte eines positiven Unternehmens zu identifizieren und gemeinsam mit den bisherigen Erkenntnissen aus dem deutschsprachigen Raum ein praktisches und umsetzbares Paket zu schnüren.

### **2.3.1. Inhalt: Stärken, Flow, Sinn**

Creusen und Müller-Seitz (2010) prägen in Anlehnung an die Entstehung des Positive Managements auf ihre Art und Weise den Begriff Positive Leadership. Konkret bedeutet das eine Personalentwicklung anhand Stärkenorientierung, Flowentwicklung und am Kollektiv orientierte Organisationsentwicklung durch Sinnstiftung.

Stärkenorientierung wird erreicht, indem Führungskräfte ihre eigenen Stärken und die der Mitarbeiter erkennen, fördern und gezielt einsetzen. Ein dynamischer Flow-Zustand (nach Csikszentmihalyi, 2000) ist das Resultat eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft, der/die sich seiner/ihrer Arbeit voller Hingabe zuwendet und in weiterer Folge ein stabiles Commitment erlangt. Sinnstiftung zielt in diesem Kontext in Richtung gemeinsame Visionen oder gemeinsame Ziele ab.

Drei Punkte sind hierbei neuartig:

- Der Begriff Positive Leadership bezieht sich nicht mehr – wie bei POS - auf das ganze Unternehmen, sondern auf eine bestimmte Person, also dem Mitarbeiter bzw. insbesondere der Führungskraft.
- Die Führungskraft wird unter Zuhilfenahme der Eigenschaften Stärkenorientierung, Flow und Sinnstiftung identifiziert.
- Positive Leadership bekommt eine konkrete Bedeutung zugeschrieben. Allgemeine Auswirkungen positiv konnotierter Begriffe und Aspekte wie bei POS werden zwar akzeptiert, aber zunehmend konkretisiert.

## **2.4. Positive Organizational Behavior**

Nachdem theoretische Wege betreten und anwendbare Handlungsvorschläge in Form von Coachings an Führungskräfte erteilt wurden, war es an der Zeit Positive Leadership operationalisierbar und dadurch manifest zu machen. Bisherige Forschungen waren eher ein weites Feld und allgemein gehalten. Positive Organizational Behavior (POB) bezeichnet den Richtungswechsel der theorielastigen Positiven Psychologie im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie. Ähnlich wie POS, beschränken sich jedoch die Untersuchungen auf das gesamte Unternehmen und unterscheiden nicht zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, dennoch ist POB ein erster Meilenstein auf der Suche nach dem messbaren Positive Leadership Potential.

### **2.4.1. Entstehung**

Der Entstehung von POB geht zunächst das Organizational Behavior (OB) voraus, also der Verhaltenspsychologie in Unternehmen. Sie wird zeitlich etwa um die 1930er eingegrenzt, als Forscher in den amerikanischen Hawthorne Werken Verhaltensstudien durchführten. Dabei stießen die Forscher auf positive Veränderungs- und Anteilnahmeeffekte der Umgebung auf die Produktionsleistungen der Mitarbeiter (Luthans, 2002b).

Fred Luthans greift Anfang des 21. Jahrhunderts das Konzept wieder auf und erweitert es um die positiv-psychologische Betrachtungsweise und definiert Positive Organizational Psychologie (POB) „as the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today’s workplace“ (2002b, S.59). Zum gleichen Zeitpunkt entwarf Luthans gemeinsam mit Avolio (in Cameron, Dutton & Quinn, 2003b) das Konzept des Authentic Leadership, eine Zusammenführung von POB, Transformational Leadership und anderen ethischen Führungstheorien.

#### **2.4.2. Inhalt: Self-Efficacy, Hope, Resilience, Optimism**

Im Grunde genommen widmet sich POB seit Beginn der Forschungen positiven Persönlichkeitseigenschaften und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt – vergleichbar mit POS – lediglich mit dem Unterschied, dass konkrete Eigenschaften anhand von konkreten Voraussetzungen paradigmatisch herangezogen und messbar gemacht wurden (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Luthans, 2002a, 2002b; Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2007). Die Zusammenstellung der potentiellen Persönlichkeitseigenschaften lehnt sehr stark an Seligman’s Tugenden und Stärken an. Neben Seligman’s Character Strength Survey (M. Seligman, Park & Peterson, 2004), entwickelte auch das Gallup Institut seinen Clifton Strengths Finder (Hodges & Clifton, 2004), um individuelle Stärken ersichtlich zu machen und damit arbeiten zu können. Sowohl in den beiden Fragebögen als auch bei POB wird man dieselben Eigenschaften wiederfinden.

Luthans’s Interesse liegt vor allem auf Eigenschaften, die ...

- grundsätzlich positiv, stärkenorientiert und relativ einzigartig im Kontext des Organizational Behavior’s
- theoriebasiert, intensiv untersucht und messbar
- valide

- state like\* und somit zugänglich für Entwicklungs- und Leistungsmanagement
  - bedeutungsvoll für die individuelle arbeitsbezogene Leistung und Zufriedenheit
- ... sind. Diese Kriterien müssen erfüllt sein, um in seine Theorie aufgenommen zu werden. (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005; Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2007)

Im Zuge dessen erhielt man zunächst die Faktoren Confidence, Hope, Optimism, Subjective Well-Being und Emotional Intelligence. (Luthans, 2002b) Aus unbekanntem Gründen änderten sich die Faktoren oder wurden umbenannt, so dass letztendlich Self-Efficacy, Hope, Resilience und Optimism in die finale Version Einkehr fanden. Aus diesen vier Faktoren entwickelte sich schließlich das Psychologische Kapital (PsyCap) (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005; Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006; Luthans & Youssef, 2007).

Der Begriff PsyCap taucht bereits in der englischen Originalfassung von Seligman's Buch *Der Glücks-Faktor* (erschienen 2004) auf und umschreibt nach Luthans (2004) neben dem traditionellen, dem Human- und dem sozialen Kapital nun auch das positive psychologische Kapital (PsyCap) anhand der vier Faktoren Self-Efficacy, Hope, Resilience und Optimism.

- Self-Efficacy bzw. Selbstwirksamkeit beschreibt die eigene Überzeugung, eine Aufgabe mithilfe seiner kognitiven und motivationalen Ressourcen erfolgreich zu bewältigen. Selbstwirksamkeit steht in hohem Zusammenhang mit Arbeitsleistung und harmoniert am besten mit den PsyCap Kriterien. (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)

---

\* *state like* sind Eigenschaften, die veränderbar sind (z.B. Höflichkeit oder Wissen). Hingegen sind *trait like*-Eigenschaften relativ stabil (z.B. Intelligenz). (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005)

- Hope bzw. Hoffnung steht einerseits für die Wirkung oder den Willen einen gewünschten positiven Effekt hervorzurufen, andererseits für die unterschiedlichen Wege, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Seine Auswirkungen entfaltet es sowohl in höherem Commitment als auch in höherer Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)
- Resilience bzw. Resilienz bezeichnet die erfolgreiche Bewältigung und Anpassung an riskante oder widrige Bedingungen. Im Vergleich zu einem Stehauf-Männchen gelingt es Personen mit hoher Ausprägung in diesem Faktor nicht nur ihre Balance nach Konflikten, Fehlern oder Unsicherheiten wiederzufinden, sondern auch zusätzliche Stabilität zu erlangen, was wiederum die Resilienz für zukünftige ähnliche negative Ereignisse erhöht. (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)
- Optimism bzw. Optimismus ähnelt in seiner Konnotation der Hoffnung. Dennoch sind gravierende Unterschiede vorhanden. Nach Seligman's Attributionstheorie (1990), attribuieren Optimisten bei positiven Ereignissen eher intern, stabil und global (bzw. external, instabil und spezifisch bei negativen Ereignissen). Eine gute Grundvoraussetzung für positive Emotionen und einem gesteigerten Selbstwertgefühl. Zudem steigert es die eigene Leistungsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit. (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)

Weitere Untersuchungen stützen die Aussage, dass PsyCap negativ mit Zynismus, Kündigungsabsichten und Kontraproduktivität korreliert und zugleich positiv mit Arbeitsleistung (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010). Außerdem erhöhen sich sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die positiven Emotionen. Daraus resultiert eine positive Haltung (Commitment) dem Unternehmen gegenüber verbunden mit gesteigertem persönlichen Engagement. (Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008). Neueste Forschungen in diesem Bereich zeigen sogar, dass PsyCap die Bedingungen erfüllt, um als sogenanntes core construct zu gelten. Es verfügt laut Avey, Luthans und Youssef (2010)

über die nötigen Nachweise der konvergenten und diskriminanten Validität. Das Gesamtkonstrukt sagt somit mehr aus als die Summe seiner einzelnen Dimensionen.

## 2.5. Zwischenzusammenfassung und Ergänzungen des Autors

Die Literatur hat bisher gezeigt, dass viele Führungstheorien und *Positive*-Theorien (d.h. Theorien, denen die Positive Psychologie zugrunde liegt) auf dem Markt angeboten werden und dennoch alle miteinander einiges gemeinsam haben bis hin zu denselben Autoren. POS und POB sind in ihrer ursprünglichen Form sehr unterschiedlich und decken sich im Laufe der Zeit immer mehr. Das Konzept des Authentic Leaderships (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009) fungiert als Verbindungsstück zwischen den Theorien. Die Tabelle 3 bietet einen guten Überblick der Kernstrukturen der einzelnen Theorien.

**Tabelle 3: Übersicht der Kerngedanken der Theorien von Seligman und Csikszentmihalyi (2000), Cameron (2008), Creusen und Müller-Seitz (2010) sowie Luthans et al. (2004)**

<b>Positive Psychology</b>	<b>POS</b>	<b>Positive Management</b>	<b>Authentic Leadership</b>	<b>POB</b>
Positive Emotionen	Positiv deviantes Verhalten	Visionen	Zuversicht	Selbst-wirksamkeit
Stärken	Stärken	Flow	Hoffnung	Hoffnung
Positive Umgebung	Positive Umgebung	Sinn	Optimismus	Resilienz
	Positives Klima		Resilienz	Optimismus
	Positive Beziehungen		Transparenz	
	Positive Kommunikation		Moral/Ethic	
	Positive Bedeutung		Zukunfts-orientierung	
			Beteiligung	

Reflexiv betrachtet schließt sich der Kreis von den allgemeinen Führungstheorien hin zu Positive Leadership. Die drei anfänglich erwähnten Aspekte nach Allio (2005) – aktives Mitreißen, positiver Wert der Führung, Zusammenarbeit – können nun anhand der vorgestellten Theorien komplimentiert werden. Die Transformationale Führung gibt demnach im weitesten Sinne den Grundgedanken des demokratischen Führens wieder, reißt die Mitarbeiter mit und entwickelt als Vorbildfunktion eine gemeinsame Vision. Das Transformational Leadership wiederum lehnt an der Kategorisierung nach Jago (1982) an.

In den Ausführungen zum Thema POS und POB wiederholen sich Aussagen bezüglich der notwendigen Sinnvermittlung einer Arbeit. Die Transformationale Führung trägt einiges dazu bei, gemeinsame Ziele und Visionen zu verfolgen und dabei empathisch auf die Individualität der Mitarbeiter einzugehen.

Zusammenhänge zwischen Positive Leadership und Transformational Leadership, wie sie implizit in der Literatur bereits Einzug finden (z.B. bei Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008; Cameron, Dutton & Quinn, 2003b; Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004) bilden den Abschluss dieses Kapitels. Es soll dem Leser vorweg an dieser Stelle kritisch nahegelegt werden, dass die Unterteilung nach Jago (1982) in Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft aufgehoben werden sollte und stattdessen die Übernahme der aktiven, dynamischen und verhaltensbezogenen Rolle einer Führungskraft (anhand des Transformationalen Führers) in Verbindung mit der Persönlichkeitsebene (anhand des PsyCap) Anwendung finden sollte. Donaldson und Ko (2010 (in press)) führen unter anderem an, dass „transformational leadership may play a major role in the follower’s psychological capital development“ (S. 14). Um sich ein Stück weit vom Transformational Leadership abzugrenzen, verwendet das Projektteam vorliegender Arbeit stattdessen den Begriff *Followership*. Der Theorie des Transformational Leaderships gebührt jegliche Ehre und sollte nicht als unvollständiges Konstrukt indirekter Kritik unterliegen. Jedenfalls kommt mit der neuen Bezeichnung die tragende aktive Interaktion mit seinen Geführten deutlicher zum Ausdruck. Das Projektteam besteht aus Dr. Mag. Markus Ebner, MSc, Kutscher Gloria und Toma Markus (Autor) und wurde von einem CEE Finanzdienstleistungsunternehmen beauftragt, nach ihrem Positive Leadership Potential zu forschen.

Somit definiert das Projektteam Positive Leadership anhand von zwei Komponenten:

**Positive** bedeutet, positive Persönlichkeitseigenschaften (Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Widerstandsfähigkeit und Optimismus) zu besitzen, und **Leadership**, diese Eigenschaften einzusetzen und aktiv weiterzugeben (Followership).

Positive entspricht somit dem Psychologischen Kapital (im Sinne des POB) und Leadership dem Followership-Aspekt (im Sinne des Transformational Leaderships).

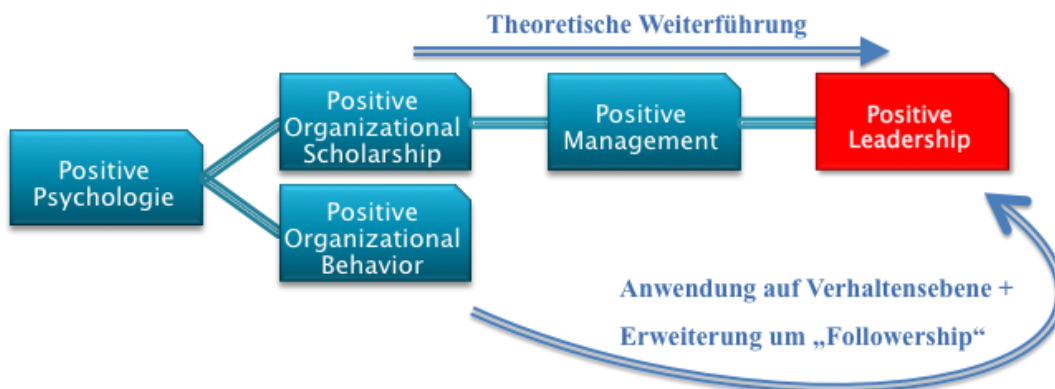
Es wäre jedoch fatal im Sinne des Followerships negative Persönlichkeitseigenschaften, Visionen und Ziele zu entwickeln und erfolgreich an die Mitarbeiter zu übertragen. Es wäre gleichermaßen ineffektiv positive Eigenschaften zu besitzen, aber nicht in der Lage zu sein, seine Mitarbeiter aktiv zu führen und als Vorbildfunktion zu agieren. Ausschließlich in Kombination ist es letztendlich möglich, ein Positive Leader zu sein.

### **Fazit**

Die Nomenklatur von Positive Leadership sollte den Leser nicht dazu verleiten, falsche Annahmen aufzustellen. Positiv ist in diesem Kontext nicht das Gegenteil von negativ im engeren Sinne. Erst recht nicht ein Synonym für *gut*. Es ist eher als das positive Ergebnis einer Führungskraft zu verstehen, die über positive Eigenschaften verfügt. Somit besteht die Definition aus einer passiven Komponente – positive Persönlichkeitseigenschaften – und einer aktiven Komponente – das Führen selbst. Zudem verbindet der Positive Leadership Aspekt einerseits Verhaltensweisen vergleichbar mit den Theorien von Typ II bzw. in weiterer Folge dem Transformational Leadership, andererseits Persönlichkeitseigenschaften ausgehend von der Führungskraft vergleichbar mit den Theorien von Typ I (siehe jeweils Kapitel 1.2.2). Eine doppelte Bedeutung kommt zusätzlich der Auswirkungen von Positive Leadership zugute, denn sowohl die Führungskraft selbst, als auch die Geführten profitieren letztendlich von diesem Führungsstil (Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004). Diese und weitere Erkenntnisse bieten einen Vorgeschmack, was die kommenden empirischen Kapitel erwarten lassen. In grafischer Form (s. Abb. 2) ist zusammenfassend aufgezeichnet, wie

sich die Entstehung einerseits auf wissenschaftlich theoretischer Ebene entwickelt hat, und andererseits wie die Anwendung auf Verhaltensebene Einzug in das vorliegende Projekt gefunden hat.

Abbildung 2: Überleitung Positive Leadership



### 3. Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen untersucht im Abstand von fünf Jahren u.a. körperliche und psychische Auswirkungen der Arbeit. Im Jahr 2000 nahmen 21.703 Personen teil und gaben in einem persönlichen Interview Auskunft über ihre derzeitige Arbeitssituation. 60% der Befragten leiden unter ihrer Arbeit, 33% berichten Rückenschmerzen und 23% leiden unter allgemeiner Erschöpfung. Stress empfinden 26% aller Befragten und 42% sind nicht der Meinung, dass sie ihren derzeitigen Beruf mit 60 noch ausüben wollen oder können. (Merllié & Paoli, 2002) Schätzungen zufolge belaufen sich die Kosten der Fehlzeiten aufgrund von Stress in Deutschland auf etwa 3 Mrd. € pro Jahr. (Wieland, 2005) In Österreich berichtet ORF.at (2010) von ca. 2.5 Mio. Krankenstandstagen und damit dreimal so viel wie noch vor 20 Jahren. Auf die gesamte EU gesehen schätzt man die Kosten auf 5-10% des Bruttosozialproduktes. (Wieland, 2005)

Die Brisanz der Thematik führte beispielsweise zu einheitlichen internationalen Normen und Grundsätzen der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2004), aber auch in Österreich zu einer Verankerung im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, so dass „ArbeitgeberInnen . . . verpflichtet [sind], ArbeitspsychologInnen zum vorbeugenden Gesundheitsschutz der Beschäftigten einzusetzen, wenn an der Arbeitsstätte eine psychische Gefährdungs- und Belastungssituation vorliegt“ (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002, S.6).

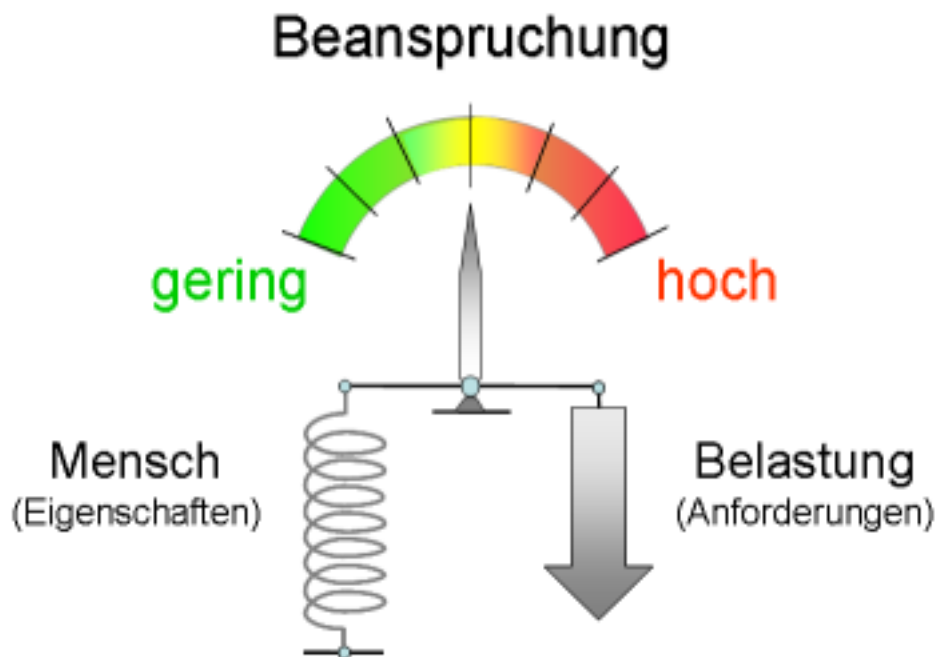
Im Volksmund werden oft Begriffe wie Belastung, Depression oder Stress im alltäglichen Gebrauch verwendet, ohne sie genauer zu differenzieren. Mitunter entwickeln sich Modewörter wie beispielsweise Burnout. Um die Verständlichkeit zu erhöhen und sowohl dem wissenschaftlichen aber auch profanen Gebrauch der Begriffe gerecht zu werden, verwendet die vorliegende Studie die Bezeichnung *subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung* oder Stress als Äquivalent zu Arbeitsbeanspruchung.

### **3.1. Definition**

Der DIN EN ISO 6385:2004-05 entsprechend definiert sich Arbeitsbelastung als „ . . . die Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die auf den physiologischen und / oder psychologischen Zustand einer Person einwirken“ ("Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen ", 2004).

Arbeitsbeanspruchung hingegen „ist die interne Reaktion des Arbeitenden auf die Arbeitsbelastung, der er ausgesetzt ist und die von seinen individuellen Merkmalen (z.B. Größe, Alter, Fähigkeiten, Begabungen, Fertigkeiten usw.) abhängig ist“ ("Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen ", 2004).

Abbildung 3: Arbeitsbeanspruchung und -belastung (Laurig, W. (1992). Grundzüge der Ergonomie. 4. Auflage. Beuth: Berlin.)



Der Unterschied zwischen Arbeitsbelastung und -beanspruchung ist vergleichbar mit einer Putzfrau und einem Bodybuilder, die jeweils einen 10kg schweren Eimer Wasser heben sollen. Die jeweilige Belastung (10kg) ist dieselbe, dagegen äußert sich die Belastung bei der Putzfrau nach kürzerer Zeit negativ aus, währenddessen der Bodybuilder hedonistische Freude erleben könnte. Ein und dieselbe Belastung wird interindividuell als Überforderung, im Normalbereich oder gar Unterforderung wahrgenommen (vgl. Abb. 3), somit erklärt sich die Bezeichnung *subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung*.

Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung impliziert die Wahrnehmung von Stress, so dass Stressmodelle in diesem Kontext immanente Relevanz aufweisen und ausführlicher erläutert werden müssen.

Eine populäre psychologische Definition von Stress, die an dieser Stelle nicht unberücksichtigt bleiben soll, stammt von Weinert (2004) und geht von drei Komponenten und zwei notwendige Bedingungen aus. In erster Linie muss ein physischer oder

psychischer Stimulus vorhanden sein und wahrgenommen werden. Anschließend erfolgt eine Reaktion darauf, die sehr individuell ausfallen kann. Der Stimulus wird schließlich mit Zwängen und Forderungen in Verbindung gebracht, d.h. es entsteht eine innere Spannung oder Diskrepanz. Notwendigerweise steht man einem ungewissen Ergebnis gegenüber und empfindet eine persönliche Relevanz in der Angelegenheit.

## **3.2. Stressmodelle**

### **3.2.1. Allgemeines Adaptionssyndrom**

Ausgehend von einer normalen Widerstandslage postuliert Selye (1981) in seinem Allgemeinen Adaptionssyndrom drei Stadien der Belastung:

- Alarmreaktion: Der Stressor sorgt für Panik und Unruhe. Es wird nach Lösungen gesucht und Schätzungen getroffen, ob und inwieweit eine Überwindung erfolgreich sein kann.
- Widerstandsstadium: Aktiv werden Kräfte mobilisiert und gegen die Stressoren eingesetzt. Es zeigt sich, ob zusätzliche Stressoren auftauchen und die Ressourcen ausreichen, um sie zu bewältigen, oder die Energie nachlässt und der Körper aufgibt.
- Erschöpfungsstadium: Die Eliminierung oder Anpassung scheitert und die Person muss sich geschlagen geben und erleidet gesundheitliche Konsequenzen.

Insbesondere kontinuierlicher Stress ist auf lange Sicht äußerst problematisch und kann zur Schwächung des Immunsystems bis hin zum Tod durch Herzschlag führen. (Selye, 1981)

### **3.2.2. Transaktionales Stressmodell**

Lazarus (1999) beschreibt in seinem Modell drei Bewertungsphasen, die ähnlich dem Allgemeinen Adaptionssyndrom sind. Zunächst findet die Primäre Bewertung (Primary Appraisal) statt, in der zunächst festgestellt wird, ob eine Situation positiv, neutral oder negativ (stressend) ist. Ist sie negativ, wird weiters unterschieden, ob sie herausfordernd, bedrohend oder schädigend ist. In der Sekundären Bewertung (Secondary Appraisal) findet eine Abwägung der Situation mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen, Mitteln, Handlungsfähigkeiten, Copingstrategien etc. statt. Erfolg oder Misserfolg determinieren den Lernerfolg der eingesetzten Verhaltensweise und somit die dritte Phase der Neubewertung (Reappraisal). In ähnlichen Situationen werden die Phasen schneller durchlaufen und dadurch mehr Widerstandsfähigkeit erzeugt.

Die anwendbaren Strategien (Coping) in stressenden Situationen können in diesem Prozess unterschiedlich fokussiert werden. Es ist möglich, die konkrete Situation zu präzisieren und in bewältigbare Stücke aufzuteilen (problemorientiertes Coping), Emotionen abzubauen (emotionsorientiertes Coping) oder die Situation neu zu bewerten und gar als positiv herausfordernd wahrzunehmen (bewertungsorientiertes Coping). (Lazarus, 1999)

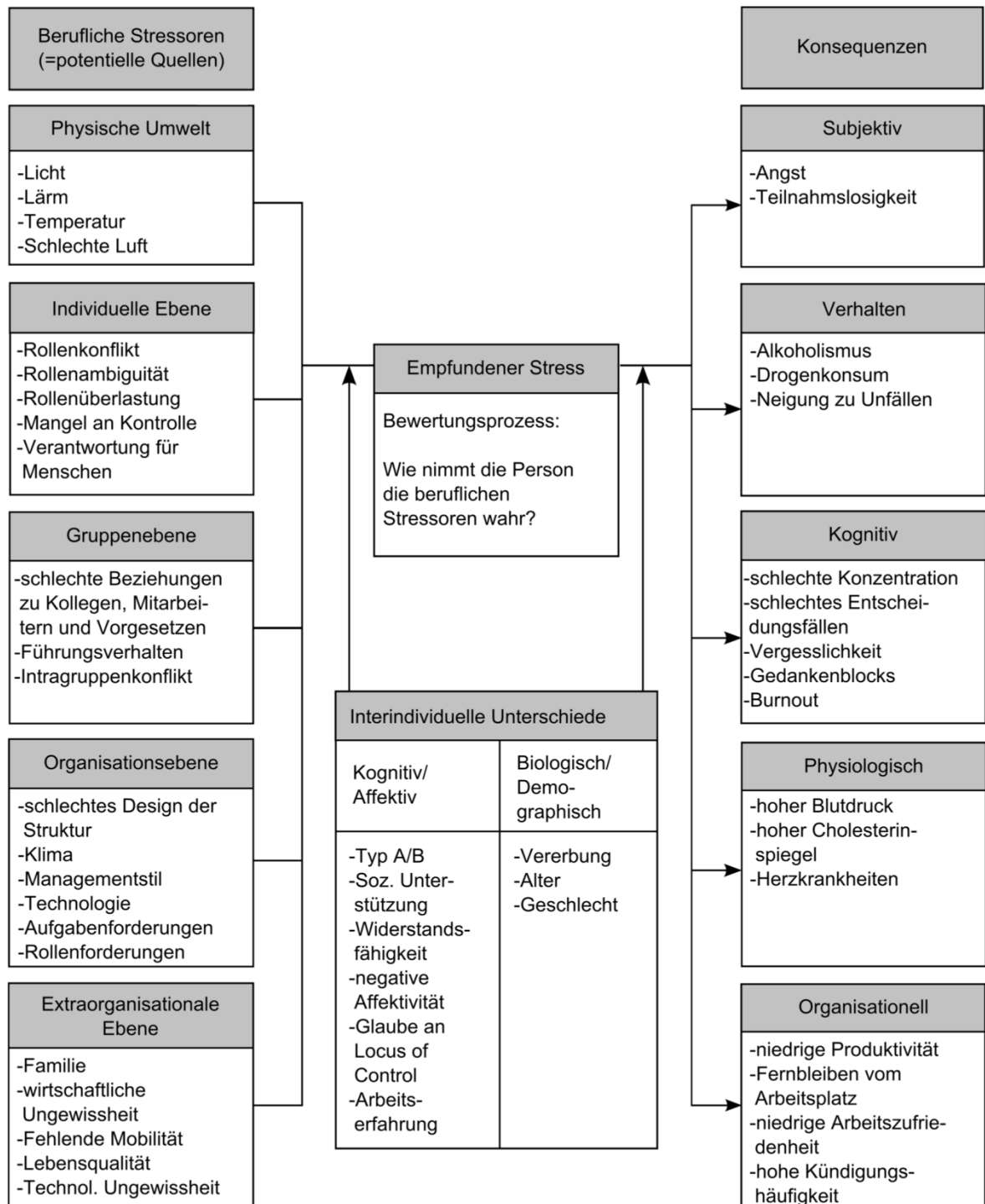
### **3.2.3. Berufsstressmodell**

Weinert (2004) konkretisiert sein Stressmodell in Bezug auf den Arbeitskontext und integriert die externen Stressoren, die interne Wahrnehmung in Verbindung mit individuellen Unterschieden sowie die Konsequenzen (s. Abb. 4).

Beispielsweise wird ein schlechtes Arbeitsklima hervorgerufen durch Mobbing eine Person mit Neigung zu negativer Affektivität dazu bringen, letztendlich vom Arbeitsplatz fern zu bleiben oder gar massive physiologische Schädigungen zu erleiden. Es wäre auch möglich, dass eine Person eine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit besitzt und Rollenkonflikte oder schlechte Beziehungen zu Kollegen mithilfe internalisierter Strategien bewältigt oder durch produktive Freizeitaktivitäten kompensiert.

Im Wesentlichen zeigt das Modell unterschiedliche Stress-Ebenen auf und berücksichtigt individuelle Unterschiede und Prädispositionen. Außerdem unterstreichen die möglichen Konsequenzen auf ein Neues die Relevanz der Thematik.

Abbildung 4: Stressoren und Konsequenzen nach Weinert (1998, S.237)



Die unterschiedlichen Stressmodelle haben letztendlich gemeinsam, dass eine mögliche Stressquelle identifiziert werden muss und anschließend persönliche Dispositionen darüber entscheiden, ob eine stressende Situation negative Konsequenzen hervorruft oder nicht. Prinzipiell lassen die Modelle ein breites Spektrum an Störfaktoren zu und wirken sich in einem gleichermaßen weiten Feld an Resultaten aus. Diese Tatsache erschwert die Identifikation von konkreten Belastungen (Stressoren) und den direkten Folgen.

### **3.3. Ausgewählte Stressoren und Ressourcen**

Stressoren bezeichnen die äußeren Einflüsse, die unterschiedlich intensiv wahrgenommen werden können. Ressourcen bzw. Hilfsmittel kämpfen gegen Stressoren an und schaffen im besten Fall eine innere Balance. Ressourcen sind nicht nur Persönlichkeitseigenschaften oder Kompetenzen, sondern auch „Bewältigungsmöglichkeiten eines Menschen, die ihm von seiner Umwelt angeboten werden. Dazu gehören z.B. Handlungsspielraum und Mitwirkungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, soziale Unterstützung, eine interessante Tätigkeit, Ausbildung, Aufstiegschancen, ein gutes Gesprächsklima mit dem KollegInnenkreis und den Vorgesetzten, flexible Arbeitszeit, etc.“ (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002, S.14).

Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995) geben einen optimalen Überblick bezüglich der Notwendigkeit psychologischer Arbeits- und Aufgabenanalysen und dem damit verbundenen Ziel, in einem effizienten Fragebogen ein umfassendes Bild über Stressfaktoren aufzuzeichnen. Sie unterziehen ausgewählte Items unterschiedlicher Fragebögen einer Faktorenanalyse und gelangen somit zu elf finalen Faktoren der Arbeitsanalyse. Sie basieren auf bewährten Fragebögen, die wiederum auf bewährten Stressmodellen konstatieren, z.B.: „ISTA“ (Semmer, 1984), „Fragebogen zur Erfassung der Stressbedingungen am Arbeitsplatz“ (Frese, 1992), „Verfahren zur subjektiven Arbeitsanalyse“ (Udris & Alioth, 1980), „Job Diagnostic Survey“ (Hackman & Oldman, 1975), „Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklimas“ (v. Rosenstiel et al., 1982), etc. (jeweils zitiert nach Prümper et al., 1995, S. 1).

Molnar, Greißler-Gruber und Haiden (2002) greifen dieses Konzept auf und erweitern es im Rahmen der Europäischen Woche für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz im Oktober 2002 um die Kategorisierung in Stressoren und Ressourcen. Dieser neuentstandene Fragebogen umfasst folgende Faktoren der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung:

### **Stressoren**

- Vielseitiges Arbeiten: Sind Einsatzmöglichkeiten der eigenen Kompetenzen vorhanden?
- Ganzheitliches Arbeiten: Vermittelt die Arbeit Sinn und Identifikation mit einem Gesamtergebnis?
- Passende inhaltliche Anforderungen: Werden die eigenen Kompetenzen unter- oder überfordert?
- Passende mengenmäßige Arbeit: Herrscht Zeitnot und unüberschaubare quantitative Arbeit?
- Passende Arbeitsabläufe: Sind ständige Unterbrechungen an der Tagesordnung und fehlen materielle Hilfsmittel?
- Passende Arbeitsumgebung: Stehen Räumlichkeiten zur Verfügung oder sind die Arbeitsbedingungen physiologisch beeinträchtigend?

### **Ressourcen**

- Handlungsspielraum: Ist eine eigenständige Planung über dem Pflichtteil hinaus möglich?
- Soziale Rückendeckung: Ist Verlass auf KollegInnen und Vorgesetzten?
- Zusammenarbeit: Funktionieren Feedback und Personalstrukturen?
- Information und Mitsprache: Ist die Kommunikation intakt und folgen Reden Taten?
- Entwicklungsmöglichkeiten: Sind Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen gegeben?

Die angeführten Stressoren und Ressourcen sind vergleichbar mit der *Zwei-Faktoren Theorie* von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959): Stressoren sind ihrerseits Auslöser für Stress und Unzufriedenheit, jedoch bedingen sie nicht notwendigerweise Arbeitszufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind.

Nicht vorhandene Ressourcen (soweit sie nicht unternehmenspolitisch ausgeschlossen oder aktiv verhindert werden) bedingen nicht gleichzeitig Stress. Sind sie vorhanden, so erhöhen sie die Arbeitszufriedenheit oder kompensieren zumindest Stressoren.

Insgesamt gesehen sind Stressoren und Ressourcen transitiv. Es ist genauso möglich, dass aus Stressoren Ressourcen werden und vice versa. Es ist eine Frage der Höhe der Ausprägung und der Situation. Eines ist jedoch klar, Stress kostet Geld, macht krank (emotional, körperlich und geistig) und ist ein Unfallrisiko (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002).

### **3.4. Die Folgen von Stress bzw. subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung**

„Stress hat kein *Mascherl*. Dem Organismus ist egal, ob Stressfaktoren aus dem beruflichen oder dem privaten Bereich kommen“ (Molnar et al., 2002, S. 19). Die körperlichen und psychologischen Folgen von Stress basieren in der Regel auf den Hormonen Adrenalin (bei akutem Stress) und Cortisol (bei kontinuierlichem Stress). Auswirkungen zeigen sich sehr vielseitig: verminderte Leistungsfähigkeit des Gehirns, geschwächtes Immunsystem, sensibles Magen-Darm System, veränderte Leberaktivität bzw. in weiterer Folge im erhöhten Blutzuckerspiegel, Muskelschmerzen, erhöhtem Blutdruck und geschwächtem Kreislauf sowie gehemmter Sexualität. (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002)

Eine weitere Konsequenz ist Burnout. Burnout tritt häufig in Pflegeberufen bzw. in Berufen mit sozialer Verantwortung (z.B. Lehramt) auf (Weinert, 2004) und erlangte insbesondere über die Medien seine Popularität. Dadurch erweitert sich die *Zielgruppe* auf Manager und andere Berufsgruppen mit hoher Leistungserwartung und Ehrgeiz. Es stellt

sich in Folge eine emotionale (affektive) Verflachung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit ein. Verursacht werden die Symptome durch anhaltende Leistungsausübung bzw. Leistungsbereitschaft über der individuellen Leistungsfähigkeit und Selbst-Organisationsmöglichkeit. (Weinert, 2004)

Zusammenfassend resultiert Stress bzw. resultieren Teilkomponenten der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung – sprich Stressoren - in Absentismus, Unproduktivität, fehlendem Commitment, körperlicher und emotionaler Erschöpfung, Arbeitsunzufriedenheit, Krankheit, Abhängigkeit, etc. bis hin zum Tod.

Der Fokus aller Bemühungen liegt dennoch vor allem in der Prävention. Es gilt ein greifbares Konzept bzw. Modell abzuleiten und messbar zu machen. Damit werden kurative Maßnahmen vermieden, zunehmend das Arbeitspotential ausgenutzt und eine förderliche Arbeitszufriedenheit erreicht.

#### **4. Positive Leadership und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung**

Bisherige Studien befassen sich lediglich mit Teilaspekten des Positive Leaderships in Verbindung mit subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung. Mit dieser Tatsache muss man sich angesichts der Neuartigkeit zufrieden geben. Dennoch lassen einige Studienergebnisse erahnen, welchen Umfang Positive Leadership hat und welche positiven Auswirkungen davon ausgehen.

##### **4.1. Followership und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung**

Followership (im Sinne des Transformational Leaderships) gehört seit den 1990er Jahre zu den beliebtesten Forschungsobjekten im Bereich Führung (Judge & Bono, 2000) und wirkt sich positiv auf Wohlbefinden von sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern aus (Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004). In den meisten Fällen stehen die Mitarbeiter im Vordergrund. Studien konnten bereits den positiven Einfluss von

Followership auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung und Burnout belegen (Gill, Flaschner & Shachar, 2006; Sosik & Godshalk, 2000). Umso mehr die Führungskraft jene transformationalen Eigenschaften aufweist, umso geringer nehmen Mitarbeiter die Arbeitsbelastung wahr. Zudem sind die Effekte vor allem auf lange Sicht zu erwarten (Rowold & Heinitz, 2008).

Im Gleichklang damit wurde auch im Selbstkonzept von Followership-Leadern festgestellt, dass sie mehr persönliche Leistungsfähigkeit aufweisen und weniger anfällig für emotionale Erschöpfung und Depersonalisation sind (Zopiatis & Constanti, 2010). Dafür wurden 131 Führungskräfte mit dem Maslach Burnout Inventar sowie mit dem Multifactor Leadership Questionnaire befragt (MLQ). Der MLQ misst ein breites Spektrum einer Führungskraft und vereinigt damit unterschiedliche Führungsstile unter denen der Transformational Leadership die meiste Relevanz besitzt. Die Ergebnisse waren jedenfalls signifikant.

#### **4.2. Psychologisches Kapital und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung**

Allgemeine Befunde bestätigen die Zusammenhänge zwischen PsyCap (Psychologisches Kapital) und subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung. In einer aktuellen Studie korrelieren PsyCap und Stresssymptome hoch signifikant negativ miteinander. Gleiches gilt für PsyCap und Kündigungsabsicht bzw. *job search behaviors*, also die Suche nach einer anderen Arbeitsstelle. (Avey, Luthans & Jensen, 2009) Außerdem korrelieren Stresssymptome mit Kündigungsabsicht und der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die PsyCap Faktoren wichtige Determinanten für ein wesentlich günstigeres Arbeitsklima darstellen und in Folge dessen nicht nur die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern das ganze Unternehmen profitiert.

Schließlich steht das individuelle PsyCap-Ausmaß positiv in Verbindung mit Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, Commitment, Engagement sowie weniger Zynismus und deviantem Verhalten (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Avey, Luthans, Smith &

Palmer, 2010; Avey, Luthans & Youssef, 2010). Donaldson und Ko (2010 (in press)) bieten einen sehr guten Überblick der bisherigen Literatur Rund um POB und PsyCap.

#### **4.2.1. Selbstwirksamkeit**

Zunächst sei betont, dass Selbstwirksamkeit die am besten etablierte theoretische Fundierung besitzt (für eine Zusammenfassung siehe Luthans & Youssef, 2007). Selbstwirksamkeit wird oftmals mit persönlicher Zielerreichung, Bewältigung schwieriger Aufgaben, Selbstmotivation sowie Ausdauer und Beharrlichkeit in Verbindung gebracht (Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b; zitiert nach Luthans & Youssef, 2007, S.328).

Ohne Zweifel kann behauptet werden, dass einige dieser Eigenschaften zur Prävention und Bewältigung stressreicher Situation hilfreich sind. Der erfolgreiche Umgang mit schwierigen Aufgaben beispielsweise wird zunehmend weniger belastend erlebt, wertet das eigene Selbstbild auf und führt zu einer höheren Frustrationstoleranz (Bandura, 1994).

Darüber hinaus bietet Selbstwirksamkeit die nötige Initiative und Disziplin selbst im Umgang mit extern auferlegten Aufgaben (Luthans & Youssef, 2007).

#### **4.2.2. Hoffnung**

Mithilfe von Hoffnung werden alternative Lösungen leichter gefunden und Ziele effektiver erreicht. Der Umgang mit anspruchsvollen Aufgaben wird erleichtert oder gar aufgesucht (Luthans & Youssef, 2007). Eine weitere Stärke von Hoffnung liegt in der Verbindung zu Copingstrategien. Je mehr Hoffnung man empfindet, desto Widerstandsfähiger verhält man sich in Stresssituationen. Beispielsweise ist man in der Lage, seine Hand für sehr viel längere Zeit in Eiswasser zu legen als Personen, die über weniger Hoffnung verfügen. (Berg, Snyder & Hamilton, 2007)

### **4.2.3. Widerstandsfähigkeit**

Luthans definiert Widerstandsfähigkeit als „the capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, failure, or even positive events, progress, and increased responsibility“ (2002a, S.702). Widerstandsfähigkeit reflektiert dadurch am ehesten den Gedanken an Bewältigung von insbesondere unerwarteten belastenden Situationen. Coutu (2002, zitiert nach Luthans et al., 2002a, S.332) ergänzt weitere Eigenschaften und meint, dass Personen mit viel Widerstandsfähigkeit eher die Realität akzeptieren und stabile persönliche Werte aufweisen. Zudem verfügen sie über die Fähigkeit, sich rasch an unerwartete Situationen anzupassen.

### **4.2.4. Optimismus**

Optimismus lehnt sehr stark an Seligman's Forschungsinteressen an. Optimismus sorgt dafür, dass positive Ereignisse günstig attribuiert werden, so dass erfolgreiche Situationen auf eigene Fähigkeiten bezogen werden. Negative hingegen werden extern verbucht und situationsspezifisch betrachtet. Dadurch entsteht ein positives Selbstkonzept und das führt in weiterer Folge zu positiven zukünftigen Erwartungen und einer positiven Selbsteinschätzung. Die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung hält sich außerdem gering und wird leichter verarbeitet. Vor allem Begriffe wie Coping, Wohlbefinden und Regeneration sind optimistischen Personen zuzuschreiben. Kritisch anzumerken ist die Tatsache, dass in gewissen Situationen sehr wohl auch Pessimismus gefragt ist, um realistische Annahmen tätigen zu können. Bezeichnet wird diese Form als flexibler Optimismus, mit dem man in der Lage ist, in schwierigen Situationen Verantwortung zu übernehmen. (Peterson, 2000; M. Seligman, 2009; M. Seligman, Park & Peterson, 2004)

## **II. EMPIRIE**

Der zweite Teil dieser Diplomarbeit befasst sich mit den empirischen Befunden der Projektarbeit. Zunächst wird auf die Zielsetzung eingegangen, um im Rahmen dessen Forschungsfragen und Hypothesen zu konkretisieren. Der Beschreibung der Stichprobe, der verwendeten Materialien und der Durchführung schließt sich die Ergebnispräsentation an. Daraufhin werden explorative Überlegungen angestellt und die Ergebnisse diskutiert. Eine Zusammenfassung rundet die Arbeit schließlich ab.

### **5. Zielsetzung**

Vorliegende Studie wurde von einem CEE Finanzdienstleistungsunternehmen initiiert. Das Projektteam um Dr. Mag. Markus Ebner, MSc erhielt die Aufgabe, nach dem neuesten Stand der Forschung in Bezug auf Positive Leadership zu recherchieren und eine Vollerhebung aller ihrer Führungskräfte durchzuführen. In weiterer Folge entwickelten sich zwei konkrete Forschungsrichtungen für die Diplomarbeiten: Frau Kutscher Gloria befasst sich mit der Frage nach Geschlechterunterschieden bezüglich Positive Leadership und Herr Toma Markus (Autor) untersucht Verbindungen zwischen Positive Leadership Potential und subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung.

Es ist erneut zu betonen, dass sich sowohl Frau Kutscher als auch Herr Toma (Autor) mit demselben Datensatz auseinandersetzen, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

Zu Beginn der Projektarbeit wurden in Abstimmung mit dem CEE Finanzdienstleistungsunternehmen folgende Ziele festgelegt:

1. Recherche und Zusammenfassung der Literatur über Positive Leadership: Eine umfangreiche Literaturrecherche sollte einen Überblick bieten, welche Konzepte und Modelle (ausgehend von der Positiven Psychologie seit 2000!) in der psychologischen Wissenschaft zum Thema Positive Leadership entwickelt wurden.
2. Eine Definition zu Positive Leadership herausarbeiten: Um einen betriebswirtschaftlichen Nutzen daraus ziehen zu können, war es nötig eine Definition von Positive Leadership zu entwickeln und damit die Grundlage weiterer empirischer Tätigkeiten zu schaffen.
3. Ein Messinstrument finden oder wenn nötig selbst anhand theoretischer Überlegungen zusammenstellen: Ein vorrangiges Ziel war die Operationalisierung von Positive Leadership. Es sollte dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, ihr eigenes Positive Leadership Potential zu ermitteln und ausgehend davon Maßnahmen abzuleiten.
4. Eine Vollerhebung über alle Führungskräfte des Auftrag gebenden Unternehmens durchführen, auswerten und bewerten: Aufgrund der sensiblen Daten ist dies der heikelste Punkt der Projektarbeit, aber auch der spannendste.
5. Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung erheben und in Verbindung mit Positive Leadership setzen: Die Brisanz der Thematik Burnout und Arbeitsbelastung veranlasste das Unternehmen dieses Konzept, trotz unternehmensinterner Widerstände, aufzunehmen und genauer zu untersuchen. Insbesondere sollten dadurch bisherige Erkenntnisse und Auswirkungen des Positive Leadership Potentials im besten Fall Anwendung finden.

Ziele 1 und 2 wurden durch den Theorieteil bereits erledigt und Ziele 3, 4 und 5 werden nun durch den Empirieteil abgedeckt.

## 6. Ausgangsüberlegungen und Hypothesen

Die Basis dieser Projektarbeit und der damit verbundenen Hauptfragestellung, ob Positive Leadership Potential einen positiven Einfluss auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung bei Führungskräften hat, lehnt an einem Workshop an, der das Konzept des Positive Leaderships umriss. Das CEE Finanzdienstleistungsunternehmen erhielt dadurch erste Einblicke in die Thematik und schätzte es Wert, dieses innerhalb des Unternehmens an allen Führungskräften untersuchen zu lassen. Der Zusammenhang zu subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung erschloss sich aus gemeinsamen Diskussionen. Ironischerweise einigte man sich darauf, obwohl die Positive Psychologie darauf besteht, dass negative Aspekte nicht in den Vordergrund gerückt werden sollten (M. Seligman, 2009). Dennoch galt es eine Basis zu finden, aufgrund derer die Auswirkungen des Positive Leadership Potentials illustriert werden könnten. In Anlehnung dessen und weiterer Studien, entwickelte sich das Interesse in jene Richtung, dass die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung bei Führungskräften durch das Positive Leadership Potential gemildert werden könnten (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Gill, Flaschner & Shachar, 2006; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; M. Seligman, 2009; Sosik & Godshalk, 2000). Somit ergibt sich die erste (auf Basis der vorhergehenden Zitate) formulierte Unterschiedshypothese, die folgendermaßen gerichtet formuliert wird:

H<sub>1</sub>: Je höher die Ausprägung des Positive Leadership Potentials ist, desto geringer ist die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Die theoretische Weiterführung und damit die Definition von Positiver Psychologie hin zu Positive Leadership war - der Meinung des Projektteams vorliegender Arbeit nach - nicht ausreichend, um empirische Forschungen anstellen zu können. Positive Organizational Behavior liefert zwar erste konkrete empirische Befunde, jedoch lediglich in Form des Psychologischen Kapitals, welches schließlich gleichermaßen auf alle Mitarbeiter eines Unternehmens Anwendung findet. Damit die Führungskraft nicht zu kurz kommt, entschied das Projektteam einen zusätzlichen Faktor einzubauen: Followership (siehe

Kapitel 2.5.). Diese Vorgehensweise geht konform mit den Ansichten von Donaldson und Ko (2010 (in press)) bzw. Seligman. In einem persönlichen Gespräch mit Seligman (Wien, am 25. Juni 2011) bemerkte er, dass Positive Leadership schön und gut sei, aber nur dann Anwendung finden könne, wenn positive Stärken und Eigenschaften immer auch in Bezug zu einer aktiven Führungskomponente in Verbindung gebracht würden. Mit Hypothese 1 soll gleichzeitig dieses Vorgehen bestätigt werden. (Gill, Flaschner & Shachar, 2006; Rowold & Heinitz, 2008; Rowold & Laukamp, 2009; Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004; Sosik & Godshalk, 2000)

Positive Leadership besteht aus insgesamt 5 Dimensionen (Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Widerstandsfähigkeit, Optimismus, Followership), die unterschiedliche Zusammenhänge mit der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung aufweisen könnten. Beispielsweise wäre ein verhältnismäßig höherer Zusammenhang der Dimension Widerstandsfähigkeit im Vergleich zu Hoffnung denkbar. Die bisherige Literatur berichtet tatsächlich Unterschiede der einzelnen Dimensionen des Positive Leaderships, jedoch ohne konkrete Kennzahlen zu nennen (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Luthans et. al. (2007) verweisen darauf, dass beispielsweise Hoffnung und Optimismus sehr ähnlich sind, ihre positiven Auswirkungen in Kombination dennoch verstärkt werden. Schließlich lautet die nächste Hypothese:

H<sub>2</sub>: Es gibt unterschiedliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Dimensionen des Positive Leadership Potentials und der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Im Kapitel 3.3 konnte man schon erahnen, dass sich auch die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung aus einer Vielzahl von Komponenten (Stressoren) zusammensetzt. Es stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß das Positive Leadership Potential mit den einzelnen Dimensionen zusammenhängt. Die Theorie dahinter differenziert hier nicht weiter, sondern postuliert einen generellen Einfluss des Positive Leadership Potentials auf die gesamte subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung (Gill, Flaschner & Shachar,

2006; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Man könnte sich jedoch vorstellen, dass es bei den Stressoren Unterschiede hinsichtlich der Objektivierbarkeit gibt, d.h.: eine passende Arbeitsumgebung (z.b.: Computer vorhanden ja/nein) ist der subjektiven Einschätzung nicht im gleichen Maß ausgesetzt wie passende Arbeitsabläufe, die jede Person unterschiedlich gestalten würde und damit unterschiedlich bewertet. Luthans et. al. (2007) berichten von positiven Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung im Allgemeinen, ohne weitere Unterscheidungen zu treffen. Prümper et. al. (1995) betonen bei ihrer Entwicklung eines Kurz-Fragebogens zur Arbeitsanalyse, dass Arbeitsbeanspruchung unterschiedliche Facetten besitzt, die sich in unterschiedlichen Instrumentarien zur Messung desselben manifestieren und eine Analyse auf Ebene jedes einzelnen Items die bestmögliche Rückmeldung erlaubt. Angesichts dessen ist eine Pauschalierung auf Arbeitsbelastung im Allgemeinen kritisch zu betrachten und eine Differenzierung vorzuziehen. Diese unterschiedlichen Überlegungen führen somit zur nächsten Unterschiedshypothese:

H<sub>3</sub>: Es gibt unterschiedliche Zusammenhänge zwischen dem Positive Leadership Potential und einzelnen Dimensionen (Stressoren) der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Resultierend aus den vorangegangenen Hypothesen werden Interaktionen nicht ausgeschlossen. Die einzelnen Dimensionen des Positive Leadership Potential fundieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und werden mehr oder weniger mit subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung in Verbindung gebracht. An dieser Stelle wird nicht bezweifelt, dass es einen Zusammenhang zwischen Positive Leadership Potential und subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung gibt (nach Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007), sondern nur, inwieweit die Dimensionen unterschiedlich zusammenhängen. Letztendlich soll folgende Hypothese Klarheit verschaffen:

H<sub>4</sub>: Es gibt unterschiedliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Dimensionen des Positive Leadership Potentials (Psychologisches Kapital und Followership) und einzelnen Dimensionen (Stressoren) der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Darüber hinaus wird ein gewisser direkter Kausalitätseffekt – also die Annahme, dass Positive Leadership eine Auswirkung auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung hat und nicht umgekehrt - nicht vollständig ausgeschlossen, trotz mangelnder Untersuchungen in diesem Bereich. Luthans et al. (2007) fassen die einzelnen empirischen Ergebnisse hinsichtlich der Dimensionen des Psychologischen Kapitals und damit einer Teilkomponente des Positive Leaderships ausführlichst zusammen. Außerdem findet sich im Konstrukt Followership (basierend auf dem Transformational Leadership) einige empirische Evidenz für die Kausalität (Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004). Ein einfaches Gedankenexperiment soll das zeigen: Wirkt sich eine subjektiv gering belastende Arbeitsumgebung auf die Hoffnung, auf den Optimismus, auf die Widerstandsfähigkeit und die Selbstwirksamkeit aus? Oder werden diese Aspekte eher durch umfangreiche persönliche (Lebens-)Erfahrungen geprägt, wovon die Arbeit einen nicht unbedeutenden, aber verhältnismäßig geringen Teil ausmacht? In Folge geht die vorliegende Untersuchung mit Vorbehalt davon aus, dass belastende Situationen umso weniger subjektiv wahrgenommen werden, umso höher das Positive Leadership Potential ist. Diese Frage wird man hier nicht endgültig beantworten können, aber auf zukünftige Forschungen auf diesem Gebiet vertrösten.

Die statistische Auswertung der Hypothesen erfolgt u.a. auf Basis von Korrelationen (Pearson) und Varianzanalysen (ANOVA's). Lediglich in Hypothese 4 werden darüber hinaus statistische Vergleiche der Korrelationen nach Bortz und Döring (2006) herangezogen. Die mit dem Positive Leadership Potential Gesamtwert in Verbindung stehenden Berechnungen, werden anhand von univariaten bzw. multivariaten ANOVA's vollzogen. Die Vorbereitung der Daten auf die inferenzstatistische Auswertung begründet auf einer Clusteranalyse (hierarchisch, WARD-Methode bzw. K-Means). Insgesamt

werden in Vorüberlegungen 5 Cluster bzw. Positive Leadership Typen erwartet. Neben durchwegs geringen Ausprägungen in allen Facetten des Positive Leaderships, wird ein Typ mit durchwegs hohen Ausprägungen erwartet und ein *Dazwischenliegender*. Zwei weitere Typen ergeben sich aus theoretischen Überlegungen: Es ist durchaus möglich, dass eine Führungskraft zwar über positive Persönlichkeitseigenschaften (nach dem PsyCap) verfügt, jedoch wenig in der Lage dazu ist, sie weiterzugeben und aktives Führungspotential (Followership) zu zeigen. Seine Bemühungen und Voraussetzungen würden sozusagen kein Gehör finden. Es ist aber auch theoretisch möglich, dass eine Führungskraft sehr wohl aktiv, visionär und mitreisserisch führen kann, jedoch nicht über positive Eigenschaften verfügt (bis hin zu sehr negativen Ansichten), die jedoch von Geführten aufgenommen und internalisiert würden. Beide Eventualitäten wären unvorteilhaft für die Ausübung einer guten Führungskraft im Sinne des Positive Leaderships und bilden dadurch zwei Mischtypen aus hoher Ausprägung im PsyCap, aber gering in Followership und vice versa.

Etwaige Vorüberlegungen hinsichtlich der Effektgröße und der damit verbundenen optimalen Stichprobengröße in Empfehlungen nach Bortz und Döring (2006) sind angesichts der vorgegebenen Stichprobe hinfällig. In weiterer Folge wird dieses Thema jedoch kritisch zur Sprache gebracht.

## 7. Methode

Die Methode teilt sich in die deskriptive Stichprobenbeschreibung, das verwendete Material und die Durchführung auf.

### 7.1. Deskriptive Stichprobenbeschreibung

Insgesamt wurde der Online-Fragebogen an 1 223 Führungskräfte ausgesandt, wobei der Rücklauf schließlich bei 1 002 Teilnehmern lag. Die anschließend durchgeführten Bereinigungsschritte sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

**Tabelle 4: Bereinigung Stichprobe**

	<b>1 002</b>
Teilnehmer, die komplett keine Angaben gemacht haben	- 47
	= <b>955</b>
Teilnehmer, die abgebrochen haben, bevor sie den ersten Teil beendet haben	- 66
	= <b>889</b>
Teilnehmer, bei denen mehr als 2 Antworten fehlen (oder mehr als 1 bei Arbeitsbelastung, da eine Dimension nur aus 2 Fragen besteht)	- 26
	= <b>863</b>

Die bereinigte Stichprobengröße beläuft sich auf 863, das entspricht einer Rücklaufquote von 70.6%. Bei 59 Personen wurden einzelne fehlende Antworten durch den Mittelwert der jeweiligen Dimension ergänzt. Fehlte beispielsweise eines von sechs Items der Skala Selbstwirksamkeit, so wurde dieser Wert durch den Mittelwert der vorhanden fünf Items komplettiert.

Vom Prinzip her wurde die Auswahl der demographischen Daten gemeinsam mit dem Auftraggeber ausdiskutiert. Folgende Aspekte fanden Eingang in den Fragebogen:

### **Funktionslevel**

**Tabelle 5: Verteilung nach Funktionslevel**

<b>In welcher Funktion sind Sie tätig?</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Vorstand	40	4.6
Bereichsleiter	83	9.6
Abteilungsleiter/Filialdirektor/Regionalleiter	317	36.7
Gruppenleiter/Filialleiter/ Geschäftsstellenleiter	411	47.6
Fehlend	12	1.4
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

Der Funktionslevel (s. Tab. 5) gibt Auskunft über die hierarchischen Strukturen und ihre Verteilung. Die Abfrage ist insofern relevant, als dass sie zusätzliche Informationen liefern könnte, inwiefern sich höhere Hierarchiestufen im Positive Leadership Potential unterscheiden könnten. Von insgesamt 863 Führungskräften befinden sich 4.6% im Vorstand und 9.6% in der Bereichsleitung. Die breite Masse bilden ihrerseits die Abteilungsleiter / Filialdirektor / Regionalleiter mit 36.7% bzw. die Gruppenleiter / Filialleiter / Geschäftsstellenleiter mit 47.6%. Insgesamt sind 1.4% als fehlend zu bezeichnen. Die Abstufung erfolgt aufgrund von unternehmensinternen Strukturen und Bezeichnungen.

### **Geschlecht**

**Tabelle 6: Verteilung nach Geschlecht**

<b>Geschlecht</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
weiblich	181	21.0
männlich	653	75.7
Fehlend	29	3.4
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

Die Abfrage des Geschlechts zählt zu den typischen demografischen Daten und dient vor allem Fr. Kutscher Gloria bei Ihrer Auswertung der Geschlechterunterschiede. Nichtsdestotrotz verteilen sich die Geschlechter zu 21% auf Frauen und 75.7% auf Männer. Insgesamt 3.4% gaben keine Antwort (s. Tab. 6).

## Unterstellte Mitarbeiter

Tabelle 7: Verteilung nach Anzahl unterstellter Mitarbeiter

<b>Für wie viele Mitarbeiter haben Sie direkte Führungsverantwortung?</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
weniger als 5	227	26.3
5-10	320	37.1
11-15	163	18.9
16-20	52	6.0
mehr als 20	93	10.8
Fehlend	8	0.9
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

Dieses Item gibt an, wie viel Mitarbeiter der einzelnen Führungskraft unterstellt ist. Das könnte einen Einfluss darauf haben, wie hoch das Positive Leadership Potential ausgeprägt ist. Außerdem wäre es gerade bei Führungskräften mit viel Führungsverantwortung umso wichtiger, positive Ausprägungen zu besitzen. Weniger als 5 Mitarbeiter unterstellt zu haben beschreiben 26.3% der Gesamtstichprobe. Mit 37.1% bildet die Gruppe 5-10 den größten Anteil. 18.9% gaben an, 11-15 Mitarbeiter unterstellt zu haben. Bei 16-20 sind es nur noch 6%. Jedoch erhöht sich die Verteilung auf 10.8% bei denjenigen Führungskräften, die mehr als 20 Mitarbeiter unterstellt zu haben meinen. Insgesamt 0.9% sind aufgrund fehlender Antworten nicht zuordenbar. Mehr als 50% haben weniger als 10 Mitarbeiter unter sich (s. Tab. 7), außerdem ist der Zusatz *direkt unterstellt* für dieses spezifische Unternehmen wichtig, um genauer differenzieren zu können und bei der Beantwortung der Frage keine Missverständnisse aufkommen zu lassen.

## Führungserfahrung

Tabelle 8: Verteilung nach Führungserfahrung

<b>Führungserfahrung</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
0-2 Jahre	100	11.6
3-5 Jahre	153	17.7
6-9 Jahre	124	14.4
10-15 Jahre	258	29.9
über 15 Jahre	228	26.4
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

Die Führungserfahrung in Jahren (s. Tab. 8) könnte einen Einfluss auf den Führungsstil haben. Umso länger eine Person als Führungskraft tätig ist, umso mehr Erfahrung könnte sie gesammelt haben, und umso mehr könnten positive Ausprägungen vorhanden sein. Ein Zeit- bzw. Lerneffekt ist nicht auszuschließen. Die Tendenz, einer Gruppe mit mehr Führungserfahrung in Jahren anzugehören steigt leicht. Es befinden sich 11.6% der Gesamtstichprobe in der Kategorie 0-2 Jahre Führungserfahrung. Bei 3-5 Jahren reihen sich 17.7% ein. 6-9 Jahre Führungserfahrung weisen nach eigenen Angaben 14.4% auf, 10-15 Jahre 29.9% und über 15 Jahre noch 26.4%. Die Unterteilung der Abschnitte wurde von Klientenebene vorgegeben. Der Kerngedanke dahinter orientierte sich an firmeninternen Statistiken und der Absicht, eine gleichmäßige Verteilung der Führungskräfte über die Führungserfahrung zu erlangen.

## Alter

Tabelle 9: Verteilung nach Alter

<b>Alter</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
unter 35	80	9.3
35-45	290	33.6
46-55	363	42.1
über 55	81	9.4
Fehlend	49	5.7
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

Nicht nur die Führungserfahrung in Jahren, sondern auch das Alter verfügt über hohe Zusammenhänge mit der Lebenserfahrung und darüber hinaus mit Erfahrungen im Umgang mit KollegInnen und MitarbeiterInnen. Die Unterteilung der Altersspannen erfolgte in Abstimmung mit unternehmensinternen Aufzeichnungen. Einerseits wollte man die Anonymität gewährleisten und griff deshalb auf Altersspannen zurück (anstatt konkretes Lebensalter), und andererseits konnte man davon ausgehen, dass Führungskräfte hauptsächlich im Bereich 35-55 wiederzufinden sind. Diesen Bereich hätte man zwar feiner strukturieren können, jedoch lagen keine bestimmten Theorien oder Begründungen für dieses Vorgehen vor, so dass auf diese Art und Weise das Alter erhoben wurde, um in der Auswertung ökonomisch arbeiten zu können. Unter 35 Jahren sind somit 9.3% der Gesamtstichprobe, zwischen 35-45 in Summe 33.6%, ähnlich groß die Gruppe der 46-55 jährigen mit 42.1% und schließlich 5.7% über 55. Insgesamt 5.7% gaben keine Antwort auf diese Frage an (s. Tab. 9).

### **Niederlassung**

Unter anderem wurde die konkrete Niederlassung abgefragt. Aus datenrechtlichen Gründen kann hier keine detaillierte deskriptive Beschreibung dazu gemacht werden. In aggregierter Form ist es jedoch möglich, Ost-West Angaben sowie Angaben zu Ranggruppen zu machen (s. Tab. 10 und 11). Die Ranggruppen spiegeln die Niederlassungsgrößen wieder. Ranggruppe 1 ist die Zusammenfassung der größten Niederlassungen und Ranggruppe 5, die der kleinsten.

**Tabelle 10: Ost-West Gefälle der Führungskräfte**

<b>Ost-West</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Ost	337	39.0
Mitte	181	21.0
Süd	163	18.9
West	156	18.1
Fehlend	26	3.0
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

Es ist ein eindeutiges Ost-West Gefälle erkennbar, was darauf schließen lässt, dass die wirtschaftliche Tätigkeit bzw. das Ballungszentrum mit 39.0% eher im Osten aufzufinden ist und im äußersten Westen mit nur noch 18.1% geringfügige wirtschaftliche Tätigkeiten des Unternehmens vonstatten gehen.

**Tabelle 11: Ranggruppeneinteilung der Führungskräfte**

<b>Ranggruppe</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
1	492	57.0
2	175	20.3
3	73	8.5
4	62	7.2
5	35	4.1
Fehlend	26	3.0
<b>Total</b>	<b>863</b>	<b>100</b>

**Anmerkung:** Ranggruppe 1 beinhaltet Führungskräfte, die in den größten Niederlassungen tätig sind. Ranggruppe 5 hingegen stehen für die kleinsten Niederlassungen

In den Ranggruppen ist erkennbar, dass 57.0% der Führungskräfte in den größten Niederlassungen tätig sind. Ein Folgeschluss, denn umso kleiner die Niederlassung, umso weniger Führungskräfte können dort überhaupt tätig sein.

## **7.2. Verwendetes Material**

Nach einer ausführlichen Literaturrecherche kam das Projektteam zu dem Ergebnis, das bestehende Literatur hauptsächlich anwendungsbezogene Empfehlungen im Coachingbereich erteilt und nur wenig bis gar nicht auf eine mögliche Operationalisierung von Positive Leadership eingeht. Für das Projekt jedoch sehr hilfreich ist der PsyCap (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007), worauf in Folge näher eingegangen wird. Wie bereits im Kapitel 2.5. beschrieben, werden die inhaltlichen Aspekte des Psychologischen Kapitals mit dem Transformational Leadership in Zusammenhang gebracht und sich in Folge dessen das Messinstrument des Positive Leadership Potentials aus dem PCQ (Psychological Capital Questionnaire von Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007) und dem TLI (Transformational Leadership Inventory von Avolio & Bass, 2004)

zusammensetzt. Die Messung der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung findet auszugsweise mit dem IMPULS-Test (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002) statt. Abschließend wurden demographische Daten erhoben, die bereits im Kapitel 7.1. beschrieben wurden.

Die bisherige Literatur bringt bereits PCQ und TLI in Zusammenhang, ohne jedoch ein gemeinsames Konstrukt daraus zu kreieren (Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008; Cameron, Dutton & Quinn, 2003b; Turner, Barling & Zacharatos, 2002). Der Gedanke, PCQ um eine aktive Führungskomponente zu erweitern, wurde zwar schon explizit geäußert (Sivanathan, Arnold, Turner & Barling, 2004), jedoch kann sich vorliegende Arbeit damit rühmen, die ersten zu sein (außerdem in einem enormen repräsentativem Umfang).

### **7.2.1. Psychologisches Kapital: Psychological Capital Questionnaire (PCQ)**

Der Fragebogen zur Erfassung des Psychologischen Kapitals (PCQ) basiert auf der Theorie der Positiven Psychologie und entwickelte sich weiter zum Psychologischen Kapital (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Er besteht aus 24 Fragen (s. Tab. 12), die sich gleichmäßig auf die Bereiche Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Widerstandsfähigkeit und Optimismus verteilen. Die zugrunde liegende Theorie wurde bereits im Kapitel 2.4. ausführlicher beschrieben. Des Weiteren werden die Antworten anhand einer 7-stufigen Likert-Skala von *stimme überhaupt nicht zu* bis *stimme vollkommen zu* aufgezeichnet. Zwei Items sind negativ formuliert und müssen vor der Auswertung transponiert werden.

**Tabelle 12: PCQ Dimensionen und Beispielitems**

<b>Dimension (Anzahl Items)</b>	<b>Beispielitem</b>
Selbstwirksamkeit (6)	Ich helfe selbstsicher bei der Festlegung von Zielen in meinem Arbeitsbereich mit.
Hoffnung (6)	Mir fallen mehrere Möglichkeiten ein, meine derzeitigen Arbeitsziele zu erreichen.
Widerstandsfähigkeit (6)	Üblicherweise kann ich mit stressigen Situationen in der Arbeit locker umgehen.
Optimismus (6)	Ich bin optimistisch in Bezug auf meine berufliche Zukunft.

Die Zusammensetzung des Fragebogens unterliegt ausführlichen Untersuchungen. Je Faktor wurde ein empirisch probater Fragebogen herangezogen und mittels Faktorenanalyse jeweils die 6 besten Items extrahiert. Selbstwirksamkeit stammt aus dem RBSE Fragebogen (Parker, 2000), Hoffnung aus der Adult State Hope Scale (Snyder, Sympton, Ybasco, Babyak & Higgins, 1996), Widerstandsfähigkeit aus der Resilience Scale (Neill & Dias, 2001) sowie Optimismus aus dem Life Orientation Test (Scheier, Carver & Bridges, 1994). Außerdem wurden die Fragen inhaltlich an arbeitsspezifische Situationen angepasst, woraus sich letztendlich der aktuelle PCQ bildet. Bisher liegen keine testtheoretischen Kennwerte des PCQ vor, dennoch gehen die Autoren davon aus, dass durch die Zusammenstellung aus vier in der Literatur ausreichend untersuchten und weit verbreiteten Fragebögen, ein weiterer gut adaptierter Fragebogen entstanden ist. (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)

Die Cronbach- $\alpha$  der hinzugezogenen Fragebögen lagen zwischen .74 und .95 und können somit als gut bewertet werden. (Neill & Dias, 2001; Parker, 2000; Scheier, Carver & Bridges, 1994; Snyder, Sympton, Ybasco, Babyak & Higgins, 1996)

Aus urheberrechtlichen Gründen ist es vorliegender Arbeit nicht gestattet, den kompletten Fragebogen wiederzugeben. Eine Einverständniserklärung der Autoren bzw. des Vertriebs (Mindgarden) maximal 5 Items exemplarisch darzustellen ist im Anhang vorhanden.

### **7.2.2. Followership: Transformational Leadership Inventory (TLI)**

Das Transformational Leadership Inventory (Avolio & Bass, 2004; Felfe, 2006; Heinitz & Rowold, 2007) ist ein weit verbreitetes und gängiges Instrument zur Erfassung von Eigenschaften einer Führungsperson. Es gibt unterschiedliche Formen mit minimalen Änderungen. An dieser Stelle wurde ein Auszug aus dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x short) gewählt. Dabei handelt es sich um einen Fragebogen, der unterschiedliche Führungsstile erfasst, wovon einer der Transformational Leadership ist. Unabhängig davon erfasst der TLI auch hier auf dieselbe Art und Weise 6 Dimensionen (Idealized Influence Attributed/Behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; s. Tab. 13), die für vorliegende Untersuchung zu einem Gesamtfaktor zusammengefasst werden. Die testtheoretischen Kennwerte liegen in einem guten Bereich mit Cronbach- $\alpha$  zwischen .73 und .88 und weisen zufriedenstellende Konstrukt- und Kriteriumsvalidität auf (Heinitz & Rowold, 2007). Der Fragebogen besteht aus 19 Items und einer 5-stufigen Likert-Skala von *nie* bis *regelmäßig/fast immer*.

Tabelle 13: TLI Dimensionen, Inhalt und Beispielitems

<b>Dimension (Anzahl Items)</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Beispielitem</b>
Idealized Influence Attributed (4)	Vorbildfunktion, Mitarbeiter beeinflussen	Ich handle in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt.
Idealized Influence Behaviour (3)	Erwartungen setzen und selbst erfüllen	Ich spreche mit den Mitarbeitern über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.
Inspirational Motivation (4)	Motivation, Visionen	Ich formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.
Intellectual Stimulation (4)	Kreative Anregungen	Ich bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.
Individualized Consideration (4)	Individuelle Berücksichtigung	Ich helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen

### 7.2.3. Arbeitsbelastung: IMPULS-Test

Der IMPULS-Test (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002) wurde im Rahmen der Europäischen Woche für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz entwickelt und EU gefördert. Er basiert auf einer statistischen Zusammenfassung unterschiedlicher Messinstrumente der Arbeitsanalyse durch Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995). Eine Erweiterung um die Kategorisierung in Ressourcen und Stressoren machte ihn für vorliegende Untersuchung interessant.

- Ressourcen: Handlungsspielraum, Soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Information und Rücksprache sowie Entwicklungsmöglichkeiten

- Stressoren: Vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende mengenmäßige Arbeit, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung

Trotz nur befriedigender testtheoretischer Kennwerte (Cronbach- $\alpha$  zwischen .40 bis .70) glänzt dieser Fragebogen vor allem durch seine Kürze. Anhand von 2 Items je Dimension beansprucht er in Summe 11 Dimensionen zu erheben, die mittels einer 5-stufigen Likert Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu* erfasst werden.

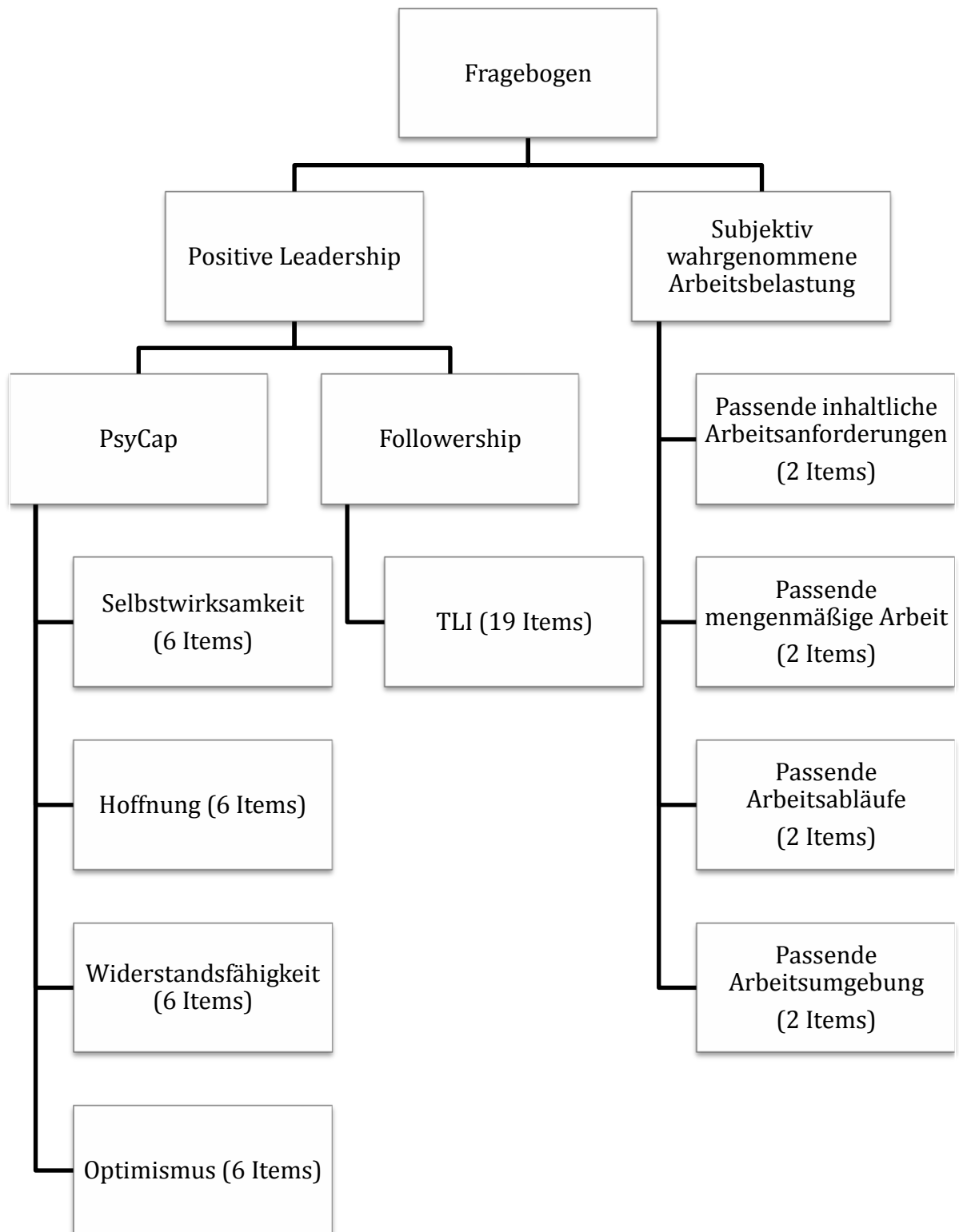
Da der Fokus der Untersuchung auf der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung liegt und damit auf den Stressoren, wurden in erster Instanz die Ressourcen-Kategorien ausgeschlossen. Innerhalb der Stressoren wurden weiters Vielseitiges Arbeiten und Ganzheitliches Arbeiten ausgeschlossen, da diese im Diskurs des Projektteams nicht eindeutig und einwandfrei den Stressoren zuordenbar waren. Die Zuteilung durch Molnar (2002) erfolgte rein willkürlich. Aus ökonomischen Gründen und in Absprache mit dem Auftraggeber fiel die Entscheidung auf die restlichen vier Stressoren (s. Tab. 14).

**Tabelle 14: IMPULS-Test Dimensionen und Beispielitems**

<b>Dimension (Anzahl Items)</b>	<b>Beispielitem</b>
Passende inhaltliche Arbeitsanforderung (2)	Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.
Passende mengenmäßige Arbeit (2)	Ich habe zuviel Arbeit.
Passende Arbeitsabläufe (2)	Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).
Passende Arbeitsumgebung (2)	An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.

Abbildung 5 zeigt zusammenfassend grafisch die Struktur des Fragebogens auf. In Summe umfasst er 51 Items, zuzüglich 6 demographischen Items.

Abbildung 5: Fragebogenstruktur exklusive demographische Items



### 7.3. Durchführung

Der Fragebogen wurde mithilfe der Software *Limesurvey* als online Version erstellt und war durch einen Internet-Link erreichbar. Zunächst wurden die demographischen Items abgefragt, anschließend wurde der TLI, sowie der PsyCap und der IMPULS-Test blockweise randomisiert vorgegeben. Die Software teilte jedem Benutzer eine randomisierter Version zu und brachte die Daten in einem SPSS File wieder in Ordnung.

Am 13.10.2010 wurde der Link per E-Mail an die persönliche Firmen-E-Mail Adresse von zunächst 938 Führungskräften des CEE Finanzdienstleistungsunternehmens ausgeschickt. Am 18.10.2010 erhielten weitere 285 Führungskräfte den Link, die vom Unternehmen nachgetragen wurden. Nach einer Erinnerungsmail am 21.10.2010 bzw. 02.11.2010, wurde die Befragung am 06.11.2010 abgeschlossen. Die E-Mails wurden jeweils am Vormittag versendet.

Der Fragebogen begann mit einem kurzen Begrüßungstext und leitete anschließend zu den Fragen weiter, die auf insgesamt vier Seiten verteilt waren. Jede Seite für sich enthielt einen Fragebogenteil (Demographische Fragen, TLI, PsyCap, IMPULS) der - bis aus die demographischen Daten - wie bereits erwähnt randomisiert war. Es gab keinen *zurück*-Button und die Antwortgabe war freiwillig (im Gegensatz zu Pflichtantworten, bei denen die Software bei der Auslassung einer Antwort darauf hinweist und nicht weitergeht). Auf jeder Seite wurde separat auf die jeweiligen unterschiedlichen Antwortoptionen aufmerksam gemacht. Abschließend gab es die Möglichkeit, einen Kommentar zu hinterlassen.

## **8. Ergebnisse**

Zu Beginn der Auswertung soll mithilfe der Reliabilitätsanalyse die Fragebogengüte beschrieben und bei Bedarf durch Ausschluss von Items wiederhergestellt werden. Im nächsten Schritt werden die einzelnen Dimensionen auf Normalverteilung hin überprüft, um anschließend mit der Clusteranalyse die Grundlage für die inferenzstatistische Auswertung zu schaffen und näher auf die Hypothesen einzugehen.

### **8.1. Reliabilitätsanalyse**

Die Reliabilitätsanalyse ist ein testtheoretisches Gütekriterium und gibt die interne Konsistenz des jeweiligen Fragebogens wider. Die gängigste Analyse findet anhand des Cronbach's Alpha statt. Beispielsweise bedeutet eine Reliabilität von .80, dass 80% der Messung tatsächlich dem zugrunde liegenden Konstrukt entspricht und 20% Messfehler enthält. (Bortz & Döring, 2006)

Tabelle 15: *Reliabilitätsanalyse der einzelnen Dimensionen*

	$\alpha$ (Cronbach Alpha)
Selbstwirksamkeit	.78
Hoffnung	.80
Widerstandsfähigkeit	.65
Optimismus	.60
Followership	.89
Positive Leadership Gesamt	.88
Passende inhaltliche Arbeitsanforderung	.60
Passende mengenmäßige Arbeit	.76
Passende Arbeitsabläufe	.38
Passende Arbeitsumgebung	.75
Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung gesamt	.77

Die Reliabilitätsanalyse (s. Tab. 15) ergab bei den einzelnen Dimensionen gute bis sehr gute Werte. Lediglich die Skala passende Arbeitsabläufe sticht negativ hervor. Angesichts der Messung anhand von nur 2 Items, wird diese Skala dennoch in die weiteren Berechnungen mit einfließen, da die Reliabilitätsanalyse über die gesamte subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung zufriedenstellend ist. Es könnte angenommen werden, dass die Items zwei unterschiedliche Facetten der Arbeitsbelastung erfassen und dadurch keine negativen Auswirkungen auf die Gesamtskala haben.

Insgesamt scheinen die einzelnen Dimensionen recht zuverlässig das zu messen, was sie beanspruchen zu messen. Damit ist eine wesentliche Grundlage für weitere Berechnungen geschaffen worden und die einzelnen Skalen können anhand ihrer Mittelwerte repräsentiert werden. Außerdem ist damit ein Zwischenziel erreicht, ein neues Konstrukt (Positive Leadership) ausgehend von zwei bestehenden Fragebögen bzw. Theorien erfolgreich zu komplimentieren.

## 8.2. Statistische Kennwerte (N=863)

### Positive Leadership

**Tabelle 16: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzen der Dimensionen des Positive Leaderships**

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Var</b>
Selbstwirksamkeit*	86.88	9.77	95.40
Hoffnung*	82.94	9.48	89.78
Widerstandsfähigkeit*	80.37	9.20	84.59
Optimismus*	80.16	9.41	88.49
Followership*	84.07	7.86	61.73

Anmerkung: \* Die Rohdaten des Positive Leaderships wurden auf 100% transformiert. Somit sind Werte zwischen 0-100 möglich ausgehend von der original 7-stufigen Likert Skala *stimme überhaupt nicht zu* bis *stimme vollkommen zu*.

Nachdem die Items anhand eines Mittelwerts zu ihrer entsprechenden Dimension zusammengefasst wurden, fand eine Standardisierung auf 100% statt, um das Potential anschaulicher darstellen zu können. Auf der 7-stufigen Likert-Skala bedeutet somit ein Wert von 1=0% und 7=100%. In Tabelle 16 sind jeweils Mittelwert, Standardabweichung und Varianz angegeben.

## Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung

Tabelle 17: Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzen der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung

	M	SD	Var
Passende inhaltliche Arbeitsanforderung	2.04	.80	.64
Passende mengenmäßige Arbeit	3.28	.87	.76
Passende Arbeitsabläufe	2.33	.67	.45
Passende Arbeitsumgebung	1.72	.92	.85
<b>Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung gesamt</b>	<b>2.34</b>	<b>.60</b>	<b>.35</b>

Anmerkung: 5-stufige Likert-Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu*

Die Werte der Skala subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung mit ihren Subdimensionen bewegen sich zwischen  $M=1.72$  und  $M= 3.28$  (s. Tab. 17). Die Daten wurden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu* erhoben und umfassen somit die Werte 1 bis 5.

### 8.3. Clusteranalyse

Positive Leadership wurde danach definiert, dass eine Führungskraft aktiv führt und gleichzeitig über positive Eigenschaften verfügt. In der Literatur finden sich jedoch keine Untersuchungen dazu, so dass eine neu entwickelte Definition die Grundlage für ein neues bzw. adaptiertes Messinstrument bildet. Durch die Zusammenführung von PsyCap und Followership entstand ein Verrechnungsproblem: Sollten die beiden Konstrukte additiv, multiplikativ, durch einen einzigen Mittelwert oder auf eine sonstige Art und Weise in Verbindung gebracht werden? Eine Lösung fand sich in der Clusteranalyse. Dadurch war

es möglich, die Dimensionen unberührt zu lassen und dennoch in eine gemeinsame Berechnung zusammenzufassen. Insgesamt wurden 5 Cluster postuliert, die darauf beruhen, dass eine Führungskraft über gleich hohe/mittlere/niedrige Positive Leadership Dimensionen verfügen kann, positive Persönlichkeitseigenschaften verfügt, sie jedoch nicht weitergeben kann oder umgekehrt (siehe. Tab. 18).

**Tabelle 18: Theoretisch postulierte Positive Leadership Typen (5 Cluster)**

	<b>PsyCap Ausprägung</b>	<b>Followership Ausprägung</b>
Typ A	Hoch	Hoch
Typ B	Mittel	Mittel
Typ C	Niedrig	Niedrig
Typ X	Hoch	Niedrig
Typ Y	Niedrig	Hoch

Die tatsächliche hierarchische Clusteranalyse - zunächst mittels WARD-Methode und anschließend K-Means Methode - bestätigte die Annahmen und kam zu 3 (Typ A,B,C) empirisch belegten sowie 2 (Typ X,Y) hinzugefügten theoretischen Mischtypen (s. Abb. 6 und Tab. 19). Als Werte für den Typ X bzw. Y wurden jeweils die mittleren Werte zwischen Cluster 1 und 2 bzw. 2 und 3 herangezogen.

Abbildung 6: 5 Positive Leadership Typen als Ergebnis der K-Means Clusteranalyse

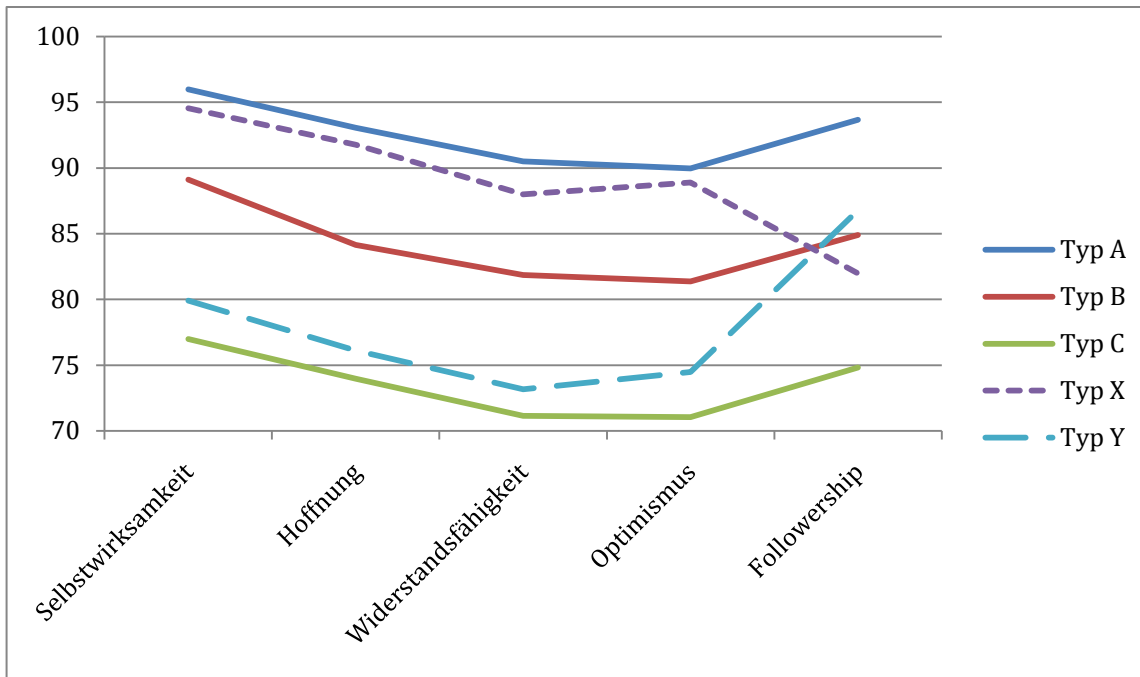


Tabelle 19: Mittelwerte und Standardabweichungen der Dimensionen der Cluster/Typen

	<b>Selbst- wirksamkeit M (SD)</b>	<b>Hoffnung M (SD)</b>	<b>Widerstands- fähigkeit M (SD)</b>	<b>Optimismus M (SD)</b>	<b>Follower- ship M(SD)</b>
Typ A	95.98 (4.42)	93.06 (5.36)	90.50 (6.15)	89.97 (6.03)	93.66 (3.48)
Typ B	89.10 (6.02)	84.14 (5.56)	81.86 (5.59)	81.36 (6.14)	84.90 (5.28)
Typ C	76.98 (9.07)	73.97 (8.18)	71.14 (7.01)	71.06 (8.02)	74.83 (5.03)
Typ X	94.53 (4.73)	91.76 (3.83)	87.99 (5.09)	88.89 (5.07)	81.97 (4.01)
Typ Y	79.91 (9.52)	76.11 (10.16)	73.16 (6.76)	74.49 (7.17)	86.77 (3.49)

Anhand der Personenanzahl (s. Tab. 20) ist eine Unterrepräsentation der Typen X und Y zu erkennen, dennoch wurde mit dieser Lösung ein adäquater Weg gefunden, den Daten und vor allem den theoretischen Überlegungen (s. Kapitel 6.) gerecht zu werden.

**Tabelle 20: Anzahl Personen je Cluster/Typ**

	N
Typ A:	159
Typ B:	395
Typ C:	213
Typ X:	31
Typ Y:	65

#### **8.4. Hypothesenprüfung**

Für sämtliche Auswertungen wird ein Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  festgelegt. Für Effektgrößen wird R-Quadrat  $R^2$  oder das partielle Eta-Quadrat  $\eta_p^2$  berichtet. Die Normalverteilung wurde jeweils geprüft und in Folge angenommen.

##### **Hypothese 1**

H<sub>1</sub>: Je höher die Ausprägung des Positive Leadership Potentials ist, desto geringer ist die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Zur Überprüfung der Hypothese 1, wird eine einfache Varianzanalyse (ANOVA) herangezogen mit subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung als abhängige Variable. Die Auswertung zeigt, dass mit  $F(4, 858) = 18.52$ , der Haupteffekt mit einer Wahrscheinlichkeit von  $p < .001$  auftritt. Die Effektgröße beträgt  $R^2 = .08$  und ist somit als

kleiner bis mittelgroßer Effekt einzustufen. In Verbindung mit dem post-hoc Test (Bonferroni, s. Tab. 21) zeigen die Ergebnisse, dass mit höherem Positive Leadership Potential die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung sehr bzw. hoch signifikant sinkt (Abb. 7). Hypothese 1 kann bestätigt werden.

Abbildung 7: Mittelwerte der subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung der Typen A,B,C,X,Y

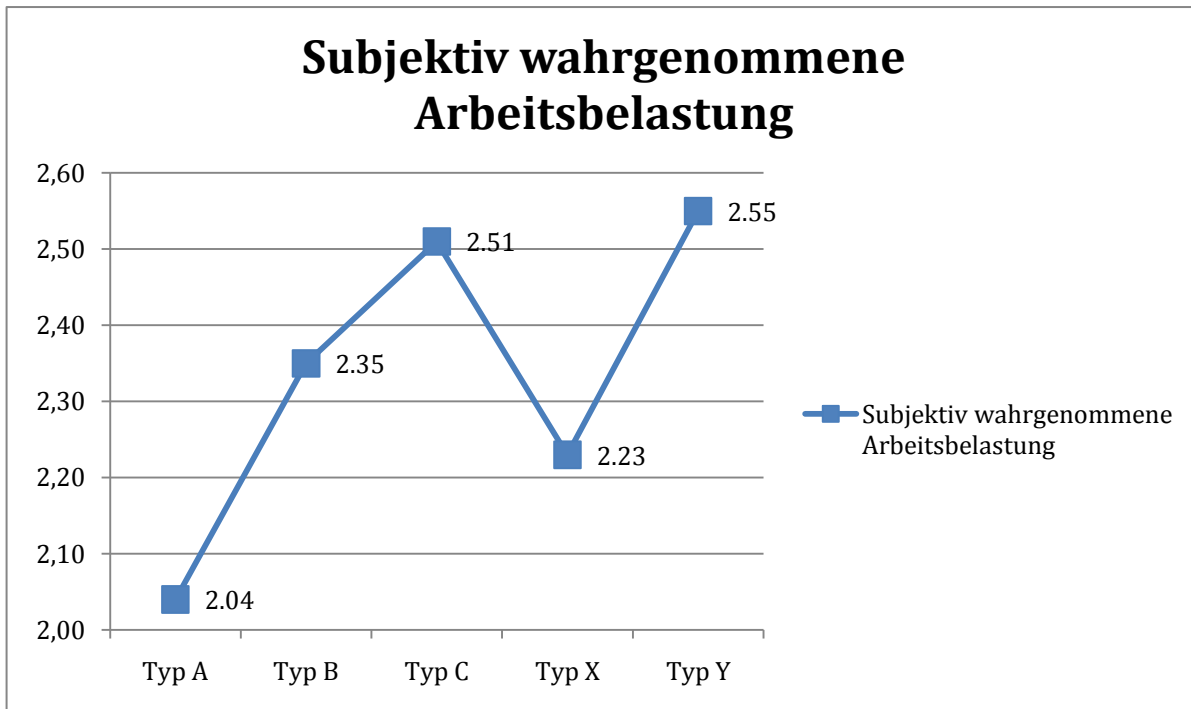


Tabelle 21: Multipler Vergleich der subjektiven Arbeitsbelastung und Positive Leadership Typen A,B,C

I	II	Mittlere Differenz (I-II)	SD	Signifikanz
Typ A	Typ B	-.31	.05	.000***
	Typ C	-.47	.06	.000***
Typ B	Typ A	.31	.05	.000***
	Typ C	-.16	.05	.007**
Typ C	Typ A	.47	.06	.000***
	Typ B	.16	.05	.007**

Anmerkung: \*\* = die mittlere Differenz ist sehr signifikant ( $\alpha=.01$ ); \*\*\* = die mittlere Differenz ist hoch signifikant ( $\alpha=.001$ )

Der Mischtyp X beschreibt eine Führungskraft, die über ausgeprägte PsyCap Werte verfügt, aber geringe Followership Werte. Typ Y verfügt genau umgekehrt über niedrige PsyCap Werte, aber hohe Followership Werte. Beide Mischtypen halten der theoretischen Überlegung nicht stand und gliedern sich nicht in die drei Haupttypen ein (2. Tab. 22). Lediglich Typ Y hebt sich hoch signifikant von Typ A ab. Inhaltlich bedeutet das, dass eine Führungskraft, die geringe PsyCap Werte, jedoch hohe Followership Werte aufweist, die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung hoch signifikant im Verhältnis zu Typ A verändert. Die Typ Y Führungskraft fühlt sich signifikant mehr belastet als Typ A. Dies gilt hingegen nicht in Kombination mit Typ B oder C.

**Tabelle 22: Multipler Vergleich der subjektiven Arbeitsbelastung und Positive Leadership Typen X,Y**

<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Mittlere Differenz (I-II)</b>	<b>SD</b>	<b>Signifikanz</b>
Typ X	Typ A	.19	.11	.881
	Typ B	-.12	.11	1.000
	Typ C	-.28	.11	.097
Typ Y		-.32	.12	.109
	Typ A	.51	.08	.000***
	Typ B	.20	.08	.095
	Typ C	.03	.08	1.000
		.32	.12	.109

Anmerkung: \*\*\* = die mittlere Differenz ist hoch signifikant ( $\alpha=.001$ )

## Hypothese 2

H<sub>2</sub>: Es gibt unterschiedliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Dimensionen des Positive Leadership Potentials und der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Die einseitigen Pearson Korrelationen zwischen den Dimensionen des Positive Leadership Potentials sind durchgehend hoch signifikant negativ und korrelieren zwischen -.20 und -.28 (s. Tab. 23). Um die Korrelationen vergleichbar zu machen, müssen sie zunächst in Fishers Z-Werte transformiert werden (s. Tab. 23) und damit jeweils die Prüfgröße berechnet werden (Bortz & Döring, 2006).

**Tabelle 23: Korrelationen zwischen subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung und Positive Leadership Dimensionen**

	<b>Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung</b>	<b>Fishers Z-Werte</b>
Selbstwirksamkeit	-.25**	.250
Hoffnung	-.20**	.203
Widerstandsfähigkeit	-.24**	.239
Optimismus	-.28**	.288
Followership	-.20**	.203

Anmerkung: \*\* = die Korrelation ist sehr signifikant ( $\alpha=.01$ )

Die Berechnungen anhand der Prüfgröße ergaben keine  $p's \leq .05$  (s. Tab. 24). Somit gibt es keine signifikanten Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Positive Leadership Dimensionen und der subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung. Hypothese 2 kann somit nicht bestätigt werden.

**Tabelle 24: Wahrscheinlichkeiten  $p$  nach Fischers Z-Transformation und Berechnung anhand der Prüfgrößen, um Unterschiede zwischen Korrelationen aufzeigen zu können**

	Selbst- wirksamkeit	Hoffnung	Widerstands- fähigkeit	Optimismus	Followership
Selbst- wirksamkeit	-				
Hoffnung	.275	-			
Widerstands- fähigkeit	.825	.383	-		
Optimismus	.503	.078	.374	-	
Followership	.275	1.000	.383	.078	-

### Hypothese 3

H<sub>3</sub>: Es gibt unterschiedliche Zusammenhänge zwischen dem Positive Leadership Potential und einzelnen Dimensionen (Stressoren) der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Wie zu erwarten – durch das Ergebnis aus H<sub>1</sub> – sind die Mittelwerte der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastungs-Dimensionen der Typen signifikant unterschiedlich.

- Passende inhaltliche Arbeitsanforderung:  $F(4,858) = 20.63$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta_p^2 = .09$
- Passende mengenmäßige Arbeit:  $F(4,858) = 5.40$ ,  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = .03$
- Passende Arbeitsabläufe:  $F(4,858) = 4.86$ ,  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = .05$
- Passende Arbeitsumgebung:  $F(4,858) = 5.40$ ,  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = .03$

Die post-hoc Analyse (Bonferroni) ergibt für die Dimension passende inhaltliche Arbeitsanforderung gleichbleibend signifikante Unterschiede zwischen den Typen A,B,C. Für den Typ X ergeben sich signifikante Unterschiede zu Typ C und Y (s. Tab. 25).

Tabelle 25: *Multipler Vergleich der passenden inhaltlichen Anforderungen der Typen*

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Mittlere Differenz (I-II)</b>	<b>SD</b>	<b>Signifikanz</b>
Mittelwert passende inhaltliche Arbeitsanforderung	Typ A	Typ B	-.40	.07	.000*
		Typ C	-.67	.08	.000*
		Typ X	-.07	.15	1.000
		Typ Y	-.64	.11	.000*
	Typ B	Typ A	.40	.07	.000*
		Typ C	-.27	.07	.000*
		Typ X	.34	.14	.188
		Typ Y	-.23	.10	.242
	Typ C	Typ A	.67	.08	.000*
		Typ B	.27	.07	.000*
		Typ X	.60	.15	.000*
		Typ Y	.04	.11	1.000
	Typ X	Typ A	.07	.15	1.000
		Typ B	-.34	.14	.188
		Typ C	-.60	.15	.000*
		Typ Y	-.57	.17	.007*
Typ Y	Typ A	.64	.11	.000*	
	Typ B	.23	.10	.242	
	Typ C	-.04	.11	1.000	
	Typ X	.57	.17	.007*	

Anmerkung: \* = die mittlere Differenz ist signifikant ( $\alpha=.05$ )

Die post-hoc Analyse für die Dimension passende mengenmäßige Arbeit ergibt einen signifikanten Unterschied zwischen Typ A und Typen B,C,Y. Sonst sind keine weiteren Unterschiede signifikant (s. Tab. 26).

**Tabelle 26: Multipler Vergleich der passenden mengenmäßigen Arbeit der Typen**

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Mittlere Differenz (I-II)</b>	<b>SD</b>	<b>Signifikanz</b>
Mittelwert passende mengenmäßige Arbeit	Typ A	Typ B	-.33	.08	.001*
		Typ C	-.44	.09	.000*
		Typ X	-.34	.17	.457
		Typ Y	-.52	.13	.001*
	Typ B	Typ A	.33	.08	.001*
		Typ C	-.11	.07	1.000
		Typ X	-.01	.16	1.000
		Typ Y	-.19	.12	.976
	Typ C	Typ A	.44	.09	.000*
		Typ B	.11	.07	1.000
		Typ X	.10	.17	1.000
		Typ Y	-.08	.12	1.000
	Typ X	Typ A	.34	.17	.457
		Typ B	.01	.16	1.000
		Typ C	-.10	.17	1.000
		Typ Y	-.18	.19	1.000
Typ Y	Typ A	.52	.13	.001*	
	Typ B	.19	.12	.976	
	Typ C	.08	.12	1.000	
	Typ X	.18	.19	1.000	

Anmerkung: \* = die mittlere Differenz ist signifikant ( $\alpha=.05$ )

Für die Dimension passende Arbeitsabläufe ergibt die post-hoc Analyse signifikante Unterschiede zwischen Typ A und Typen B,C,Y. Weiters unterscheiden sich Typ B und Typ C (s. Tab. 27).

**Tabelle 27: Multipler Vergleich der passenden Arbeitsabläufe der Typen**

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Mittlere Differenz (I-II)</b>	<b>SD</b>	<b>Signifikanz</b>
Mittelwert passende Arbeitsabläufe	Typ A	Typ B	-.26	.06	.000*
		Typ C	-.45	.07	.000*
		Typ X	-.33	.13	.106
		Typ Y	-.37	.10	.002*
	Typ B	Typ A	.26	.06	.000*
		Typ C	-.19	.06	.007*
		Typ X	-.07	.12	1.000
		Typ Y	-.10	.09	1.000
	Typ C	Typ A	.45	.07	.000*
		Typ B	.19	.06	.007*
		Typ X	.12	.13	1.000
		Typ Y	.09	.09	1.000
	Typ X	Typ A	.33	.13	.106
		Typ B	.07	.12	1.000
		Typ C	-.12	.13	1.000
		Typ Y	-.04	.14	1.000
Typ Y	Typ A	.37	.10	.002*	
	Typ B	.10	.09	1.000	
	Typ C	-.09	.09	1.000	
	Typ X	.04	.14	1.000	

Anmerkung: \* = die mittlere Differenz ist signifikant ( $\alpha=.05$ )

Zwischen Typ A und Typen B,C,Y ergibt die post-hoc Analyse signifikante Unterschiede. Des Weiteren unterscheiden sich Typ B und Typ Y signifikant voneinander (s. Tab. 28).

**Tabelle 28: Multipler Vergleich der passenden Arbeitsumgebung der Typen**

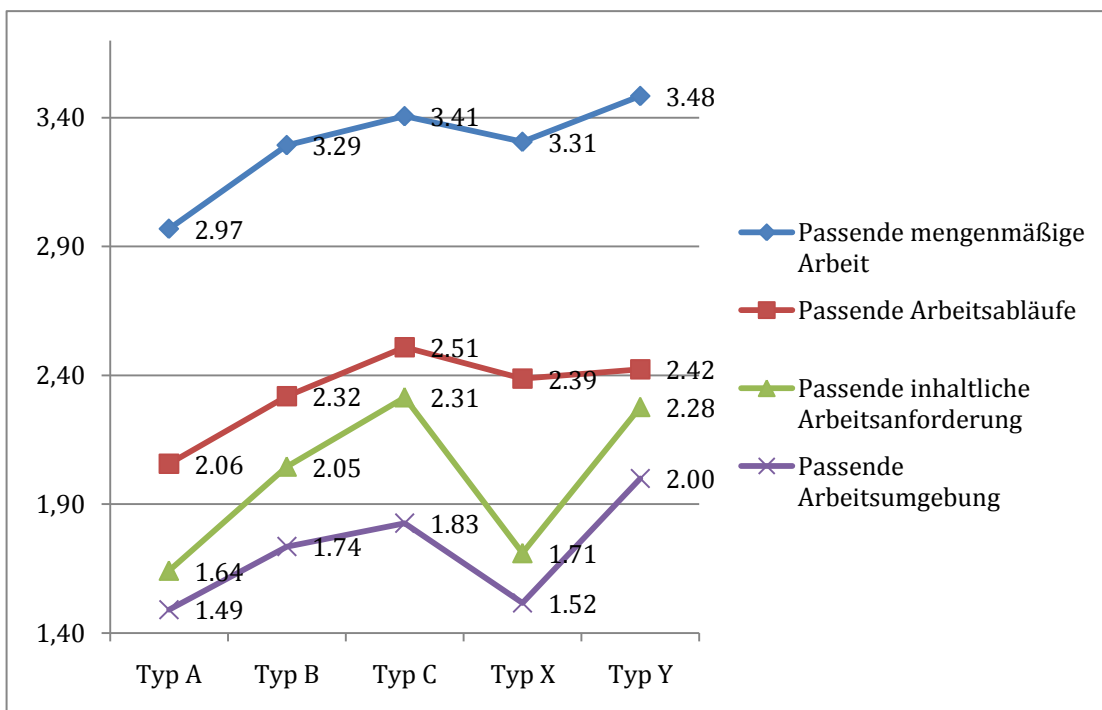
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Mittlere Differenz (I-II)</b>	<b>SD</b>	<b>Signifikanz</b>
Mittelwert passende Arbeitsumgebung	Typ A	Typ B	-.24	.09	.043*
		Typ C	-.34	.10	.005*
		Typ X	-.03	.18	1.000
		Typ Y	-.51	.13	.002*
	Typ B	Typ A	.24	.09	.043*
		Typ C	-.09	.08	1.000
		Typ X	.22	.17	1.000
		Typ Y	-.26	.12	.304
	Typ C	Typ A	.34	.10	.005*
		Typ B	.09	.08	1.000
		Typ X	.31	.18	.771
		Typ Y	-.17	.13	1.000
	Typ X	Typ A	.03	.18	1.000
		Typ B	-.22	.17	1.000
		Typ C	-.31	.18	.771
		Typ Y	-.48	.20	.152
Typ Y	Typ A	.51	.13	.002*	
	Typ B	.26	.12	.304	
	Typ C	.17	.13	1.000	
	Typ X	.48	.20	.152	

Anmerkung: \* = die mittlere Differenz ist signifikant ( $\alpha=.05$ )

Zusammenfassend über alle Mittelwertsvergleiche (s. Tab. 25-28 und Abb. 8) gibt es Dimensionen, die auf allen drei Abstufungen des Positive Leaderships Potentials (Typ A,B,C) signifikante Unterschiede aufweisen. Dazu gehören die passenden inhaltlichen Arbeitsanforderungen und die passenden Arbeitsabläufe. Die passende mengenmäßige

Arbeit und die passende Arbeitsumgebung unterscheiden sich nicht zwischen Typ B und C. Das bedeutet, dass Veränderungen der Dimensionen nur in Extrembereichen des Positive Leadership-Potentials bemerkbar sind. Es bedarf hier sozusagen relativ gesehen mehr Positive Leadership, um Änderungen zu bewirken. Die Mischtypen X und Y unterscheiden sich lediglich im Bereich passende inhaltliche Arbeitsanforderungen signifikant, d.h. dieser Faktor ist ausschlaggebend für die Zusammenhänge zwischen dem Positive Leadership Potential und dem Gesamtwert der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung. Die qualitative Arbeitsanforderung im Gegensatz zu quantitativen Aspekten (Menge, Umgebung, Abläufe) wird durch Vorhandensein des Followerships signifikant gesenkt. Die Anwesenheit von positiven Persönlichkeitseigenschaften (PsyCap) hingegen bewirkt keine Unterschiede in der Wahrnehmung qualitativer Arbeitsanforderungen. Die weiteren Dimensionen der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung werden nur durch Kombination aus PsyCap und Followership tangiert. Hypothese 3 kann bestätigt werden.

Abbildung 8: Mittelwerte Dimensionen subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung der Typen



#### Hypothese 4

H<sub>4</sub>: Es gibt unterschiedliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Dimensionen des Positive Leadership Potentials (Psychologisches Kapital und Followership) und einzelnen Dimensionen (Stressoren) der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung bei Führungskräften.

Tabelle 29 zeigt die Korrelationsmatrix über alle Dimensionen. Farblich hervorgehoben sind niedrige, mittlere und hohe Korrelationen. Hervorgehoben durch einen Rahmen sind die Korrelationen, die jeweils nach Dimension der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung miteinander verglichen werden, um Unterschiede hinsichtlich der Wirkung einzelner Positive Leadership Dimensionen zu ermitteln. Mithilfe der Fishers Z-Transformation ergaben sich keine  $p's \leq .05$ .

Auszugsweise werden die Wahrscheinlichkeiten  $p$  der größten Differenzen zwischen den Dimensionen des Positive Leadership Potentials und jeweils einer Dimension der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung angegeben (s. Tab 30). Die Hypothese 4 kann nicht bestätigt werden.

Tabelle 29: Korrelationsmatrix über Dimensionen Positive Leadership und Dimensionen subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung

	Selbstwirksamkeit	Hoffnung	Widerstandsfähigkeit	Optimismus	Followership	Passende inhaltliche Arbeitsanforderung	Passende mengenmäßige Arbeit	Passende Arbeitsabläufe	Passende Arbeitsumgebung
Selbstwirksamkeit	1								
Hoffnung	.64***	1							
Widerstandsfähigkeit	.52***	.58***	1						
Optimismus	.46***	.50***	.54***	1					
Followership	.56***	.59***	.54***	.54***	1				
Passende inhaltliche Arbeitsanforderung	-.25***	-.24***	-.30***	-.25***	-.22***	1			
Passende mengenmäßige Arbeit	-.13***	-.11**	-.16***	-.18***	-.13***	0,49***	1		
Passende Arbeitsabläufe	-.19***	-.15***	-.15***	-.24***	-.18***	0,41***	0,51***	1	
Passende Arbeitsumgebung	-.15***	-.10**	-.09**	-.16***	-.08*	0,26***	0,20***	0,37***	1

Anmerkung: \* = die mittlere Differenz ist signifikant ( $\alpha=0,05$ ) \*\* = die mittlere Differenz ist sehr signifikant ( $\alpha=0,01$ ); \*\*\* = die mittlere Differenz ist hoch signifikant ( $\alpha=0,001$ )

**Tabelle 30: Wahrscheinlichkeiten  $p$  nach Fishers Transformation zwischen größten Differenzen der Dimensionen des Positive Leadership Potentials und jeweils einer Dimension der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung**

---

**Passende inhaltliche Arbeitsanforderung**

Follwership x Widerstandsfähigkeit  $p > .075$

---

**Passende mengenmäßige Arbeit**

Hoffnung x Optimismus  $p > .138$

---

**Passende Arbeitsabläufe**

Hoffnung x Optimismus  $p > .052$

---

**Passende Arbeitsumgebung**

Followership x Optimismus  $p > .092$

## 9. Exploration der Daten

In diesem Kapitel werden weitere Untersuchungen angestellt, die über die Hypothesen hinausgehen. Hauptsächlich werden die erlangten Erkenntnisse mit den demographischen Items in Bezug zueinander gesetzt.

In Verbindung mit dem Funktionslevel zeigen sich signifikante positive Korrelationen zur subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung ( $r = .25$ ), aber auch zum Positive Leadership Potential ( $F(4,846) = 14.18$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .06$ ). Führungskräfte, die eine hohe Position im Unternehmen inne haben, zeigen weniger subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung als Führungskräfte, die eine geringe Position inne haben. Außerdem: umso höher der Funktionslevel, umso höher das Postive Leadership Potential bzw. umgekehrt. Kausale Aussagen sind nicht möglich.

Hingegen sind die Befunde bezüglich der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter konträr zum Funktionslevel. Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter korreliert signifikant negativ ( $r = -.13$ ) mit der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung. Sprich: Umso mehr

Mitarbeiter einer Führungskraft unterstellt sind, umso weniger fühlen sie sich belastet bzw. umgekehrt. Auch hier sind kausale Schlüsse nicht möglich. Im Bezug auf Positive Leadership zeigt sich, dass die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter mit einem geringeren Positive Leadership Potential einhergeht ( $F(4,850) = 9.97, p < .001, R^2 = .05$ ).

Ein wichtiger Aspekt in diversen Bereichen ist die Erfahrung. Man könnte annehmen, dass jahrelange Führungserfahrung Vorteile bringt und Positive Leadership eher auftaucht. Führungserfahrung steht jedoch in keinem Zusammenhang mit Positive Leadership ( $F(4,842) = .63, p > .05, R^2 = .00$ ). Es besteht jedoch eine geringe, aber dennoch signifikante Korrelation ( $r = -.13$ ) zwischen Führungserfahrung und subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung. Das könnte bedeuten, dass viel Führungserfahrung mit wenig subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung einhergeht. Ein Erfahrungseffekt womöglich, der hier zum tragen kommt.

Durch das Hinzuziehen der Ranggruppen – Zuteilung der Filialen des untersuchten Unternehmens nach Größe, wobei Ranggruppe 1 die größten Filialen umfasst – ändern sich die Zusammenhänge zwischen Positive Leadership und subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung massiv. Die Ranggruppen wurden durch das Unternehmen selbst gebildet. Nähere Informationen dazu liegen nicht vor. Dennoch ist bemerkenswert, dass bei Ranggruppe 1 die Typen-Effekte noch komplett vorhanden sind mit  $F(4,487) = 15.47, p < .001, R^2 = .11$ , bei Ranggruppe 2 nur noch Effekte zwischen Typ A und Typ C signifikant bestehen mit  $F(4,170), p < .05, R^2 = .06$  und bei allen weiteren Ranggruppen überhaupt keine signifikanten Effekte mehr auftreten. Darüber hinaus wurden insgesamt 53 Institute erhoben, auf die sich die 863 befragten Führungskräfte verteilen. In lediglich 5 Instituten ist das 5-Typen-Modell signifikant geworden, in 25 sind keine Effekte beobachtbar und in 23 ist aufgrund mangelnder Daten keine Auswertung möglich. Einerseits könnten die besagten Effekte durch unterschiedliche Subkulturen der Institute auftreten oder andererseits durch sehr geringe anteilmäßige Stichprobengrößen hervorgerufen sein. Die Auswertung anhand der Institute umfasst größtenteils nur 5-10 Führungskräfte je Institut. Auch die Ranggruppen umfassen jeweils eine sehr unterschiedliche Anzahl an Führungskräften (s. Tab. 11). Nichtsdestotrotz ist das Ergebnis von Bedeutung, da es sein könnte, dass erkennbare Effekte nur in größeren Systemen

auftauchen oder eben durch die enorme Gesamtstichprobe überschattet werden. In Anlehnung dessen folgt eine kritische Diskussion der Ergebnisse.

## **10. Diskussion und Ausblick**

Die Exploration der Daten verweist bereits auf einen ersten Kritikpunkt der vorliegenden Studie. Bortz und Döring (2006) beschreiben ein eher signifikantes Ergebnis bei umso größerem Stichprobenumfang. Für die Überprüfung der Haupthypothese (1) wurden 863 Führungskräfte hinzugezogen. Die Effekte könnten also lediglich in Folge der enormen Stichprobe aufgetaucht sein. Letztendlich erlaubt gerade diese umfangreiche Stichprobe detaillierte und facettenreiche Ergebnisse und inkludiert eine Vielzahl an Individuen und Selbsteinschätzungen. Schließlich verteilen sich die Teilnehmer auf ein ganzes Land mit all seinen kulturellen und geographischen Unterschieden.

Generell ließe sich die Studie erweitern, indem manipulative Bedingungen eingeführt würden. Im Moment geben die Ergebnisse lediglich einen IST-Zustand der Führungskräfte wieder. Eine Manipulation könnte hinsichtlich eines Trainings stattfinden oder anhand von objektiven Beobachtungen der tatsächlichen Arbeitsumgebung. Verbesserte Arbeitsleistungen, erhöhte Selbstwirksamkeit und geringere negative Affektivität zeigen sich bereits in experimentellen Versuchen mit dem Transformational Leadership (Lyons & Schneider, 2009). Die tatsächlichen Stressoren könnten schließlich mit ihrer subjektiven Wahrnehmung in Verbindung gebracht werden. Die subjektive Wahrnehmung unterliegt bereits simplen Einflussgrößen. Positive und humorvolle Videos beispielsweise verlängern die individuelle Belastungsgrenze (Berg, Snyder & Hamilton, 2007).

Eine interessante Herangehensweise für die Wirkung des Positive Leaderships wäre die Miterhebung der Geführten anhand eines Fremdratings. Damit wären nicht nur die Aussagen der Führungskraft objektivierbarer, sondern es ließen sich auch Auswirkungen des Positive Leadership's auf die Geführten untersuchen. Dieser Gedanke scheint wesentlich weitreichender und immanenter zu sein als eine bloße IST-Zustands Erhebung von Führungskräften. Eine Führungskraft hat in der Regel Einfluss auf sich selbst sowie

auf andere Personen, dadurch übernimmt sie eine wichtige Schlüsselrolle in jedem Unternehmen (P. Alex Linley, Harrington & Garcea, 2010).

Kritisch anzumerken ist außerdem die Operationalisierung der Studie. Der IMPULS-Test basiert zwar auf ausreichenden testtheoretische Fundierungen, dennoch könnte man in weiteren Untersuchungen statt dem IMPULS-Test eine umfangreichere Variante zur Messung der Arbeitsbeanspruchung heranziehen, die beispielsweise soziale Interaktionen und/oder akute versus chronische Beanspruchung erfasst und auf neuzeitige Probleme wie Internet und E-Mail verstärkt eingeht (Hair, Renaud & Ramsay, 2007).

Jedenfalls ist die Bemühung, ein neues Instrument zu entwickeln, erfolgreich gelungen. Die Ergebnisse der Auswertung sprechen für ein gutes *fitting* der beiden Instrumente PsyCap und TLI. In weiteren Überlegungen könnte man von einer Clusteranalyse abweichen und sich einem einheitlichen Konstrukt widmen. Eine Zusammenführung ist sicherlich lohnenswert.

Die Mischtypen X und Y tragen dazu bei, die Wirkung des Positive Leadership's besser verstehen zu können. Die Ergebnisse bringen hervor, dass Typ X keinerlei Auswirkungen auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung zeigt bzw. sich nicht signifikant von den Typen A,B,C und Y unterscheidet. Typ Y hingegen hebt sich deutlich ab. Typ Y behält sich vor, trotz geringer positiver Persönlichkeitseigenschaften und hohem Followership, leichtfertiger mit belastenden Situationen umgehen zu können. Die Kombination der Ergebnisse der Typen X und Y lässt davon ausgehen, dass eine Führungskraft verhältnismäßig wenig Nutzen davon hat, nur positive Persönlichkeitseigenschaften zu besitzen, wenn sie selbst nicht aktiv damit umgehen kann. Denn Followership bedeutet nicht nur, seine eigenen Mitarbeiter mitzureissen und ihnen etwas beizubringen, sondern Vorbild zu sein und die Eigenschaften des Followership's selbst auszuleben (s. Kapitel 1.2.3). Eine Führungskraft, die nicht über Followership verfügt, ist im Vergleich zum Typ A anderen gegenüber und vor allem sich selbst gegenüber handlungsunfähig.

Interessant wären schließlich Langzeitstudien bezüglich dem Positive Leadership. Bereits beim Transformational Leadership konnte man beobachten, dass Mitarbeiter, die den hohen Erwartungen des Führungsstils nicht gerecht werden konnten, eher einem Burnout Risiko ausgesetzt waren (Conger & Kanungo, 1998). Unter Umständen entfaltet eine Führungskraft erst je nach belastender Situation ihr Positive Leadership Potential.

Insgesamt bedeuten die Ergebnisse, dass eine Orientierung am neu geschaffenen Positive Leadership erstrebenswert und lohnend ist. Eine geringe subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung führt in Folge zu höherer Arbeitszufriedenheit, erhöhtem Commitment, Engagement und Produktivität (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010). Durch die Implikation erspart sich ein Unternehmen nicht nur finanzielle und zeitliche Ressourcen, sondern leistet einen Beitrag für die Gesellschaft.

## 11. Abstract

*Im Rahmen einer Projektarbeit für ein CEE Finanzdienstleistungsunternehmen wurde eine Stichprobe von 863 Führungskräften untersucht. Es stellte sich die Frage, wie das Positive Leadership Potential gemessen werden könnte und ob es Zusammenhänge zur subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung gibt.*

*Die Theorie des Positive Leaderships basiert auf der Positiven Psychologie und daraus abgeleiteten theoretischen und anwendungsbezogenen Forschungsgebieten wie dem Positive Organizational Scholarship. Positive Leadership definiert sich somit als Führungsstil, der sowohl positive Persönlichkeitseigenschaften (Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Widerstandsfähigkeit, Optimismus) als auch eine aktive Führungsrolle (Followership) abverlangt. Die Operationalisierung fand auf Grundlage dessen anhand des PCQ (Psychological Capital Questionnaire) sowie des TLI (Transformational Leadership Inventory) statt. Es stellte sich heraus, dass Positive Leadership hoch signifikant mit subjektiv wahrgenommener Arbeitsbelastung zusammenhängt mit  $p < .001$ ,  $R^2 = .08$ . Des Weiteren unterscheiden sich einzelne Dimensionen des Positive Leaderships in ihrem Potential, Auswirkungen dahingehend zu bewirken.*

*Neben einer enormen Stichprobengröße ist zu kritisieren, dass die Studie lediglich eine IST-Zustands Erhebung reflektiert und weitere Forschungen hinsichtlich fremdratings und manipulativen Bedingungen unabdingbar und lohnenswert sind. Es ist zudem festzuhalten, dass die Kombination aus PCQ und TLI standgehalten hat und eine würdige Lösung darstellt, Positive Leadership messen zu wollen.*

## 12.Literaturverzeichnis

- Allio, R. J. (2005). *Leadership - Myths and Realities*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? - Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis - A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3. ed.). Bucuresti: D&D Consultant Grup, SRL.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). San Diego: Academic Press.

- Berg, C. J., Snyder, C. R. & Hamilton, N. (2007). The effectiveness of a hope intervention in coping with cold pressor pain. *Annals of Behavioral Medicine*, 33, S102-S102.
- Blake, B. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage ed.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Burns, J. M. (1978). True leadership. *Psychology Today*, 12(5), 46-&.
- Buss, D. M. (2000). The evolution of happiness. *American Psychologist*, 55(1), 15-23.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership - strategies for extraordinary performance* (1. ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003a). An introduction to positive organizational scholarship. In *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003b). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage: Thousand Oaks.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry* (1. ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Creusen, U. & Müller-Seitz, G. (2010). *Das Positive-Leadership-Grid - Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements* (1. ed.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). Happiness, flow, and economic equality. *American Psychologist*, 55(10), 1163-1164.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being - The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Donaldson, S. I. & Ko, I. (2010 (in press)). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence

- base, *Journal of Positive Psychology* (pp. 1-50). Claremont, USA: School of Behavioral and Organizational Science, Claremont Graduate University.
- Dörr, S. L. (2006). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften*. Unpublished Dissertation, Universität Bielefeld, Bielefeld.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 24(2), 61-78.
- Fleishman, E. A. (1953). The Measurement of Leadership Attitudes in Industry. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 153-158.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gill, A. S., Flaschner, B. & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (2004).
- Hair, M., Renaud, K. V. & Ramsay, J. (2007). The influence of self-esteem and locus of control on perceived email-related stress. *Computers in Human Behavior*, 23(6), 2791-2803.
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaption des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 51(1), 1-15.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. Auflage ed.). New York: Wiley.
- Hodges, T. D. & Clifton, D. O. (2004). Strength-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *International Handbook of Positive Psychology in Practice* (pp. 256-268). New York: Wiley.
- Jago, A. G. (1982). Leadership - Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751-765.
- Kirchler, E. H. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., korrigierte Auflage ed.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kohler, R. (2009). *Führung in Unternehmen* (1. ed.). Norderstedt: GRIN Verlag.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York, NY: Springer Publishing Co; US.
- LEO-Dictionary. (2011). Retrieved 03.03.2011, from <http://dict.leo.org/ende?lp=ende&lang=de&searchLoc=0&cmpType=relaxed&sectHdr=on&spellToler=&search=leadership>
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry, 1*(3-4), 292-300.
- Linley, P. A., Harrington, S. & Garcea, N. (2010). *Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Linley, P. A. & Kauffman, C. (2007). Positive coaching psychology: Integrating the science of positive psychology with the practice of coaching psychology. *International Coaching Psychology, 2*(1).
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. & Li, W. X. (2008). More evidence on the value of chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management, 19*(5), 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*(2), 249-271.

- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F. & Youssef, C. A. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Lyons, J. B. & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.
- Merllié, A. F. & Paoli, P. (2002). *Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Molnar, M., Geißler-Gruber, B. & Haiden, C. (2002). *IMPULS Broschüre. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen*. (11. erweiterte Auflage 2007 ed.). Wien: WKÖ, AK, ÖGB, AUVA.
- Neill, J. T. & Dias, K. L. (2001). Adventure education and resilience: The double-edged sword. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 1(2), 35-42.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 49(3), 447-469.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 39(3), 125-132.
- Ringlstetter, M. J., Kaiser, S. & Müller-Seitz, G. (2006). *Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*. Wiesbaden: Gabler.
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(3), 129-140.
- Rowold, J. & Laukamp, L. (2009). Charismatic leadership and objective performance indicators. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 58(4), 602-621.

- Rump, J. (2006). *Mitarbeiterführung*. Retrieved 21.03.2011, from <http://www.bwl24.net/skript-mitarbeiterfuehrung-149.htm>
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem) - A reevaluation of the life orientation test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078.
- Seligman, M. (2009). *Der Glücks-Faktor - Warum Optimisten länger leben* (6. ed.). Bergisch Gladbach: Verlagsgruppe Lübbe GmbH & Co. KG.
- Seligman, M., Park, N. & Peterson, C. (2004). The Values in Action (VIA) Classification of Character Strengths. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 63-78.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), 266-267.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology - an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Selye, H. (1981). Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts. In J. R. Nitsch (Ed.), *Stress - Theorien, Untersuchungen, Massnahmen* (pp. 163-187). Bern: Huber.
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N. & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practise* (pp. 241-255). New York: Willey.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Boders, T. E., Babyak, M. A. & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 321-335.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- Tourish, D. & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715-728). Oxford: Oxford University Press.

- Unbekannt. (2010). *Burn-out und Co: 2,5 Mio. Krankenstandstage - Psychische Leiden nehmen stark zu*. Retrieved 27.03.2011, from <http://oe1.orf.at/artikel/249582>
- Wald, A. (2008). Der Netzwerkansatz in der Führungsforschung. In C. Stegbauer (Ed.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: VS Verlag für Sozialwissenschaften*.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss der verstehenden Soziologie*. Retrieved 25.03.2011, from <http://www.textlog.de/7415.html>
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie. Organizational and personnel psychology* (5. vollständig überarbeitete Auflage ed.). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Wieland, R. (2005). Psychischer Stress - Das teure Tabu, *BApK Tagung - Seelisch kranke Mitarbeiter. Und jetzt?* Würzburg: Psychosomatische Fachklinik Bad Dürkheim.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2-3), 300-320.

## 13. Anhang

### 13.1. Datensatz

Der entsprechende Rohdatensatz im Zuge der Projektarbeit für ein CEE Finanzdienstleistungsunternehmen wurde in Absprache mit dem betroffenen Unternehmen und Herrn Dr. Mag. Markus Ebner, MSc zensiert. Die hoch sensiblen Daten können an dieser Stelle leider nicht abgedruckt werden. Das Projektteam bittet um Verständnis.

### 13.2. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: <i>MANAGERIAL GRID MODELL NACH BLAKE &amp; MOUTON (1964)</i> .....	4
ABBILDUNG 2: <i>ÜBERLEITUNG POSITIVE LEADERSHIP</i> .....	24
ABBILDUNG 3: <i>GRAFISCHE DARSTELLUNG DER ARBEITSBELASTUNG UND –BEANSPRUCHUNG (WWW.THILLM.DE, 2011)</i> .....	26
ABBILDUNG 4: <i>STRESSOREN UND KONSEQUENZEN NACH WEINERT (1998, S.237)</i> .....	29
ABBILDUNG 5: <i>FRAGEBOGENSTRUKTUR EXKLUSIVE DEMOGRAPHISCHE ITEMS</i> .....	55
ABBILDUNG 6: <i>5 POSITIVE LEADERSHIP TYPEN ALS ERGEBNIS DER K-MEANS CLUSTERANALYSE</i> .....	62
ABBILDUNG 7: <i>MITTELWERTE DER SUBJEKTIV WAHRGENOMMENE ARBEITSBELASTUNG DER TYPEN A,B,C,X,Y</i> .....	64
ABBILDUNG 8: <i>MITTELWERTE DIMENSIONEN SUBJEKTIV WAHRGENOMMENE ARBEITSBELASTUNG DER TYPEN</i> .....	72

*Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.*

### 13.3. Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: <i>LEADERSHIP KATEGORISIERUNG NACH JAGO, 1982</i> .....	7
TABELLE 2: <i>TUGENDEN UND STÄRKEN NACH SELIGMAN (2009)</i> .....	13
TABELLE 3: <i>ÜBERSICHT DER KERNGEDANKEN DER THEORIEN VON SELIGMAN UND CSIKSZENTMIHALYI (2000), CAMERON (2008), CREUSEN UND MÜLLER-SEITZ (2010) SOWIE LUTHANS ET AL. (2004)</i> .....	21
TABELLE 4: <i>BEREINIGUNG STICHPROBE</i> .....	44
TABELLE 5: <i>VERTEILUNG NACH FUNKTIONSELEVEL</i> .....	45
TABELLE 6: <i>VERTEILUNG NACH GESCHLECHT</i> .....	45

TABELLE 7: VERTEILUNG NACH ANZAHL UNTERSTELLTER MITARBEITER .....	46
TABELLE 8: VERTEILUNG NACH FÜHRUNGSERFAHRUNG .....	47
TABELLE 9: VERTEILUNG NACH ALTER .....	47
TABELLE 10: OST-WEST GEFÄLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE .....	48
TABELLE 11: RANGGRUPPENEINTEILUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE .....	49
TABELLE 12: PCQ DIMENSIONEN UND BEISPIELITEMS .....	51
TABELLE 13: TLI DIMENSIONEN, INHALT UND BEISPIELITEMS .....	53
TABELLE 14: IMPULS-TEST DIMENSIONEN UND BEISPIELITEMS.....	54
TABELLE 15: RELIABILITÄTSANALYSE DER EINZELNEN DIMENSIONEN .....	58
TABELLE 16: MITTELWERTE, STANDARDABWEICHUNGEN UND VARIANZEN DER DIMENSIONEN DES POSITIVE LEADERSHIPS .....	59
TABELLE 17: MITTELWERTE, STANDARDABWEICHUNGEN UND VARIANZEN DER SUBJEKTIV WAHrgENOMMENEN ARBEITSBELASTUNG .....	60
TABELLE 18: THEORETISCH POSTULIERTE POSITIVE LEADERSHIP TYPEN (5 CLUSTER) .....	61
TABELLE 19: MITTELWERTE UND STANDARDABWEICHUNGEN DER DIMENSIONEN DER CLUSTER/TYPEN .....	62
TABELLE 20: ANZAHL PERSONEN JE CLUSTER/TYP .....	63
TABELLE 21: MULTIPLER VERGLEICH DER SUBJEKTIVEN ARBEITSBELASTUNG UND POSITIVE LEADERSHIP TYPEN A,B,C .....	64
TABELLE 22: MULTIPLER VERGLEICH DER SUBJEKTIVEN ARBEITSBELASTUNG UND POSITIVE LEADERSHIP TYPEN X,Y.....	65
TABELLE 23: KORRELATIONEN ZWISCHEN SUBJEKTIV WAHrgENOMMENER ARBEITSBELASTUNG UND POSITIVE LEADERSHIP DIMENSIONEN .....	66
TABELLE 24: WAHRSCHENLICHKEIT P NACH BERECHNUNG DER PRÜFGRÖßE (IN ANLEHNUNG AN FISCHERS Z-TRANSFORMATION), UM UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KORRELATIONEN AUFZEIGEN ZU KÖNNEN .....	67
TABELLE 25: MULTIPLER VERGLEICH DER PASSENDEN INHALTLICHEN ANFORDERUNGEN DER TYPEN.....	68
TABELLE 26: MULTIPLER VERGLEICH DER PASSENDEN MENGENMÄßIGEN ARBEIT DER TYPEN .....	69
TABELLE 27: MULTIPLER VERGLEICH DER PASSENDEN ARBEITSABLÄUFE DER TYPEN .....	70
TABELLE 28: MULTIPLER VERGLEICH DER PASSENDEN ARBEITSUMGEBUNG DER TYPEN .....	71
TABELLE 29: KORRELATIONSMATRIX ÜBER DIMENSIONEN POSITIVE LEADERSHIP UND DIMENSIONEN SUBJEKTIV WAHrgENOMMENE ARBEITSBELASTUNG .....	74
TABELLE 30: WAHRSCHENLICHKEITEN P NACH FISHERS TRANSFORMATION ZWISCHEN GRÖßTEN DIFFERENZEN DER DIMENSIONEN DES POSITIVE LEADERSHIP POTENTIALS UND JEWEILS EINER DIMENSION DER SUBJEKTIV WAHrgENOMMENEN ARBEITSBELASTUNG ..	75

#### **13.4. Fragebogen**

Der entsprechende Fragebogen wird an dieser Stelle aufgrund von Richtlinien zur Anonymität, Nutzung und Publikation nur auszugsweise dargestellt.

Eine Erlaubnis von Mindgarden – dem Verlag des PCQ - liegt bei. Der PCQ wird somit nicht abgedruckt, jedoch stehen im Kapitel 7.2.1 Beispielitems zur Verfügung.

Außerdem wurde die Frage 9 entfernt, da sie Informationen zum Auftraggeber beinhaltet.

# ICH...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig / fast immer
...bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm/ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...stelle meine eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...handle in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...strahle Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...äußere mich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...habe großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...prüfe stets aufs neue ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# ICH...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig / fast immer
...suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...nehme mir Zeit für Führung und dafür, meinen Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...berücksichtige die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters und behandle ihn nicht nur als irgendeinen unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...spreche mit meinen Mitarbeitern über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mache meinen Mitarbeitern klar, wie wichtig es ist, sich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig / fast immer
100%-ig für eine Sache einzusetzen. ...betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6 [IMPULS]

**Achtung: Beachten Sie bitte die geänderten Antwortoptionen.**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zuviel Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Allgemeine Angaben

### 7 [Alter]Alter

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- unter 35
- 35-45
- 46-55
- über 55

### 8 [Geschlecht]Geschlecht

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

### 10 [Funktionslevel]In welcher Funktion sind Sie tätig?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vorstand
- Bereichsleiter
- Abteilungsleiter/Filialdirektor/Regionalleiter
- Gruppenleiter/Filialleiter/Geschäftsstellenleiter

### 11 [Mitarbeiter]Für wieviele Mitarbeiter haben Sie direkte Führungsverantwortung?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weniger als 5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- mehr als 20

### 12 [Führungserfahrung]Seit wie vielen Jahren sind Sie in einer leitenden Position?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Psychological Capital Questionnaire*

Authors: *Fred Luthans, Bruce Avolio & James Avey*

Copyright: *2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Vicki Jaimez  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## 13.5. Lebenslauf

### Toma Markus

Ö: Rienößlgasse 16/1/30, 1040 Wien

Telefon: +43 650 / 808 22 44, E-Mail: Toma.Markus@gmail.com

D: Schubertstr. 22, 85057 Ingolstadt

Geboren am 24.02.1985 in Ingolstadt (Bayern/Deutschland)



#### Berufserfahrung

01/2011 – offen	Förderprüfung (Vollzeit) Moore Stephens City Treuhand, Wien
07/2010 – 09/2010	Praktikum Hill Woltron Personalmanagement, Wien
10/2008 – 11/2010	Tanzlehrer-Assistenz Tanzschule Maria-Luise Pfeifer, Wien
03/2008 – 12/2009	Betriebsleiter Assistent, Restaurantleitung Phoenix Supperclub, Wien
09/2005 – 09/2006	Arzt-Assistenz HNO Dr. Voit, Ingolstadt, Deutschland
08/2005 – 09/2009	Reisebegleiter für Jugend-Sprachreisen Albion Language Tours, Poole / London, Verein. König

#### Ausbildung

Katharinen-Gymnasium Ingolstadt	2006
Abgeschlossene allgemeine Hochschulreife (Abitur)	
Universität Wien	seit 2006
Psychologie mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie	

#### Kenntnisse

SPSS, Mac, MS-Office, Endnote, Adobe CS4, CMS, Führerschein Klasse B  
Englisch (fließend in Wort und Schrift), Latein + Rumänisch (Grundkenntnisse)

#### Hobbys

Klavier, Geige, Bowling