



University of Applied Sciences

# **APOLLON** Hochschule der Gesundheitswirtschaft

## **Masterthesis**

Studiengang: Public Health (M.Sc.)

**Eine Frage der Beziehung: Eine quantitative Studie zum Einfluss der  
Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden  
unter Berücksichtigung derer Big Five Persönlichkeitsmerkmale**

Erstgutachterin: Dr. Astrid Rimbach

Zweitgutachter: Prof. Dr. Michael Erhart

31.07.2023

Erstellt von:

Sarah Zatocil

## Abstract

Psychische Erkrankungen steigen seit über zehn Jahren stark an und verursachen nach Muskel-Skeletterkrankungen die meisten Arbeitsausfälle in Deutschland (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2022). Vor allem Führungskräften kommt hierbei eine tragende Rolle zu, da diese durch ihr Führungsverhalten maßgeblich die (psychische) Gesundheit ihrer Mitarbeitenden beeinflussen. Es wurden bereits verschiedene Führungsstile, gesundheitsförderliche Verhaltensweisen von Führungskräften sowie deren Auswirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wissenschaftlich untersucht. Dem Konstrukt der Führungsbeziehungsqualität hingegen wurde bisher im Rahmen von gesundheitsförderlicher Führung kaum Berücksichtigung geschenkt. Auf Basis vorhandener Forschungsarbeiten besteht jedoch Grund zur Annahme, dass sich eine hohe Führungsbeziehungsqualität protektiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt und zu einer Reduktion der Stressbelastung der Mitarbeitenden beiträgt. Jeder Mitarbeitende weist dabei unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften auf. Nachdem verschiedene Studien bereits nachweisen konnten, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale auf die individuelle Stressbelastung auswirken, wird zusätzlich postuliert, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitenden den angenommenen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung des Mitarbeitenden moderieren. Überprüft wurden diese Hypothesen anhand des Fragebogens zur Führungsbeziehungsqualität von Wolfram und Mohr (2004), durch den B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest von Dr. Satow (2021) sowie den Stress- und Coping-Inventar von Dr. Satow (2012). Die vorliegende Untersuchung wurde im Querschnittsdesign mit  $N = 259$  Personen durchgeführt und konnte mittels regressionsanalytischer Verfahren einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung darlegen ( $\beta = -.319$ ;  $p < .001$ ). Der angenommene moderierende Effekt der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden konnte trotz signifikanter Korrelationen zur Stressbelastung nicht nachgewiesen werden. Die Ergebnisse verdeutlichen dennoch, wie wichtig die Führungsbeziehungsqualität für die psychische Gesundheit und Stressbelastung der Mitarbeitenden ist. Die Elemente der Führungsbeziehungsqualität sollten als gesundheitsförderliche Faktoren am Arbeitsplatz stärker berücksichtigt werden und können in verschiedenen Führungsstilen integriert werden. Führungskräfte sollten stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen, um eine gesundheitsförderliche Führung umzusetzen und eine hohe Führungsbeziehungsqualität aufzubauen. Der Einfluss des eigenen Verhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeitenden muss einer jeden Führungskraft bewusst sein.

Mental illnesses have been on the rise for more than 10 years and cause the most absences from work in Germany after musculoskeletal disorders (cf. Federal Ministry of Health, 2022). Managers in particular play a key role here, as their leadership behavior has a significant influence on the (mental) health of their employees. Various leadership styles, health-promoting behaviors of managers and their impact on the health of employees have already been scientifically studied. However, the construct of leadership relationship quality has hardly been considered in the context of health-promoting leadership. The construct of leadership relationship quality refers to the quality of the dyadic relationship between the leader and the employee. Based on existing research, however, there is reason to believe that a high quality of leadership relationship has a protective effect on the health of employees and contributes to a reduction in the stress levels of employees. Each employee has different personality traits. Since existing studies have already shown that personality traits have an effect on individual stress levels, it is additionally postulated that the personality traits of employees moderate the assumed relationship between leadership relationship quality and employee stress levels.

These hypotheses were tested using the leadership relationship quality questionnaire by Wolfram and Mohr (2004), the B5T® Big Five personality test by Dr. Satow (2021), and the Stress and Coping Inventory by Dr. Satow (2012). The present study was conducted in a cross-sectional design with  $N = 259$  subjects and was able to demonstrate a significant negative relationship between leadership relationship quality and stress levels using regression analytic procedures ( $\beta = -.319$ ;  $p < .001$ ). The assumed moderating effect of the Big Five personality traits on the relationship between leadership relationship quality and employee stress levels could not be demonstrated despite significant correlations with stress levels. The results highlight the importance of leadership relationship quality on employees' mental health and stress levels. The elements of leadership relationship quality should be given more attention as health-promoting factors in the workplace and can be integrated into different leadership styles. Leaders should be more responsive to the individual needs of employees to implement health-promoting leadership and to increase their leadership relationship quality. Every manager must be aware of the influence of their own behavior on the health of employees.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand .....	5
2.1 Stress, Stressbelastung und psychische Gesundheit .....	5
2.1.1 Grundlagen und Definitionen .....	5
2.1.2 Stressforschung und Stresstheorien .....	8
2.2 Persönlichkeit und Persönlichkeitsfaktoren.....	12
2.2.1 Grundlagen und Definitionen .....	12
2.2.2 Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorien .....	13
2.3 Führung und Führungsbeziehungsqualität.....	16
2.3.1 Grundlagen und Definitionen .....	17
2.3.2 Führungsstile und -theorien .....	20
2.4 Forschungsstand.....	23
2.4.1 Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden .....	24
2.4.2 Big Five Persönlichkeitsmerkmale als Moderator .....	28
2.5 Herleitung und Darstellung der Hypothesen .....	31
3 Methodik .....	34
3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe .....	34
3.2 Erhebungsinstrumente .....	35
3.3 Durchführung .....	37
3.4 Datenanalyse und statistische Verfahren.....	38
4 Ergebnisse.....	38
4.1 Voranalyse und deskriptive Statistik .....	39
4.2 Explorative Auswertung und Hypothesentests.....	47
4.2.1 Prüfung der Voraussetzungen.....	47
4.2.2 Überprüfung der Hypothesen .....	49

5 Diskussion .....	56
5.1 Interpretation der Ergebnisse .....	57
5.1.1 Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden .....	58
5.1.2 Big Five Persönlichkeitsmerkmale als Moderatoren .....	63
5.2 Handlungsempfehlungen.....	68
5.2.1 Praktische Implikationen für Arbeitgeber .....	68
5.2.2 Persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte.....	75
5.3 Limitationen .....	79
5.4 Künftige Forschungsansätze .....	82
6 Fazit.....	83
Literaturverzeichnis.....	V
Anhang .....	XIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung des Arbeitsanforderungs-Arbeitsressourcen-Modell .....	10
Abbildung 2: Darstellung des arbeitspsychologischen Stressmodells .....	12
Abbildung 3: Darstellung der Hypothesen .....	34
Abbildung 4: Grafische Überprüfung der Linearität der Variablen .....	48
Abbildung 5: Entwicklungsprozess des LMX62	
Abbildung 6: Auswahl an durch Ausfallzeiten bedingte Kosten .....	69
Abbildung 7: Das Haus der Arbeitsfähigkeit .....	70
Abbildung 8: Das Modell der Salutogenese .....	72
Abbildung 9: Checkliste zur Selbstwahrnehmung im Hinblick auf gesundheitsförderliches Führungsverhalten .....	77
Abbildung 10: Berechnung der Mindeststichprobengröße mittels G*Power.....	XIII
Abbildung 11: Abbildung des final eingesetzten Fragebogens .....	XIX
Abbildung 12: Berechnung der Mindeststichprobengröße mittels G*Power für einen kleinen Effekt .....	XXIV
Abbildung 13: Überblick von Kennzahlen des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz .....	XXV
Abbildung 14: Zusammenhang von Bewertung des Führungsverhaltens und Auftreten von gesundheitlichen Beschwerden .....	XXVI

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der Big Five Persönlichkeitsdimensionen.....	15
Tabelle 2: Beschreibung der soziodemografischen Merkmale der Stichprobe .....	41
Tabelle 3: Beschreibung der Untersuchungsvariablen .....	42
Tabelle 4: Beschreibung zusätzlicher Kontrollvariablen wöchentliche Arbeitszeit und Zugehörigkeitsdauer zur aktuellen Führungskraft.....	42
Tabelle 5: Darstellung der Korrelationen nach Pearson .....	43
Tabelle 6: Darstellung der Korrelationen nach Pearson für die Personengruppe Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft ≤ 11 Monate.....	45
Tabelle 7: Darstellung der Korrelationen nach Pearson für die Personengruppe Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft ≥ 12 Monate.....	46
Tabelle 8: Regressionsanalyse der Führungsbeziehungsqualität als Prädiktor für die Stressbelastung der Mitarbeitenden.....	49
Tabelle 9: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus.....	50
Tabelle 10: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus.....	51
Tabelle 11: Varianzaufklärung der Stressbelastung unter Hinzunahme des Neurotizismus.....	52
Tabelle 12: Regressionsanalyse zur Prüfung des Einflusses von Neurotizismus auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden .....	52
Tabelle 13: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion.....	53
Tabelle 14: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion.....	53
Tabelle 15: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit .....	53
Tabelle 16: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit.....	54

Tabelle 17: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit.....	54
Tabelle 18: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit.....	55
Tabelle 19: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit.....	55
Tabelle 20: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit.....	56
Tabelle 21: Berechnung von Cronbachs Alpha der eingesetzten Messinstrumente XX	
Tabelle 22: Darstellung der Korrelationen nach Pearson für die Personengruppe in Ausbildung bzw. Werkstudent.....	XXI
Tabelle 23: Kollinearitätsstatistik der zu überprüfenden Hypothesen .....	XXII
Tabelle 24: Überprüfung der Heteroskedastizität .....	XXIII

## Abkürzungsverzeichnis

FBQ	Führungsbeziehungsqualität
HoL	Health-oriented Leadership
JDC	Job Demand Control
JDR	Job Demands Resources
LMX	Leader-Member Exchange
M	Mittelwert
PS	Person Supervisor
RSI	Relative strength index
SCI	Stress und Coping Inventar
SD	Standardabweichung
WHO	World Health Organization

## 1 Einleitung

„Deutschland steht unter Stress: Jeder Vierte ist häufig gestresst. Die Hauptbelastungen sind die Arbeit, Selbstansprüche und die Angst um Angehörige“ – mit diesen Worten leitet die Techniker Krankenkasse in ihre 2021 erschiene Stressstudie ein (Techniker, 2021b). Die bevölkerungsrepräsentative Umfrage zeigt, dass das Stresslevel beruflicher und privater Natur seit 2013 stetig zugenommen hat. Bei 47 % der Befragten<sup>1</sup> stellen Beruf oder Schule bzw. Studium den größten Stressor dar, gefolgt von den zu hohen Ansprüchen an sich selbst (46 %) und der Angst, dass eine nahestehende Person schwer erkrankt (31 %) (vgl. Techniker, 2021a, S. 15 f.). Auch im jährlich erscheinenden Fehlzeitenreport der AOK – Die Gesundheitskasse zeigt sich, dass Stress und damit psychische Belastungen und Erkrankungen der Beschäftigten stetig steigen. So verzeichnet der Report einen deutlichen Anstieg an Fehltagen aufgrund von psychischen Belastungen von über 64 % im Zeitraum von 2008 bis 2018 (vgl. Meyer et al., 2019, S. 415). Zu den wichtigsten Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz zählen neben der Arbeitsüberlastung, Termindruck, Hektik, Unterbrechungen und Störungen. Als weitere Stressoren werden u. a. ein zu kleiner Handlungsspielraum, fehlende Anerkennung, schlechte Stimmung am Arbeitsplatz und Probleme mit Vorgesetzten aufgeführt (vgl. Techniker, 2021a, S. 24 f.). Wie eine Umfrage des wissenschaftlichen Instituts der AOK zeigt, ist die Mehrheit der Beschäftigten der Meinung, dass wahrgenommene gesundheitliche Probleme durch Veränderung der Arbeitsbedingungen gemindert werden können. Führungskräfte übernehmen dabei eine wichtige Rolle, da sie aktiv die Arbeitsbedingungen verändern und umgestalten bzw. anpassen können. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass auch aus Sicht der Mitarbeitenden Führung und Vorgesetztenverhalten einen wichtigen Einfluss auf die Bewältigung von Belastungen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ausüben (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 28 f.).

Der Zusammenhang von Führung bzw. Führungsverhalten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden rückt seit einigen Jahren vermehrt in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen. Das Führungsverhalten wird in der vorhandenen Literatur sowohl als Stressor als auch als Ressource der Mitarbeitenden beleuchtet (vgl. Gregersen et al., 2011, S. 1). Als Stressoren werden Reize bezeichnet, die auf das innere Gleichgewicht eines Individuums Einfluss nehmen und eine Anpassungsreaktion hervorrufen. Ressourcen hingegen stehen einer Person individuell zur Bewältigung dieser Reize zur Verfügung. Dazu gehören sowohl Fähigkeiten einer Person als auch bspw. materielle Ressourcen oder soziale Unterstützung (vgl. Ernst et al., 2022). Führungsbezogene

---

<sup>1</sup> Gender Hinweis: Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf alle Geschlechter. Auf eine Doppelnennung wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Sofern möglich werden genderneutrale Bezeichnungen verwendet.

Stressoren wie Konflikte mit dem Vorgesetzten, Ungeduld oder beleidigendes Verhalten des Vorgesetzten sowie der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten wirken sich negativ auf den Gesundheitszustand und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Zudem können die genannten Stressoren zu erhöhten Fehlzeiten führen. Im Gegensatz dazu lassen sich besonders Faktoren wie Anerkennung, Wertschätzung oder entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen als gesundheitsförderlich einstufen (vgl. ebd., S. 5). Führungskräfte können somit sowohl als möglicher Stressor im negativen Sinne als auch als Hilfe zur Bewältigung von Belastungen am Arbeitsplatz und damit in gesundheitsförderlicher Weise fungieren. Auch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft kann als Ressource einen zentralen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausüben (vgl. Riechert, 2015, S. 100). Um über Belastungen ehrlich zu sprechen oder diese Signale als Führungskraft bei den Mitarbeitenden zu erkennen, ist eine solide Vertrauensbasis unabdingbar (vgl. Franke; Felte, 2011, S. 12).

Neben verschiedenen Führungsstilen stellen auch die Qualität der Beziehung, Vertrauen und Respekt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wichtige Aspekte der Führungsforschung dar. Das Konstrukt der Führungsbeziehungsqualität, welches die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem darstellt, fokussiert vor allem die genannten Elemente Respekt, Vertrauen sowie Zuneigung und Ermutigung (vgl. Wolfram; Mohr, 2004). Wie eine Studie an hochqualifizierten Zeitarbeitnehmern zeigte, wiesen die Mitarbeitenden mit einer hohen Qualität der Beziehung zur Führungskraft eine geringere Beanspruchung auf, bei einer unterdurchschnittlichen Führungsbeziehungsqualität stieg die Beanspruchung der Mitarbeitenden deutlich an. Die Führungsbeziehungsqualität wurde als entscheidender Einflussfaktor für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden identifiziert (vgl. Galais et al., 2012, S. 117 f.). Eine hohe Führungsbeziehungsqualität könnte demnach auch dazu beitragen, die Stressbelastung von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zu reduzieren. Aufgrund der geringen Studienlage diesen Zusammenhang betreffend, soll im Rahmen dieser Masterthesis der Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die individuelle Stressbelastung von Mitarbeitenden evaluiert werden.

Jedoch ist festzuhalten, dass Stress oder Stressoren nicht bei jeder Person die gleiche Reaktion hervorrufen. Jedes Individuum reagiert unterschiedlich auf verschiedene Stressoren: Während ein Stressor bei Person A zur erfolgreichen Bewältigung führt, kann der gleiche Stressor Person B überfordern und zu einer Belastung führen. Neben vorhandenen individuellen Ressourcen nimmt auch die Persönlichkeit Einfluss auf die Stressbelastung und Bewältigung, sodass die Persönlichkeitsmerkmale zunehmend in den Fokus der Forschung rücken (vgl. Luo et al., 2022, S. 3). Um die Persönlichkeit

empirisch messbar zu gestalten, wurde ein Beschreibungssystem aus fünf Faktoren entwickelt. Zu den sogenannten Big Five Persönlichkeitsmerkmalen, welche weltweit anerkannt sind, gehören die Dimensionen Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus (vgl. Satow, 2021, S. 3). Alle Big Five Persönlichkeitsmerkmale sind signifikant mit der psychologischen Stresswahrnehmung assoziiert. Während das Merkmal Neurotizismus positiv mit der Stressbelastung korreliert ( $r = 0.31$ ), waren die Dimensionen Extraversion ( $r = -0.11$ ), Gewissenhaftigkeit ( $r = -0.12$ ), Verträglichkeit ( $r = -0.13$ ) sowie Offenheit ( $r = -0.03$ ) signifikant negativ mit Stress verbunden (vgl. Luo et al., 2022, S. 26). Wie auch Connor-Smith und Flachsbart 2007 im Rahmen einer Metanalyse zeigen, kann die Persönlichkeit eines Individuums den Umgang mit Stress und damit verbunden die Stressbewältigung erleichtern oder erschweren. Es wird zudem dargestellt, dass weitere Untersuchungen nötig sind, um ein umfassenderes Bild der Persönlichkeit im Rahmen der Stressbelastung und Bewältigung zu schaffen (vgl. Connor-Smith; Flachsbart, 2007, S. 1080). Demnach können sich die Persönlichkeitsmerkmale auf die Stressbelastung von Individuen auswirken und diese sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext positiv oder negativ beeinflussen.

Die Führungsbeziehungsqualität wird derzeit hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Stressbelastung für die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz in der Forschung nicht ausreichend berücksichtigt, bietet jedoch neue Anhaltspunkte für eine gesundheitsförderliche Führung. Wie bereits dargestellt, können die individuellen Persönlichkeitsmerkmale sowie externe Faktoren wie Führungskräfte die Stressbelastung von Mitarbeitenden beeinflussen. Da sich die Persönlichkeitsmerkmale je nach Ausprägung positiv oder negativ auf die Stressbelastung einer Person auswirken können, wird im Rahmen dieser Arbeit die moderierende Wirkung der Persönlichkeitsmerkmale auf den vermuteten Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung von Mitarbeitenden überprüft. Aus bereits aufgeführten Gründen wird angenommen, dass sich die Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz auswirkt. Je besser die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ist, desto geringer ist die Stressbelastung des Mitarbeitenden. Da jede Person je nach Ausprägung ihrer Persönlichkeitsmerkmale unterschiedlich auf bestimmte Stressoren reagiert, wird zudem die Annahme getroffen, dass die Big Five Persönlichkeitsfaktoren als moderierende Variable den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung verstärken bzw. abschwächen können.

Zusammenfassend wird folgende Forschungsfrage für die vorliegende Masterthesis formuliert: *Welchen Einfluss hat die Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung deren individueller Big Five Persönlichkeitsmerkmale?*

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden darzustellen und einen möglichen moderierenden Effekt dieses Zusammenhangs durch die Big Five Persönlichkeitsfaktoren zu untersuchen. Unter Beachtung der Ergebnisse sollen praxisbezogene Empfehlungen im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Führung ausgesprochen werden. Die Empfehlungen richten sich dabei besonders an Führungskräfte, Personaler oder Beratende im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Besonders unter Einbezug der Big Five Persönlichkeitsmerkmale können in einer Zeit, in der psychische Belastungen am Arbeitsplatz stetig steigen, zudem neue Ansätze für gesundheitsförderliche, individuell auf die Mitarbeitenden abgestimmte Führung aufgezeigt werden und die Erkenntnisse bspw. auch im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Führungskräfteentwicklung genutzt werden.

Die vorliegende Arbeit untergliedert sich in sechs Kapitel. Zunächst werden im ersten Kapitel die Relevanz des Themas sowie die Forschungsfrage dieser Studie dargestellt. Anschließend werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen der psychischen Gesundheit und Stressbelastung, der Big Five Persönlichkeitsmerkmale sowie von Führung und Führungsbeziehungsqualität dargestellt. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand bezugnehmend auf die Forschungsfrage aufgezeigt sowie die zugehörigen Hypothesen dieser Arbeit herausgearbeitet und aufgestellt. Das dritte Kapitel beinhaltet das methodische Vorgehen dieser Arbeit und umfasst das Untersuchungsdesign, die Beschreibung bzw. Erhebungsform der Stichprobe, die eingesetzten Erhebungsinstrumente sowie die Durchführung der Studie. Darüber hinaus werden die Methoden der Datenaufbereitung und Datenanalyse erläutert. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie vorgestellt. Zunächst erfolgt eine deskriptive Analyse, in der die Merkmale bzw. Eigenschaften der erhobenen Stichprobe und Untersuchungsvariablen aufbereitet werden, anschließend werden die aufgestellten Hypothesen mittels inferenzstatistischer Verfahren überprüft. In Kapitel fünf werden die Ergebnisse dieser Arbeit diskutiert und bezugnehmend auf bereits vorhandene Forschungsergebnisse interpretiert. Weiterhin werden mögliche Limitationen der vorliegenden Studie erläutert, praktische Implikationen der Studie aufgezeigt, Handlungsempfehlungen zur Umsetzung herausgearbeitet sowie künftige Forschungsansätze aufgegriffen. Im abschließenden Fazit werden die Ergebnisse und Erkenntnisse der Arbeit prägnant zusammengefasst.

## 2 Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand

Das folgende Kapitel stellt für diese Thesis wichtige Begrifflichkeiten, Theorien und Ansatzpunkte aus den Bereichen der Stressbelastung und psychischen Gesundheit, Persönlichkeitsforschung und gesundheitsförderlicher Führung dar. Nach der Beschreibung der theoretischen Grundlagen zur Einführung in die Thematik und Darstellung des Untersuchungskontextes wird der aktuelle Forschungsstand im Hinblick auf die für diese Arbeit relevanten Konstrukte beschrieben. Anschließend werden die zu überprüfenden Hypothesen herausgearbeitet und dargestellt.

### 2.1 Stress, Stressbelastung und psychische Gesundheit

Der Arbeitsalltag wird häufig als stressig beschrieben, wenn bspw. mehrere gleichzeitig zu bewältigende Aufgaben oder Unterbrechungen den Tag beeinflussen und eine Person nach einem anstrengenden Arbeitstag Erholung bedarf. Auch Zeitdruck und Hektik werden im Sinne von *immer viel zu tun haben* als Stress bezeichnet (vgl. Marschall et al., 2020, S. 38). In wissenschaftlicher Hinsicht unterscheidet sich der Begriff Stress jedoch vom Alltagsverständnis *viel zu tun zu haben* und geht weit darüber hinaus, was im nachfolgenden Teil der Arbeit beschrieben wird.

#### 2.1.1 Grundlagen und Definitionen

Stress wird oftmals als Krankheit der Gegenwart bezeichnet, da viele Menschen sich mit beruflicher und/oder privater Überforderung sowie Belastung identifizieren können und der Ausgleich zwischen An- und Entspannung bzw. Stress und Erholung heutzutage häufig aus dem Gleichgewicht ist. Als Stress wird die Aktivierungsreaktion eines Individuums auf wechselnde Umstände und Belastungsfaktoren, interne oder externe Stressoren, verstanden. Je nach vorhandenen Ressourcen, individueller Belastbarkeit oder Denkmustern reagiert jede Person unterschiedlich auf verschiedene Stressoren und bewertet diese als Anforderung, Bedrohung oder bspw. als Schaden (vgl. Techniker, 2017, S. 5). Als Stressoren werden Situationen oder Faktoren bezeichnet, die, abhängig von der Reaktion des Individuums, Stress auslösen können (vgl. Semmer; Zapf, 2016, S. 25). Die Gewichtung eines Stressors hängt unter anderem von dessen Dauer, Intensität, Häufigkeit oder Kontrollierbarkeit ab, bei zeitgleichem Auftreten mehrerer Stressoren kann sich deren Auswirkung zudem vervielfachen (vgl. Ernst et al., 2022).

Die körperliche Stressreaktion wird durch das Zusammenspiel bzw. Ausschüttung der Hormone Noradrenalin, Adrenalin sowie Cortisol ausgelöst. Durch den Sympathikus, Teil des vegetativen Nervensystems im Gehirn, wird in Stresssituationen eine Leistungssteigerung durch Erhöhung des Blutdrucks, des Pulses und der Atemfrequenz sowie einer verbesserten Durchblutung erzielt. Historisch bedingt dient diese Anpassung einem Flucht- bzw. Angriffsmechanismus, der bei drohender Gefahr aktiviert wird und alle Energien des Körpers in der Stresssituation mobilisiert. Heutzutage ist der Mensch selten Flucht- oder Angriffssituationen wie bei unseren Vorfahren ausgesetzt, sodass freigewordene Energie sich durch fehlende Abbaumöglichkeiten oder bei Daueraktivierung gegen den eigenen Körper richten kann (vgl. Techniker, 2017, S. 6).

Die körperliche Aktivierung zur Verarbeitung von Stressoren wird durch persönliche Ressourcen wie soziale, emotionale oder kognitive Kompetenzen sowie u. a. durch die Dauer oder Intensität eines Stressors beeinflusst. Das Stresserleben ist subjektiv, da Stress aufgrund der unterschiedlichen Anpassungsfähigkeit eines Individuums von Person zu Person unterschiedlich aufgefasst und wahrgenommen wird (vgl. Rusch, 2019, S. 6). So führt die körperliche Aktivierung aufgrund von Stressoren im positiven Sinne zur Bewältigung der Situation und kann zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen. Im negativen Sinne jedoch können Stressoren zu Stressepisoden oder chronischem Stress führen, wodurch die Entstehung von (Folge-)Erkrankungen wie kardiovaskulären, psychosomatischen oder psychischen Erkrankungen begünstigt werden kann (vgl. GKV-Spitzenverband, 2023b, S. 86). Stress kann somit in positiven Stress (*Eustress*), der die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit erhöht und motivierende Kräfte mit sich bringt, und in negativen Stress (*Distress*), der zu Überforderung oder Erschöpfung führt und im Zusammenhang mit mangelnder Anerkennung oder in nicht zu bewältigbar scheinenden Situationen auftritt, unterschieden werden (vgl. Rusch, 2019, S. 6). Die Gefährdung der körperlichen und psychischen Gesundheit durch chronischen Stress hängt unter anderem mit einer fehlenden Balance zwischen Belastung und Erholung von Stressoren wie Arbeitsüberlastung, Leistungsdruck, Überforderung oder fehlender sozialer Anerkennung und ineffektiven Bewältigungsversuchen von Herausforderungen zusammen (vgl. GKV-Spitzenverband, 2023b, S. 86).

Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten der psychischen Belastung, psychischen Beanspruchung und Stress kurz definiert und voneinander abgegrenzt. *Psychische Belastung* wird gemäß der DIN-Norm DIN EN ISO 100075-1 definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen“ (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Arbeitsprogramm Psyche, 2022, S. 5). Unter psychischer Belastung am Arbeitsplatz wird

das Zusammenspiel verschiedener Faktoren wie bspw. Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Arbeitsanforderungen und -bedingungen, Führungsverhalten oder soziale Unterstützung verstanden. Psychische Belastung an sich ist zunächst wertneutral zu sehen und entsteht durch das Zusammenspiel von objektiven Belastungsfaktoren. Je nach Art, Intensität und Dauer sowie verfügbaren Ressourcen eines Individuums kann psychische Belastung entweder im positiven Sinn aktivierend wirken und die Kompetenzentwicklung fördern oder im negativen Sinn bei Überforderung oder Unterforderung zu Ermüdung oder Stress führen und die Gesundheit beeinträchtigen. Durch die Verarbeitung einer Belastung entsteht demnach, je nach vorhandenen Ressourcen, eine *psychische Beanspruchung* einer Person, die zu positiven oder negativen Beanspruchungsfolgen führen kann (vgl. ebd., S. 4 f.; Stadler, 2006, S. 1). Mit dem Begriff der psychosozialen Belastung kann der Begriff der psychischen Belastung um die Bedeutung der sozialen Gegebenheiten am Arbeitsplatz erweitert werden (vgl. Neuner, 2016, S. 8). Das Resultat von psychischen Fehlbeanspruchungen, die bspw. durch Überforderung einer Person entstehen, ist Stress (vgl. ebd., S. 2). Auch die World Health Organization (WHO) beschreibt arbeitsbezogenen Stress als Reaktion von Individuen auf Arbeitsanforderungen und Situationen, wenn die Fähigkeit zur Bewältigung einer Aufgabe in Frage gestellt wird, da vorhandenes Wissen und Fähigkeiten nicht den Anforderungen entsprechen. Oftmals werden Stresssituationen durch fehlende Unterstützung von Kollegen oder Vorgesetzten, fehlerhafte Arbeitsorganisation oder -gestaltung verschlimmert. Häufig werden Druck oder Herausforderungen mit Stress verwechselt. Druck oder Herausforderungen können je nach persönlichen Ressourcen bspw. zu Motivation oder persönlichem Wachstum beitragen. Werden diese jedoch nicht mehr als akzeptabel oder beherrschbar empfunden, entsteht Stress und kann die Gesundheit einer Person beeinträchtigen (vgl. WHO, 2020). Hinsichtlich des Stresserlebens am Arbeitsplatz lassen sich geschlechterspezifische Unterschiede feststellen. Für das männliche Geschlecht stellen u. a. ein geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kontrollverlust, Monotonie, Termin- und Leistungsdruck oder Konkurrenzverhalten Stressoren im Berufsleben dar. Bei Frauen hingegen stellen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Diskussionen oder Konflikte sowie berufliche bzw. private Malheure die wichtigsten Stressoren dar (vgl. Techniker, 2017, S. 14).

Im Rahmen dieser Arbeit wird, um sowohl berufliche als auch private Stresssituationen einzuschließen, die Gesamtstressbelastung der Teilnehmenden erhoben. Die aktuelle Gesamtstressbelastung setzt sich aus den Bereichen Stress durch Unsicherheit, Stress durch Überforderung sowie Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretenen negativen Ereignissen zusammen.

## 2.1.2 Stressforschung und Stresstheorien

Im Folgenden werden verschiedene Stresstheorien zum besseren Verständnis für die Entstehung von Stress sowie zugrundeliegende Mechanismen erörtert.

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschrieb Walter Cannon (1929) *Stress als Reaktion* auf starke Emotionen, im Vordergrund stehen dabei die Emotionen Ärger und Angst. Diese Emotionen führen in Stresssituationen zur Kampf- oder Fluchtreaktion, die durch Aktivierung des Sympathikus und Adrenalinausschüttung verursacht wird. Durch diesen Mechanismus soll für anstrengende Situationen zusätzliche Energie bereitgestellt werden, sodass das System nach Cannon stets im Gleichgewicht zwischen Erholung und Anspannung gehalten wird (vgl. Semmer; Zapf, 2016, S. 27; Cannon, 1914, S. 356 ff.; Cannon, 1929, S. 400 ff.).

Auch Hans Selye widmete sich Mitte des 20. Jahrhunderts der systematischen Stressforschung und stressbedingten Reaktionen und gilt als früher Pionier auf diesem Gebiet. Mittels Tierversuchen beobachtete er, dass verschiedenste Stressoren wie soziale oder umweltbedingte Einflüsse zu körperlichen Veränderungen oder Krankheiten führen können. Neben spezifischen Abwehrreaktionen eines Organismus wie bspw. der Bildung von Antikörpern oder Anpassung an Kälte existiert ein integriertes Syndrom von verbundenen Anpassungsreaktionen des Organismus auf unspezifische Stressoren – Selye bezeichnete dies als *Allgemeines Adaptionssyndrom*. Das Allgemeine Adaptionssyndrom entwickelt sich in den drei Phasen Alarmreaktion, Widerstandsreaktion und Erschöpfungsreaktion (vgl. Selye, 1950, S. 1383). In der Alarmreaktion gelangt das Individuum in eine herausfordernde oder gefährliche Situation und das natürliche Gleichgewicht wird gestört. Durch die Aktivierung des Sympathikus wird Adrenalin ausgeschüttet, um Energie zur Stressbewältigung freizusetzen. In der Widerstandsphase wird die maximale Mobilisierung der Adaptionkräfte zur Stressabwehr erreicht. Ist die Anpassungsfähigkeit ausreichend, um der Situation zwar standzuhalten, aber genügt nicht, um den Stress zu bekämpfen, tritt die Phase der Erschöpfung und die Überlastung des Organismus ein, da die Stressbewältigung nicht mehr sichergestellt werden kann (vgl. Rusch, 2019, S. 14). Stress ist daher nach Selye die Interaktion zwischen Schädigung und Abwehr (physikalisch vergleichbar mit Druck, welcher das Zusammenspiel zwischen einer Kraft und einem dagegenhaltenden Widerstand darstellt) bzw. die unspezifische Reaktion eines Organismus auf eine beliebige Anforderung (vgl. Selye, 1950, S. 1384; Selye, 1976, S. 53). Zudem unterschied Selye in seiner weiteren Forschung zwischen Eustress, einem angenehmen oder gesunden Stress, und Distress, welcher unangenehm ist oder gar Krankheiten verursachen kann (vgl. Selye, 1976, S. 54).

Eines der bekanntesten Stressmodelle ist das *transaktionale Stressmodell* bzw. die kognitive Stresstheorie von Lazarus und Folkman (1986). Lazarus und Folkman postulieren, dass Mensch und Umwelt in einer dynamischen, wechselseitigen Beziehung stehen. Stress wird bei Lazarus und Folkman als Beziehung zwischen einem Menschen und seiner Umwelt definiert – je nachdem, ob eine Person Stressoren als Belastung oder Überschreitung der individuellen, zur Verfügung stehenden Ressourcen oder als Gefährdung des eigenen Wohlergehens bewertet. Die kognitive Stresstheorie beinhaltet zwei Prozesse: die kognitive Bewertung (Appraisal) und die Stressbewältigung (Coping) (vgl. Folkman et al., 1986, S. 572). In der ersten Phase, der kognitiven Bewertung, schätzt das Individuum ab, ob und in welcher Weise eine Situation oder Begegnung für das eigene Wohlbefinden relevant ist. In der primären Bewertung beurteilt die betreffende Person, ob durch die Begegnung mit der Umwelt das Wohlbefinden gestört oder beeinflusst werden kann. In der primären Bewertung kann die Auswirkung auf das Wohlbefinden als unerheblich, gutartig-positiv oder belastend eingestuft werden (vgl. Lazarus; Folkman, 1984, S. 32). In der sekundären Bewertung beurteilt die Person verschiedene Bewältigungsoptionen, was, sofern möglich, getan werden muss, um einen möglichen Schaden, die Bedrohung oder die Herausforderung zu überwinden, zu verhindern oder um die Aussichten auf einen Nutzen zu verbessern (vgl. ebd., S. 35). Anschließend folgt, sofern die Situation als Belastung oder Überschreitung der Ressourcen bewertet wird, die Phase der Stressbewältigung, die sich auf die kognitiven und verhaltensbezogenen Bemühungen eines Individuums bezieht (vgl. Folkman et al., 1986, S. 572).

Das in der Arbeitsmedizin weit verbreitete *Belastungs- und Beanspruchungs-Modell* nach Rohmert und Rutenfranz (1975) liefert eine Grundlage für die Beschreibung des Zusammenhangs von psychischer Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Belastungen, die grundsätzlich neutral zu bewerten sind, stellen im Modell die Gesamtheit der psychisch auf ein Individuum einwirkenden Umweltfaktoren dar. In der Arbeitsumgebung können dies bspw. Zeitdruck, Konflikte mit Kollegen oder Führungskräften oder Arbeitsbedingungen sein. Die individuellen Folgen der Belastungen (Ursache) resultieren in der Beanspruchung (Wirkung) der Person und können sich je nach Intensität der Belastung sowie vorhandenen Ressourcen (Moderator) oder Bewältigungsstrategien des Individuums positiv im Sinne von z. B. Erfolgserlebnissen oder aber negativ im Sinne von bspw. Ermüdung oder psychischen Problemen auswirken. Eine Fehlbeanspruchung einer Person kommt zustande, wenn die individuell vorhandenen Ressourcen zu stark (Überforderung) oder zu wenig (Unterforderung) beansprucht werden. Das Modell trägt jedoch nicht dazu bei, spezifische Belastungsfaktoren zu identifizieren (vgl. Rusch, 2019, S. 33; Neuner, 2016, S. 9 f.)

Das *Arbeitsanforderungs-Tätigkeitsspielraum-Modell* oder *Job Demand Control Model* (JDC) nach Karasek und Theorell (1990) stellt den Anforderungen am Arbeitsplatz (demands) den Tätigkeitsspielraum im Sinne von Entscheidungsspielraum (control) und Qualifikationsnutzung gegenüber. Das JDC-Modell beschreibt, dass hohe Anforderungen am Arbeitsplatz lediglich eine geringe psychische Belastung auslösen, wenn eine hohe Autonomie und ein hoher Entscheidungsspielraum vorhanden sind – hohe Anforderungen und ein geringer Tätigkeitsspielraum hingegen führen zu einer höheren Belastung des Mitarbeitenden. Im weiteren Verlauf wird das JDC-Modell um die soziale Unterstützung als Dimension mit abfedernder Wirkung auf hohe Belastungen erweitert. Kritisiert wird am Modell, dass individuelle Ressourcen, Einstellungen oder Fähigkeiten des Individuums nicht berücksichtigt werden und so eine Degradierung der Person zum Objekt stattfindet (vgl. Rusch, 2019, S. 34 f.; Semmer, Zapf, 2016, S. 35).

Bakker und Demerouti (2007) erweitern das JDC-Modell in das *Arbeitsanforderungs-Arbeitsressourcen-Modell* oder *Job Demands Resources Modell* (JDR), wobei neben den vorhandenen Anforderungen (demands) auch die bestehenden Arbeitsressourcen (resources) einfließen (siehe Abbildung 1).

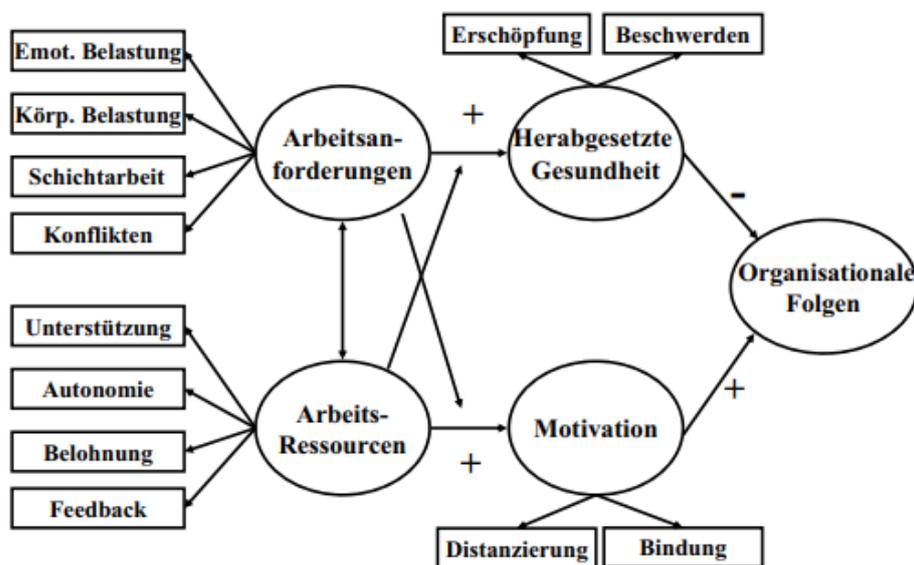


Abbildung 1: Darstellung des Arbeitsanforderungs-Arbeitsressourcen-Modell (Demerouti; Nachreiner, 2019, S. 121).

Die zu betrachtenden Ressourcen entwickeln sich sowohl aus den Arbeitsaufgaben (wie z. B. Aufgabenvielfalt, Handlungsspielräume, Feedback zur Leistung) als auch aus den betrieblichen Rahmenbedingungen (bspw. Karrieremöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Partizipation) sowie dem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz (u. a. Unterstützung durch Führungskräfte oder Kollegen und Kommunikationsmöglichkeiten). Eine hohe Zahl an Arbeitsressourcen wirkt sich förderlich auf Motivation und Leistung

der Mitarbeitenden aus, Belastungen oder ungünstig gestaltete Arbeitsbedingungen hingegen können zu Erschöpfung und weiteren gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Mitarbeitenden führen. Zusätzlich beeinflussen die Arbeitsressourcen die Beziehung zwischen Arbeitsanforderungen und Gesundheitsbeeinträchtigungen sowie die Arbeitsanforderungen die Beziehung zwischen Ressourcen und Motivation. Das JDR-Modell ist empirisch gut bewiesen und bietet sich zur Prognose von Belastungen wie bspw. Burnout-Fällen an (vgl. Semmer; Zapf, 2016, S. 35 f.; Metz; Rothe, 2017, S. 19; Bakker; Demerouti, 2014, S. 8 ff.).

Das *arbeitspsychologische Stressmodell* (dargestellt in Abbildung 2) nach Bamberg et al. (2003) kritisiert sowohl das Belastungs-Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz (1975), da dort u. a. Prozesse der Stressregulation oder dauerhafte Belastungsfolgen nicht beachtet werden, als auch das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1986), da dieses Modell im Hinblick auf die Bedingungen, die Stress auslösen können, nicht weit genug in die Tiefe geht. Daher fließen in das arbeitspsychologische Stressmodell zur Konzeption des Stressprozesses Stressoren bzw. Risikofaktoren, individuelle Ressourcen, die Bewertung, die Bewältigung und auch die Stressfolgen mit ein und erweitern das transaktionale Stressmodell. In der Arbeitspsychologie wird zwischen personenbezogenen- und bedingungsbezogenen Risikofaktoren differenziert. Erstere bezieht sich auf die Merkmale und Kompetenzen einer Person, letztere auf durch die Umwelt (im Sinne von Arbeitsaufgabe, Situation, Organisation) gegebene Merkmale und Faktoren. Stress entsteht gemäß dem arbeitspsychologischen Stressmodell nicht ausschließlich durch bedingungs- oder personenbezogene Einflussfaktoren, sondern durch die Kombination vorhandener Arbeitsanforderungen und Belastungen sowie individuellen Ressourcen eines Mitarbeitenden (vgl. Bamberg et al., 2012, S. 12 f.; Rusch, 2019, S. 37 ff.). Stress wird als subjektiver negativer Spannungszustand gesehen, der daraus entsteht, dass eine Situation vermutlich nicht gänzlich kontrollierbar ist, die Vermeidung aber wesentlich scheint (vgl. Greif, 1991, S. 13., zit. nach Bamberg et al., 2012, S. 12).

Besonders das arbeitspsychologische Stressmodell nach Bamberg et al. sowie das JDR-Modell von Bakker und Demerouti bilden einen umfassenden theoretischen Rahmen für die in dieser Thesis zu untersuchenden Konstrukte. Bamberg et al. unterscheiden zwischen personenbezogenen, individuellen Ressourcen, die sowohl als Risiko als auch als schützender Faktor im Hinblick auf Stressentstehung und Stressfolgen agieren können. Die Persönlichkeitsmerkmale, die je nach Ausprägung die Entstehung von Stress begünstigen oder abmildern können, fließen hier in das Rahmenkonstrukt ein. Die Führungsbeziehungsqualität, die sich aus der Zusammenarbeit, Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskraft und

Mitarbeitendem ergibt, lässt sich je nach Stärke bzw. Ausprägung der Beziehungsqualität den bedingungsbezogenen Ressourcen im gesundheitsförderlichen Sinne oder den bedingungsbezogenen Stressoren zuordnen. Auch im JDR-Modell wird die Wechselwirkung zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, sozialer Unterstützung, z. B. durch Führungskräfte und Kommunikation sowie daraus resultierender Motivation und gesundheitlichen Folgen für die Mitarbeitenden dargestellt.

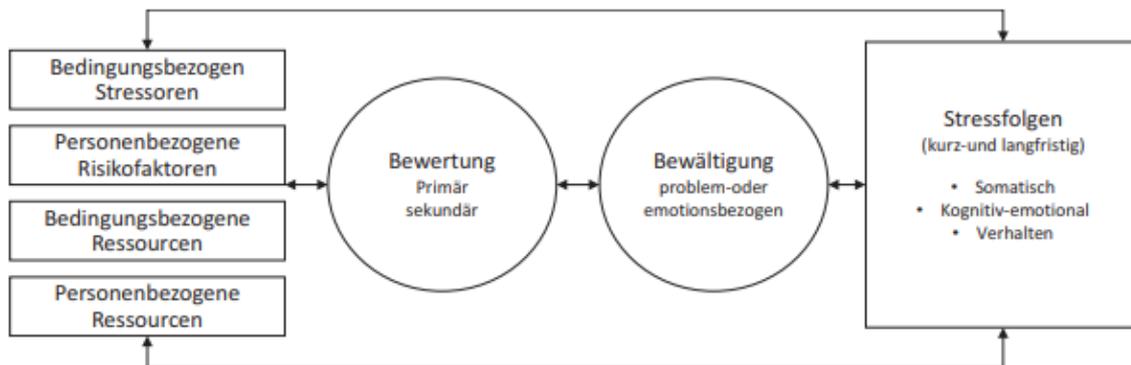


Abbildung 2: Darstellung des arbeitspsychologischen Stressmodells (Rusch, 2019, S. 39).

## 2.2 Persönlichkeit und Persönlichkeitsfaktoren

Beim Kennenlernen von Personen sind bekanntlich meist die anfänglichen Sekunden entscheidend, in denen wir uns vom Gegenüber anhand des ersten Eindrucks ein Bild der Persönlichkeit kreieren, welches im weiteren Verlauf des Miteinanders verfeinert wird. Ein Gesamtbild der Persönlichkeit, welches durch die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften einer Person wie die Individualität in körperlicher Erscheinung sowie durch Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erlebens bestimmt wird, entsteht (vgl. Asendorpf, 2019, S. 1 f.).

### 2.2.1 Grundlagen und Definitionen

Der Begriff der *Persönlichkeit* wird vom lateinischen *persona* abgeleitet. In der Übersetzung weist dieser Ursprung eine Doppelbedeutung auf – *persona* bezeichnet zum einen die Maske im antiken Theater, durch die eine bestimmte Rolle dargestellt wird, und zum anderen im sozialen Leben den Status, die Rolle oder die Würde eines Individuums (vgl. Asendorpf, 2018, S. 4). Abseits von der Alltagspsychologie, in der die Persönlichkeit zur Erklärung des Verhaltens einer Person im Alltag dient, wird die *Persönlichkeitspsychologie* als empirische Wissenschaft der individuellen

Besonderheiten von Personen in körperlicher Erscheinung, Verhalten und Erleben gesehen, wobei die Eigenschaften empirisch verankert und überprüfbar sein müssen. Individuelle Besonderheiten von Personen müssen gemäß der Persönlichkeitspsychologie zeitlich stabil, durch einen Vergleich mit der Referenzpopulation erklärt und Normalvarianten der Persönlichkeit sein (vgl. ebd., S. 9 f.).

Persönlichkeit wird demnach definiert als „die nichtpathologische Individualität eines Menschen in körperlicher Erscheinung, Verhalten und Erleben im Vergleich zu einer Referenzpopulation von Menschen gleichen Alters und gleicher Kultur“ (ebd., S. 10).

Bereits 1936 fanden Allport und Odbert rund 18.000 Worte in der englischen Sprache, die Persönlichkeitseigenschaften beschreiben. Um die Persönlichkeit in der Persönlichkeitspsychologie empirisch messbar zu gestalten, wird ein Beschreibungssystem benötigt, welches auf möglichst wenige Eigenschaftsvariablen reduziert wird. Mit Hilfe der Faktorenanalyse, einem statistischen Verfahren, werden die korrelierenden Variablen in Gruppen zusammengefasst und die Items verschiedener Persönlichkeitsinventare so auf eine möglichst geringe Zahl an Persönlichkeitsfaktoren reduziert. Diese Faktoren können als Eigenschaftsdimensionen interpretiert werden. Mit Hilfe dieses Vorgehens wurde das Ziel verfolgt, mit einer möglichst geringen Anzahl an Variablen die Persönlichkeit umfassend und in weiten Bereichen zu beschreiben (vgl. Neyer; Asendorpf, 2018, 104 ff.; Asendorpf, 2019, S. 67 ff.).

## **2.2.2 Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorien**

Bereits Mitte des 20. Jahrhunderts wurden verschiedene Faktorensysteme aufgestellt, die bekanntesten hierzu stammen von Cattell (1946), Guilford (1964) und Eysenck und Eysenck (1969). Die Systeme unterscheiden sich jedoch deutlich in der Anzahl und Art ihrer Faktoren, da die Items nicht ausreichend systematisch ausgewählt waren. Mit Hilfe der sogenannten lexikalischen Methode wurde das Lexikon einer Sprache auf wenige Eigenschaftsbezeichnungen verdichtet und anhand ihrer Ähnlichkeitsstruktur auf unabhängige Faktoren reduziert (vgl. Neyer; Asendorpf, 2018, S. 107 f.). Der lexikalische Ansatz basiert auf der Annahme, dass Merkmale, die der Beschreibung einer Person dienen, sich in der Alltagssprache abbilden. Dabei wird versucht, die grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen durch Analyse der Beschreibungsmöglichkeiten einer Sprache herauszufiltern und auf eine geringe Zahl an Eigenschaftsbeschreibungen zu verdichten (vgl. Siolefsky et al., 2017, S. 32). Goldberg kam 1980 durch Erweiterung und Reduktion der bestehenden Liste von Norman aus 1967 mit 2800 Eigenschaftsworten auf 339 Adjektive. Aus den Faktoranalysen ergaben sich fünf

unabhängige Hauptfaktoren der Persönlichkeit, die als Big Five bezeichnet und mitunter durch die Forschung von McCrae und Costa (1987) als Fünf-Faktoren-Modell anerkannt wurden: extraversion (Extraversion), agreeableness (Verträglichkeit), neuroticism (Neurotizismus, bei Goldberg bezeichnet als *emotional stability*), conscientiousness (Gewissenhaftigkeit) und openness to new experience (Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, bei Goldberg bezeichnet als culture / intellect). In den Big Five Faktoren spiegeln sich zudem frühere Erkenntnisse wie bspw. aus den Forschungen von Eysenck in den Faktoren Extraversion sowie Neurotizismus wider. Werthaltungen sowie bewertende Begriffe, körperliche Merkmale und Einstellungen werden für die Beurteilung ausgenommen (vgl. Neyer; Asendorpf, 2018, S. 108 ff.).

Der Faktor *Offenheit für Erfahrungen* beinhaltet ein Gespür für Kunst und Kreativität, intellektuelle Neugierde und korreliert positiv mit Bildung und Intelligenz. Personen mit einer hohen Ausprägung des Merkmals Offenheit weisen vielfältige Interessen auf, sind unkonventionell, neugierig sowie experimentierfreudig und neigen dazu, bestimmte Punkte wie bestehende Normen oder Werte zu hinterfragen. Der Faktor *Gewissenhaftigkeit* beruht auf Zuverlässigkeit, Beharrlichkeit und Ordentlichkeit. Gewissenhafte Personen zeigen ein hohes Maß an Selbstorganisation, Zielstrebigkeit sowie Pflichtbewusstsein, Korrektheit und Zuverlässigkeit, was bei einer sehr starken Ausprägung des Merkmals Gewissenhaftigkeit auch mit einer Art Zwanghaftigkeit einhergehen kann. Der Faktor *Extraversion* bezieht sich auf Aktivität, Unbefangenheit und Geselligkeit einer Person. Extrovertierte Individuen sind meist optimistisch, neigen zu Heiterkeit und suchen Kontakt zu den Mitmenschen. Introvertierte Personen hingegen sind eher distanziert und zurückhaltend, was auf die geringe Ausprägung der Attribute der Extraversion hindeutet. Zum Faktor *Verträglichkeit* gehören Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und ein warmherziger Umgang mit den Mitmenschen. Personen mit einer hohen Ausprägung an Verträglichkeit weisen eine hohe Toleranz auf, geben in Konflikten bei Bedarf nach und legen einen vertrauensvollen und hilfsbereiten Umgang mit anderen Personen an den Tag – bei einer niedrigen Ausprägung der Verträglichkeit sind Personen eher argwöhnisch, unkooperativ und streitsüchtig. *Neurotizismus* hingegen umfasst Ängstlichkeit, Nervosität und Gefühlsschwankungen. Neurotische Personen zeigen sich selbstunsicher, klagend, nervös und ängstlich, sind allgemein empfindlicher und geraten unter Stress schnell aus dem Gleichgewicht. (vgl. ebd., S. 108 f.; Myers, 2014, S. 32 f.). Goldberg (1993) beschreibt die Big Five als Merkmale, die verschiedene Eigenschaften in Kontrast setzen. Diese Gegenüberstellung ist in Tabelle 1 übersichtlich abgebildet. Der Faktor *Offenheit* stellt Eigenschaften wie Vorstellungskraft, Kreativität und Neugierde Eigenschaften wie Oberflächlichkeit und Unempfänglichkeit gegenüber. Der Faktor *Gewissenhaftigkeit* kontrastiert Eigenschaften wie Gründlichkeit, Zuverlässigkeit und Organisation mit Eigenschaften

wie Nachlässigkeit, Unzuverlässigkeit und Unachtsamkeit. *Extraversion* hingegen stellt Eigenschaften wie Gesprächigkeit, Durchsetzungsvermögen und Aktivitätslevel Eigenschaften wie Schweigen und Stille, Zurückhaltung und Passivität gegenüber. Der Faktor *Verträglichkeit* kontrastiert Eigenschaften wie Freundlichkeit, Herzlichkeit und Vertrauen mit Feindseligkeit, Egoismus sowie Misstrauen. Der fünfte Faktor *Neurotizismus* beinhaltet Eigenschaften wie Nervosität, Unausgeglichenheit bzw. Launenhaftigkeit und Temperament (vgl. Goldberg, 1993, S. 27). Bei erwachsenen Personen sind die Persönlichkeitsmerkmale zeitlich relativ stabil. Mit zunehmender Lebenserfahrung im beruflichen und privaten Kontext nimmt je nach persönlicher Weiterentwicklung und Reife bei vielen Personen bspw. die Dimension Gewissenhaftigkeit bis zum 30. Lebensjahr zu. Auch die Dimension Verträglichkeit steigt durch Lebenserfahrung bei den meisten Personen bis Anfang des 40. Lebensjahres an (vgl. Myers, 2014, S. 573).

Zurückhaltend Passiv Ernst	Extraversion	Gesprächig Gesellig Herzlich
Angepasst Pragmatisch Oberflächlich	Offenheit für Erfahrung	Neugierig Kreativ Unabhängig
Desorganisiert Nachlässig Unzuverlässig	Gewissenhaftigkeit	Organisiert Diszipliniert Zuverlässig
Misstrauisch Egoistisch Rücksichtslos	Verträglichkeit	Freundlichkeit Hilfsbereit Vertrauensvoll
Ausgeglichen Sicher Ruhig	Neurotizismus	Nervös Ängstlich Unsicher

Tabelle 1: Überblick der Big Five Persönlichkeitsdimensionen (eigene Darstellung nach Goldberg, 1993, S. 27; Myers, 2014, S. 574).

Lexikalische Analysen des deutschen Lexikons führten ebenfalls zu den bereits dargestellten Big Five Faktoren, sodass diese auch in Deutschland etabliert sind und zur Beschreibung der Persönlichkeit herangezogen werden. Anzumerken ist jedoch, dass in nicht germanischen Sprachen aus lexikalischen Analysen auch andere Persönlichkeitsfaktoren als die Big Five gefunden wurden. Die Big Five können jedoch übersetzt und international angewandt werden, wenn kulturspezifische Besonderheiten bei der Formulierung der Fragen beachtet werden (vgl. Asendorpf, 2019, S. 70).

Neben dem etablierten Modell der Big Five Persönlichkeitsmerkmale existieren weitere Modelle, die zusätzliche Faktoren miteinbeziehen (bspw. das Big Six oder Big Seven)

oder auf weniger Faktoren reduziert wurden (Big Three). Eine Erweiterung des Big Five Modells findet bspw. im *Big Six Modell* von Ashton et al. (2004), welches das Big Five Modell um den Faktor Ehrlichkeit / Bescheidenheit ergänzt, oder im *Big Seven Modell* von Almagor, Tellegen und Waller (1995), welches als zusätzliche Faktoren die positive und negative Valenz und somit wertende Eigenschaften mit aufnimmt, statt. Dies ermöglicht eine genauere Unterscheidung durch den Einbezug weiterer Persönlichkeitsbereiche. In der reduzierten Form des Big Three Modells von Saucier und Goldberg (2000) werden lediglich die drei Faktoren Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, die auch im Big Five Modell Verwendung finden, genutzt. Die Big Three zeigen aufgrund der geringeren Faktorenzahl weniger Persönlichkeitsunterschiede als bspw. das Big Five Modell auf, ermöglichen aber eine bessere Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Kulturen und Sprachen (vgl. Neyer; Asendorpf, 2018, S. 109). „Die Big Five [...] waren seit den 1990er Jahren das wichtigste Projekt in der Persönlichkeitsforschung und sind auch heute die beste Annäherung an grundlegende Persönlichkeitsdimensionen“ (Myers, 2014, S. 573). Zur weiteren Analyse im Rahmen dieser Arbeit wird aufgrund der hohen Verbreitung, allgemeinen Gültigkeit und Etablierung in der Forschung im germanischen Raum das Big Five Modell der Persönlichkeitsmerkmale herangezogen.

### **2.3 Führung und Führungsbeziehungsqualität**

Zu den bedeutendsten Risikofaktoren für psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz sind neben der Arbeitsverdichtung, Termin- und Zeitdruck, Multitasking sowie Arbeitsunterbrechungen oder Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen auch mangelnde Wertschätzung, geringe Unterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte oder schwierige soziale Beziehungen zu nennen. Meist führt nicht ein Faktor, sondern die Kombination bzw. das Aufeinandertreffen verschiedener Risikofaktoren oder widersprüchlicher Anforderungen zu einem hohen Belastungspotential für die Mitarbeitenden (vgl. Riechert, 2015, S. 38). Der Zusammenhang von Führung bzw. Führungsverhalten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden rückt daher seit einigen Jahren vermehrt in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen (vgl. Gregersen et al., 2011, S. 1).

Im Rahmen dieser Arbeit stehen das Konstrukt der Führungsbeziehungsqualität und deren Auswirkung auf die individuelle Stressbelastung der Mitarbeitenden im Fokus. Zur thematischen Einordnung des Konzeptes werden daher nachfolgend die theoretischen Grundlagen von Führung und Führungsstilen, Einflussfaktoren und Verhaltensweisen

einer gesundheitsförderlichen Führung sowie deren Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitenden dargestellt

### **2.3.1 Grundlagen und Definitionen**

Führung wird nach Rosenstiel definiert als „die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (Rosenstiel, 2009, zit. nach Nerdinger et al., 2014, S. 84). Führungskräfte nehmen dabei Einfluss auf die Mitarbeitenden, da diese durch ihre Leistung zur Zielerreichung eines Unternehmens und damit auch zur Beurteilung und zum Erfolg einer Führungskraft beitragen. Sind die Mitarbeitenden jedoch einem zu großen Stress oder bspw. zeitlichem Druck ausgesetzt, kann Führung auch gesundheitsschädliche Auswirkungen und damit wirtschaftliche Konsequenzen durch Fehlzeiten für eine Organisation haben. Für Führungskräfte dürfen daher nicht nur wirtschaftliche Unternehmensziele, sondern müssen auch Humanziele im Fokus stehen. Neben der ökonomischen Zielerreichung gilt das Wohlbefinden oder allgemein die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als wichtiges Kriterium von Führungserfolg (vgl. Nerdinger, 2014, S. 84).

Die Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte auf die Gesundheit und das Wohlergehen ist fester Bestandteil der Führungsforschung und wurde bereits in vielerlei Hinsicht untersucht. Die negativen Auswirkungen wie Motivationsverlust, Krankenstand oder Druck sowie Stressbelastung auf die Mitarbeitenden durch schlechte Führung sind empirisch belegt. Jedoch ist dieser personenzentrierte Ansatz, lediglich das Verhalten einer Führungskraft und dessen Auswirkungen auf den Mitarbeitenden zu untersuchen, zu einseitig gedacht und gilt inzwischen als überholt. Vielmehr muss Führung als soziales System einer gegenseitigen Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitenden gesehen werden (vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer, 2011, S. 16). Führung kann demnach als interaktiver Prozess zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft gesehen werden, in dem die Handlungen der Führungskraft, ihr Verhalten, die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, die Wahrnehmung der Führungsrolle sowie die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Fokus stehen (vgl. Häfner et al., 2019, S. 6). Zudem gehört zur Führung von Mitarbeitenden die Steuerung der Zusammenarbeit bzw. Koordination in und unter Gruppen sowie die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten unterschiedlicher Personen. Eine Führungskraft beeinflusst damit die Arbeitsbedingungen, die Mitarbeitenden selbst sowie die vorherrschende Unternehmenskultur und ist von großer Bedeutung für die Gesundheit der Mitarbeitenden (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 3). Je nach Rollenverständnis der Führungskraft ergeben sich drei zentrale Einflussmöglichkeiten

gesundheitsorientierter Führung: Der unmittelbare Einfluss mittels *Kommunikation und Interaktion* durch Wertschätzung, Anerkennung und soziale Unterstützung, der Einfluss auf die *Gestaltung des Arbeitsumfelds* durch die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und *der direkte Einfluss des eigenen Verhaltens* auf die Anforderungen, Stressoren und Ressourcen sowie die Motivation zum gesundheitsbewussten Handeln durch die eigene Vorbildfunktion der Führungskraft (vgl. ebd., S. 4).

Das Führungsverhalten wird in der vorhandenen Literatur sowohl als Stressor als auch als Ressource der Mitarbeitenden beleuchtet (vgl. Gregersen et al., 2011, S. 1). Führungsbezogene Stressoren wie Konflikte mit dem Vorgesetzten, Ungeduld oder beleidigendes Verhalten des Vorgesetzten sowie der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten wirken sich negativ auf den Gesundheitszustand und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Zudem können die genannten Stressoren zu erhöhten Fehlzeiten führen (vgl. ebd., S. 5). Im Gegensatz dazu lassen sich besonders Anerkennung, entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen und Wertschätzung als gesundheitsförderliche Ressourcen einstufen. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft übt daher einen zentralen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus (vgl. Riechert, 2015, S. 100). Zudem wirkt sich die innere Haltung der Führungskraft entscheidend auf das (Betriebs-)Klima im Team und den respektvollen Umgang miteinander aus. Eine klare Wertevorstellung und menschenfreundliche Grundhaltung stellen eine wichtige Ausgangsbasis für einen wertschätzenden und respektvollen Umgang dar (vgl. ebd., S. 104). Um über Belastungen ehrlich zu sprechen oder entsprechende Signale als Führungskraft bei den Mitarbeitenden zu erkennen, ist eine solide Vertrauensbasis unabdingbar (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 12). Als wichtige Eckpunkte einer gesundheitsförderlichen, mitarbeiterorientierten Führung sind daher folgende Punkte aufzuführen: soziale Unterstützung, Vertrauen und Zuneigung geben und fördern, respektvoller und angemessener Umgang mit allen Mitarbeitenden, Enttabuisierung von psychischen Belastungen und Überforderung sowie Erschöpfung, Beteiligung der Mitarbeitenden, Sicherstellung von Transparenz, fachliche und soziale Passung sowie der Aufbau eines Klimas gegenseitiger Hilfe und Solidarität (vgl. Riechert, 2015, S. 207). Gesundheitsförderliches Führungsverhalten beinhaltet neben den bereits genannten Punkten u. a. auch, Fairness und Wertschätzung zu vermitteln, Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu haben, einen ganzheitlichen und schnellen Informationsfluss sicherzustellen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu schaffen sowie Entwicklungspotentiale zu erkennen und fördern. Weitere wichtige Aspekte sind das Aufzeigen der Sinnhaftigkeit der zu verrichtenden Arbeit und die Schaffung von Rollenklarheit (vgl. Häfner et al., 2019, S. 26). Diese Rollenklarheit äußert

sich in einer funktionalen Beziehung, die aus gegenseitigen Rollenerwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden entsteht. Neben der funktionalen Beziehung aufgrund von zugeteilten Rollen entwickelt sich abseits von sozialen Rollen eine persönliche Beziehung aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen der Individuen. Im Gegensatz zur Persönlichkeitspsychologie gibt es jedoch im deutschsprachigen Raum wenig Ansätze zur Entwicklung einer einheitsstiftenden Beziehungspsychologie bzw. von Prinzipien verschiedener Beziehungskonstrukte (vgl. Asendorpf et al., 2017, S. 9).

Die Führungsbeziehungsqualität beschreibt die Güte der Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, seinen Ursprung findet die Führungsbeziehungsqualität u. a. in der Führungsforschung von Graen und Scandura (1987). Die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden spielt auch im Rahmen der Leader-Member Exchange (LMX) Führungstheorie, in der Führung als dyadischer Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gesehen wird, eine zentrale Rolle. Im Rahmen von LMX sind Elemente wie Respekt und Vertrauen, Loyalität, Unterstützung, Zuneigung sowie Offenheit und Ehrlichkeit wichtige Faktoren, um die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu stärken. Die LMX-Theorie wird im Kapitel 2.3.2 näher beschrieben. Nachdem in Erhebungsinstrumenten wie der Leader-Member Exchange Skala (LMX7) oder der deutschen Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM), die im Rahmen des LMX-Ansatzes verwendet werden, die Dimensionen Vertrauen und Respekt nur minimal beachtet werden, schufen Wolfram und Mohr 2004 ein eigenes Instrument, um die Führungsbeziehungsqualität mit den Elementen Vertrauen, Respekt, Ermutigung und Zuneigung ganzheitlich abbilden zu können (vgl. Wolfram; Mohr, 2004; Schyns; Paul, 2002).

Das Thema Führungsbeziehungsqualität lässt sich eng mit dem Thema gesundheitsförderliche Führung verknüpfen, da die Elemente der Führungsbeziehungsqualität mit dem Verhalten von Führungskräften einhergehen und dieses sich nachweislich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt. Jedoch muss die Führungsbeziehungsqualität differenziert betrachtet werden, da nicht nur die alleinige Beeinflussung der Führungskraft auf den Mitarbeitenden durch das Führungsverhalten als Stressor oder Ressource, sondern eine dyadische (Austausch-) Beziehung, die zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft über einen längeren Zeitraum hin auf einer Vertrauensbasis aufgebaut wird, im Fokus steht.

Beziehungen im Erwachsenenalter gehen mit verschiedenen Unterstützungsfunktionen in den Bereichen Bindung, Verlässlichkeit, Selbstwertstärkung, soziale Integration, Beratung und Hilfestellungen einher (vgl. ebd., S. 40). Auch Graen und Scandura führen bereits 1987 an, dass Vertrauen, Verlässlichkeit und Loyalität sowie gegenseitige

Unterstützung und Interaktion zentrale Elemente in der Interaktion von Führungskraft und Mitarbeitenden sind (vgl. Graen; Scandura, 1987, S. 191 f.). Die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hängt zudem stark von Merkmalen wie bspw. eigenen Eigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten sowie früheren Erfahrungen beider Seiten ab (vgl. Winkler, 2004, S. 18 f.). Die Führungsbeziehungsqualität gibt demnach Aufschluss darüber, wie gut die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist.

### **2.3.2 Führungsstile und -theorien**

Die Aufgaben einer Führungskraft lassen sich in Mitarbeiterführung und Managementaufgaben differenzieren. Während Managementaufgaben u. a. Prozess- und Strukturgestaltung mit Tätigkeiten wie dem Treffen von Entscheidungen, Planung oder Organisation beinhalten, bezieht sich die Mitarbeiterführung auf zwischenmenschliche Kommunikations- sowie Beziehungsprozesse mit Aufgaben wie Ausbildung und Anleitung, Kontrolle, Motivation oder Förderung der Mitarbeitenden. Die Gestaltung der Beziehung bietet Führungskräften im Rahmen eines sozial kompetenten Führungsverhaltens eine Stellschraube, um eine leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsbeziehung mit den Mitarbeitenden aufzubauen und zu erhalten (vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer, 2011, S. 17). Neben den Aufgaben einer Führungskraft wird das Vorgesetztenverhalten grundsätzlich in verschiedene Dimensionen unterschieden: Das mitarbeiterorientierte Verhalten, das aufgabenorientierte Verhalten und die transformationale Führung. Während mitarbeiterorientiertes Verhalten das Wohlergehen sowie die persönlichen Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeitenden respektiert, beachtet, in den Fokus rückt und somit individuelle und diversitätsbezogene Führungsbeziehungen zu den Mitarbeitenden entstehen, ist aufgabenorientiertes Verhalten auf die Erreichung von Zielen sowie Produktivität und Effizienz ausgerichtet. Das transformationale Führungsverhalten hingegen zielt darauf ab, den Mitarbeitenden den Sinn der Arbeit darzulegen und somit deren Einstellung zu transformieren (vgl. Nerdinger, 2014, S. 85; Saupe; Korek, 2016, S. 165; Prümper; Becker, 2011, S. 38).

Festzuhalten ist, dass eine individuelle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden entscheidend für eine effektive und gute Zusammenarbeit ist, da jeder Mitarbeitende unterschiedliche Bedürfnisse aufweist. Der Person Supervisor (PS) Fit kann hierfür ebenfalls als Instrument dienen, um die Übereinstimmung von Eigenschaften, Einstellungen und Werten von Führungskraft und Mitarbeitenden zu überprüfen. Unterschieden wird beim PS Fit zwischen supplementärem Fit, der Ähnlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in zentralen Merkmalen, sowie

komplementärem Fit, inwieweit sich Schwächen und Stärken von Mitarbeitendem und Führungskraft ausgleichen. Wie verschiedene Forschungsergebnisse zeigen, ist die Wahrscheinlichkeit einer produktiven und guten Zusammenarbeit dann am höchsten, wenn sich Führungskraft und Mitarbeitende hinsichtlich psychologischer Variablen wie ihrer Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und Werte weitestgehend ähneln bzw. übereinstimmen (vgl. Schuh, 2016, S. 345 ff.) Auch die Studie von Schaubroeck und Lam aus dem Jahr 2001 zeigt, dass die Ähnlichkeit der Persönlichkeit von Führungskraft und Mitarbeitenden mit der Kommunikation und Arbeitsbeziehung assoziiert sind (vgl. Schaubroeck; Lam, 2001, S. 24).

Auch Waldherr konnte 2005 bestätigen, dass sich der Kommunikationsstil der Führungskraft zum einen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als auch auf die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auswirkt. Die Arbeitszufriedenheit und Beziehungsqualität wurden höher bewertet, wenn die Führungskraft Elemente wie Hilfe, Fürsorge, Bestätigung, Vertrauen und Verständnis in der Kommunikation mit den Mitarbeitenden beachtet. Bei einem ignoranten, zurückweisenden oder misstrauendem Kommunikationsstil wurde sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Beziehungsqualität schlechter bewertet (vgl. Waldherr, 2005, S. 59, S. 125). Im Sinne der motivorientierten Perspektive gesundheitsgerechter Führung sind die psychologischen Grundmotive Leistung, Bindung, Kontrolle und Selbstwertschutz für die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung entscheidend, um eine gesundheitsförderliche und wertschätzende Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufzubauen und zu erhalten. Bei Bedrohung oder Nicht-Beachtung der genannten Grundmotive kann sich dies negativ auf die Leistung oder den Gesundheitszustand eines Mitarbeitenden auswirken (vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer, 2011, S. 15). Im Folgenden werden die Konzepte verschiedener Führungsstile und -theorien dargelegt, die aufgrund ihrer Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden eine gesundheitsförderliche Wirkung aufweisen.

Alle im folgenden beschriebenen Ansätze haben gemeinsam, dass sie nicht nur das reine Verhalten der Führungskraft, sondern soziale Interaktion, Kommunikation sowie Austauschprozesse und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden als wichtige Elemente gesundheitsförderlicher Führung sehen. Die Führungsbeziehungsqualität kann als weiterführendes Konstrukt in der gesundheitsförderlichen Führung ergänzt werden.

Das Konzept der *transformationalen Führung* wird als gesundheitsförderlicher Führungsstil mit positiven Zusammenhängen mit Wohlbefinden und psychischer Gesundheit angesehen. Kernelemente der transformationalen Führung sind fachliches und moralisches Vorbildverhalten der Führungskräfte, wodurch sie bei den

Mitarbeitenden Vertrauen und Respekt herbeiführen und eine Vertrauensbasis schaffen. Zudem werden die Mitarbeitenden durch Visionen und Ziele der Führungskraft inspiriert und motiviert, das innovative Denken wird vorangetrieben und individuelle Unterstützung und Förderungsmöglichkeiten realisiert. Transformationale Führung wirkt sich positiv auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden, Stresserleben, Wahrnehmung von Rollenklarheit und Bedeutsamkeit der Arbeit aus (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 4 f.; Ducki; Felfe, 2011, S. X). In der transformationalen Führung stehen die Prinzipien Vorbildfunktion einer Führungskraft (*idealized influence*), Inspiration und Motivation (*inspirational motivation*), Förderung der Kreativität und eigenständige Problemlösung (*intellectual stimulation*) sowie Förderung der Weiterentwicklung und individuelles Eingehen auf die Stärken, Schwächen und Erwartungen jedes einzelnen Mitarbeitenden (*individualized consideration*) im Fokus (vgl. Pelz, 2016, S. 96).

Im Konzept der *Health-oriented Leadership* (HoL) werden vier Komponenten berücksichtigt, die sich sowohl auf die gesundheitsförderliche Führung als auch durch die Vorbildfunktion auf das eigene Gesundheitsverhalten einer Führungskraft beziehen: Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit und Gesundheitsrelevanz. Damit setzt das Konzept der HoL an den Einflussebenen Interaktion und Kommunikation, Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Vorbildwirkung der Führungskraft im eigenen Verhalten an (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 5 ff.). Führungskräfte, die sowohl auf ihre eigene Gesundheit als auch bewusst auf Überlastung und Risiken am Arbeitsplatz achten und entgegenwirken, beschäftigen sich auch eher mit Stresssignalen und Überlastung ihrer Mitarbeitenden. Ebenso wurde dargelegt, dass sich die Mitarbeitenden die Führungskraft zum Vorbild nehmen und sich daran orientieren, sodass durch eine gesundheitsförderliche Führung das Verhalten der Mitarbeitenden positiv beeinflusst und psychische Beanspruchungen sowie gesundheitliche Beschwerden reduziert wurden. Führungskräfte können demnach in ihrer Vorbildfunktion die Mitarbeitenden beeinflussen, selbst ein gesundheitsförderliches Verhalten umzusetzen (vgl. ebd., S. 9 f.).

Der *Leader-Member Exchange* (LMX) Ansatz, auch bezeichnet als Theorie der Führungsdynaden, stellt die Interaktion und Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in den Fokus. Es wird eine gegenseitige Beeinflussung und gegenseitiger Ressourcenaustausch materieller und formaler sowie immaterieller bzw. informeller Natur von Führungskraft und Mitarbeitenden zugrunde gelegt. Eine Führungskraft steht im LMX-Ansatz nicht etwa einer großen Gruppe an verschiedenen Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Erwartungen, sondern jedem einzelnen Mitarbeitenden mit dessen spezifischen Fähigkeiten, Erwartungen und Einstellungen

dyadisch in einer Austauschbeziehung gegenüber (vgl. Rybnikova, 2014, S. 125; Schyns; Knoll, 2015, S.55 f.). Die Entstehung der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft wird dabei von verschiedenen Autoren wie Graen und Scandura als Phasenmodell beschrieben. Dieses Modell beinhaltet eine Entwicklung von einer unreifen zu einer reifen Führungsbeziehungsqualität in drei Stufen. Die erste Phase kennzeichnet sich durch eine formale Beziehung zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft, die sich an den arbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen und zugewiesenen Rollen orientiert. In der zweiten Phase findet das Kennenlernen zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem statt, die Beziehungsqualität steigt durch den gegenseitigen Austausch und Klärung von gegenseitigen Erwartungen. Die dritte Phase steht für eine gefestigte Beziehung untereinander, einen partnerschaftlichen, vertrauensvollen und respektvollen Umgang sowie eine reziproke Einflussnahme und Informationsfluss (vgl. Graen; Scandura, 1987, S. 179 ff.; Rybnikova, 2014, S. 128). Zur empirischen Erhebung der Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wurden verschiedene Erhebungsinstrumente entwickelt, die größte Verbreitung erfährt dabei der LMX-7 Fragebogen von Graen und Scandura mit sieben Items. In der Version zur Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden bezieht der LMX-7 Punkte wie Entwicklungsmöglichkeiten, Hilfe bei Problemen durch den Vorgesetzten, Beschreibung des Arbeitsverhältnisses mit dem Vorgesetzten, Vertrauen in den Vorgesetzten sowie Verständnis von Problemen mit ein (vgl. ebd., S. 137). Zur Beschreibung der dyadischen Beziehung dienen besonders die Punkte Vertrauen, Respekt, Loyalität, Zuneigung, Offenheit, Unterstützung und Ehrlichkeit (vgl. Scandura; Graen, 1987, S. 191 f.; Schyns; Knoll, 2015, S. 56). Im Rahmen dieser Arbeit wird, wie im Kapitel 3.2 beschrieben, zur Erhebung der Führungsbeziehungsqualität nicht auf den LMX-7, sondern auf den Fragebogen von Wolfram und Mohr zurückgegriffen, da die Konstrukte Vertrauen und Respekt im LMX-7 nicht ausreichend beachtet werden. Wolfram und Mohr berücksichtigen die Austauschressourcen Vertrauen und Respekt sowie Ermutigung und Zuneigung und setzen auf konkrete und alltagsnahe Beschreibungen von Führungskraftverhalten (vgl. Wolfram; Mohr, 2004).

## **2.4 Forschungsstand**

Im Folgenden wird zunächst der wissenschaftlich bereits nachgewiesene Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden dargelegt. Anschließend werden bestehende Erkenntnisse über die Big Five Persönlichkeitsmerkmale und deren Einfluss auf die individuelle Stressbelastung beschrieben.

### **2.4.1 Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden**

Wie bereits dargestellt kann sich Führung auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken und diese positiv beeinflussen. Übersichtsarbeiten, die den Zusammenhang von Führung und Gesundheit untersuchen, weisen darauf hin, dass sowohl positives Führungsverhalten, bspw. gekennzeichnet durch Beteiligungs-möglichkeiten oder soziale Unterstützung, als auch positive Führungsstile wie z. B. die transformationale Führung zu einer besseren Gesundheit der Mitarbeitenden, geringerem Stresserleben sowie weniger gesundheitlichen Beschwerden führen (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 4).

Vorgesetztenverhalten und Führung spielen, wie Franke und Felfe (2011) zeigen, bei der Bewältigung von Belastungen am Arbeitsplatz wie bspw. Termin- oder Leistungsdruck, zu hohe Arbeitsmengen oder Arbeitstempo aus Mitarbeitenden-Sicht eine wichtige Rolle. Häufig wird in diesem Zusammenhang das fehlende Lob oder Rückmeldung seitens der Führungskraft, mangelnde Berücksichtigung und Einbezug bei Entscheidungen, unzureichender Informationsfluss sowie zu wenig Zeit für sowohl berufliche als auch private Anliegen oder Probleme und unkollegialer Umgang bemängelt. So geht eine eher negative subjektive Bewertung des Führungsverhaltens mit einem höheren prozentualen Anteil an gesundheitlichen Beschwerden einher. Eine positive Bewertung des Vorgesetztenverhaltens führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einem geringeren Anteil an gesundheitlichen Beschwerden (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 29 ff.).

Mitarbeitende, die ihre Vorgesetzten als sozial kompetent bewerten, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie bessere Werte im Hinblick auf gesundheitsrelevante Parameter auf als Mitarbeitende, die Ihre Führungskraft als weniger sozial kompetent einschätzen (vgl. Eilles-Matthiessen; Scherer, 2011, S. 24). Die zentralen psychologischen Grundmotive wie das Bedürfnis nach Leistung, Kontrolle, Zugehörigkeit und Selbstwertschutz spielen eine wichtige Rolle in der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung und bilden einen Rahmen für die Eingliederung eines sozial kompetenten Führungsverhalten. Bei Verletzung dieser Motive wird die Beziehung zur Führungskraft vom Mitarbeitenden als negativ bewertet, was sich wiederum ungünstig auf die Gesundheitsparameter des Mitarbeitenden auswirkt (vgl. ebd., S. 15).

Weiterhin wurde die Auswirkung eines respektvollen und freundlichen Umgangs von Führungskräften auf verschiedene Dimensionen der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden untersucht. Es zeigte sich, dass Mitarbeitende, die den respektvollen und freundlichen Umgang der Führungskraft hoch einschätzen, häufiger die Angabe machen, keine Beeinträchtigungen durch Krankheiten zu haben. Gleiches lässt sich auch im Hinblick

auf Fehlzeiten und psychische Leistungsreserven feststellen, da bei hoch bewerteter Zuwendung und Respekt des Vorgesetzten die Mitarbeitenden häufiger keine bzw. weniger krankheitsbedingte Fehltag aufweisen sowie eher im Besitz von psychischen Leistungsreserven sind als in der Gruppe an Mitarbeitenden, die das Führungsverhalten niedrig bewerten. Zusammenfassend wird festgehalten, dass der Anteil an Mitarbeitenden mit sehr guter Arbeitsfähigkeit deutlich höher ist, wenn Respekt und Umgang des Vorgesetzten hoch eingeschätzt werden. Bei gering bewertetem Respekt und Zuwendung fällt der Anteil an Personen mit sehr guter Arbeitsfähigkeit deutlich niedriger aus als in der Gruppe mit einer hohen Bewertung. Auch der Anteil an Personen mit mäßiger oder schlechter Arbeitsfähigkeit ist entsprechend höher, wenn Respekt und Zuwendung niedrig bewertet werden (vgl. Prümper; Becker, 2011, S. 41 ff.). Ergänzend wird in der Literatur dargelegt, dass bei wahrgenommener Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz z. B. durch fehlende Wertschätzung und Anerkennung oder Misstrauen, die Motivation der Mitarbeitenden sinkt und infolgedessen psychosomatische Folgeerkrankungen sowie körperliche Beschwerden auftreten können. Mit Blick auf eine als gerecht eingeschätzte Unternehmenskultur sind nicht nur Anerkennung, Vertrauen und eine faire Streitkultur, sondern auch die Führungskräfte als wichtige und treibende Faktoren zu nennen (vgl. Waltersbacher et al., 2020, S. 109 ff.).

Auch Gregersen et al. (2011) untersuchten im Rahmen einer Literaturanalyse den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Führungsverhalten und Gesundheit. Bei Untersuchung der Risikofaktoren bzw. gesundheitsbeeinträchtigenden Stressoren ließ sich ein statistischer Zusammenhang zwischen sozialen, durch das Vorgesetztenverhalten bedingten Stressoren und Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit finden. Als gesundheitsförderliche Ressourcen wurden Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, Gerechtigkeit, Anerkennung und Wertschätzung, Kommunikationsmöglichkeiten sowie soziale Unterstützung durch Vorgesetzte identifiziert, die sich positiv auf die psychische Gesundheit, Krankenstand und Arbeitszufriedenheit auswirken. Zusätzlich wurden in der Literaturanalyse verschiedene Führungskonzepte beleuchtet. Stresssymptome können durch das Konzept der transformationalen Führung reduziert werden, zudem kann der transformationale Führungsstil einen positiven Effekt auf das Stresserleben der Mitarbeitenden haben, sofern die Führungskraft als unterstützend wahrgenommen wird. Andere Führungsstile wie die transaktionale Führung (leistungsorientierte Belohnung, aktive Kontrolle sowie Eingreifen im Sonderfall) oder Laissez-Faire-Führung (Passivität bzw. Gleichgültigkeit, weitestgehender Verzicht auf Führung und Einfluss) zeigen in inkonsistenten Studienergebnissen eher negative Korrelationen mit dem Stressempfinden der Mitarbeitenden (vgl. Zimber; Gregersen, 2011, S. 112 f.).

Auch Syed et al. (2018) konnten eine signifikante Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Führungsstil und dem Stress der Mitarbeitenden nachweisen. So wirken sich bspw. der transaktionale Führungsstil ( $\beta = .142$ ;  $p = .04$ ) und die Laissez-Faire Führung ( $\beta = .309$ ;  $p = .00$ ) signifikant auf den arbeitsbezogenen Stress der Befragten aus. Auch die transformationale Führung wurde untersucht, erzielte jedoch keinen signifikanten Effekt ( $\beta = -.109$ ;  $p = .11$ ) (vgl. Syed et al., 2018, S. 9).

Weitere Einflussfaktoren wie die Zufriedenheit mit der Führung, Vorgesetzten- bzw. Führungsverhalten sowie Leader-Member-Exchange zeigen ebenfalls statistische Zusammenhänge zu psychischen Befindensbeeinträchtigungen der Mitarbeitenden auf. Durch Vorgesetztenverhalten bedingte soziale Stressoren bzw. ein ungenügendes Konfliktmanagement am Arbeitsplatz führen in allen eingeschlossenen Studien zu einem erhöhten Krankenstand, geringerer Arbeitszufriedenheit und geringerer psychischer Gesundheit. Eine hohe Zufriedenheit mit der Führungskraft hingegen, darunter fällt unter anderem das Führungsverhalten, Kommunikation und Beziehung zur Führungskraft, wirkt sich positiv auf das psychische Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit aus, eine geringe Zufriedenheit dagegen geht mit erhöhtem Stress für die Mitarbeitenden einher (vgl. Gregersen et al., 2011, S. 4 ff.; Gregersen et al., 2013, S. 30). Der Einfluss des Führungsverhaltens auf die psychische Gesundheit kann mit  $r = .20$  bis  $r = .30$  als niedriger bis moderater Effekt eingestuft werden. Spezifischer betrachtet klärt das Führungsverhalten 8 – 30 % der Varianz der emotionalen Erschöpfung sowie ca. 50 % der Arbeitszufriedenheit auf. Führung ist demnach ein wichtiger Faktor für die (psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden, es spielen jedoch auch noch andere Einflussfaktoren eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (vgl. Gregersen et al., 2013, S. 31). Jedoch ist aufzuführen, dass nicht alle Studien einen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Gesundheit bestätigen. Stoll et al. postulieren, dass die Beziehung zum Vorgesetzten, abgebildet durch die Einschätzung partizipativer bzw. autoritärer Führung sowie Abweichung zwischen Soll und Ist des Führungsverhaltens, keinen Einfluss auf körperliche Beschwerden nehmen, wenn u. a. die Persönlichkeitsmerkmale ebenfalls erhoben werden (vgl. Stoll et al., 2003, zitiert nach Gregersen et al., 2011, S. 9).

Zudem untersuchten Gregersen et al. 2014 unterschiedliche Führungskonzepte hinsichtlich ihrer Gesundheitsrelevanz für die Mitarbeitenden und welches Konzept den zuverlässigsten Prädiktor für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden darstellt. Es zeigte sich, dass LMX der beste Prädiktor für arbeitsbezogenes Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Vergleich mit anderen Führungskonzepten darstellt. Dementsprechend lässt sich ableiten, dass, je besser die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ist, desto günstiger sich dies auf die

psychische Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt (vgl. Gregersen et al., 2014, S. 129 ff.). Wolfram und Mohr zeigen zusätzlich Korrelationen des Gesamtwerts der Beziehungsqualität und weiterer Konstrukte auf, wie bspw. der Arbeitszufriedenheit, sozialen Stressoren am Arbeitsplatz, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, transformationale Führung oder Leader-Member-Exchange (vgl. Wolfram; Mohr, 2014, S. 6). Zudem wurde bereits ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Führungsbeziehungsqualität und der Arbeitszufriedenheit aufgezeigt (vgl. Tauscher, 2021, S. II). Die Arbeitszufriedenheit wiederum steht, wie die Schweizer Stress Studie von 2010 zeigt, in einem negativen Zusammenhang mit Stressempfinden am Arbeitsplatz ( $r = -.31$ ;  $p < .001$ ). Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto niedriger ist das Stressempfinden der Befragten. Auch im Rahmen dieser Studie wurde ein positiver Zusammenhang zwischen gutem Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit gefunden ( $r = .42$ ;  $p < .001$ ) (vgl. Grebner et al., 2011, S. 71).

Weiterhin wurden im Rahmen des Einflusses von Führung auf die Mitarbeitenden die Wechselwirkungen verschiedener Führungsverhaltensweisen untersucht. So moderiert eine unterstützungsorientierte Führung signifikant den Zusammenhang von überfordernder Führung auf psychosomatische Beschwerden der Mitarbeitenden – das bedeutet, dass bei überfordernder Führung sowie gleichzeitiger unterstützungsorientierter Führung die psychosomatischen Beschwerden weniger stark ansteigen als bei alleiniger überfordernder Führung. Demnach wirkt sich ein unterstützungsorientiertes Führungsverhalten, gekennzeichnet bspw. durch Unterstützung bei der Aufgabenbewältigung, verständlicher Kommunikation von Zielen und Aufgaben sowie Förderung der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander, positiv auf das Auftreten psychosomatischer Beschwerden bei gleichzeitiger überfordernder Führung aus (vgl. Vincent, 2011, S. 56).

Die wissenschaftliche Frage nach dem Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeitenden weist eine hohe Relevanz für die Praxis auf (vgl. Häfner et al., 2019, S. 16). Die Führungsbeziehungsqualität wird derzeit im Rahmen aktueller Untersuchungen hinsichtlich der Stressbelastung am Arbeitsplatz nicht ausreichend berücksichtigt. Daher wird empfohlen, LMX bzw. die Qualität der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in künftigen Studien zum Zusammenhang von Führung und Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärker zu berücksichtigen (vgl. Gregersen et al., 2014, S. 134).

### 2.4.2 Big Five Persönlichkeitsmerkmale als Moderator

Die Big Five Persönlichkeitsfaktoren wirken sich je nach Ausprägung unterschiedlich auf die wahrgenommene Stressbelastung von Individuen aus. Personen mit hohen Neurotizismus-Werten bewerten in einer Stresssituation Aufgaben als stressiger und schwieriger, während dagegen Personen mit hohen Werten in den Dimensionen Offenheit und Extraversion die gleichen Aufgaben als weniger stressig und leichter einschätzen (vgl. Bibbey et al., 2013, S. 31). Mit Blick auf die antizipative Stressanfälligkeit sind Personen mit einem höheren Wert der Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Extraversion mit einem geringeren psychischen Erwartungsstress verbunden, während ein höherer Wert der Dimension Neurotizismus mit einem höheren Maß an Antizipationsstress assoziiert ist. Das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus weist dementsprechend die Tendenz zu emotionaler Instabilität, negativen Emotionen sowie Stress auf, während das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion eher mit Geselligkeit und positiven Emotionen einhergeht (vgl. Schlatter et al., 2022, S. 4 ff.).

Neurotische Personen weisen eine negative emotionale Natur auf, sind häufig angespannt oder nervös und begeben sich eher in negative Situationen. Extravertierte Persönlichkeiten sind herzlich und gesellig, weisen Risikofreude sowie einen hohen Grad an Aktivität auf und besitzen eine gute Durchsetzungsfähigkeit. Personen mit hohen Ausprägungen des Merkmals Offenheit für Erfahrungen sind neugierig und weisen eine hohe Veränderungsbereitschaft vor, erleben intensive Gefühle und stehen für visionäres und liberales Denken. Verträgliche Personen passen sich an, vermeiden Konfrontationen und ordnen die persönlichen Bedürfnisse zur Wahrung der Konformität anderen unter. Personen mit einem ausgeprägten Maß an Gewissenhaftigkeit weisen eine hohe Sorgfalt, Selbstkontrolle und Disziplin auf, um ihre Ziele persönlicher oder beruflicher Natur zu erreichen. Sie sind systematisch, ehrgeizig und auf die Erledigung einer Aufgabe konzentriert (vgl. Judge et al., 2002, S. 531; Simon, 2006, S. 116 ff.).

Lazar (2022) untersuchte den Zusammenhang zwischen Systemischer Führung und Gesundheit unter Einfluss der Big Five Persönlichkeitsdimensionen und zeigte signifikant negative Zusammenhänge zwischen Neurotizismus und psychischer Gesundheit auf (an zwei Befragungszeitpunkten  $r = -.45$ ;  $p = .001$  und  $r = -.20$ ;  $p = .05$ ). Weiterhin ergaben sich signifikant positive Korrelationen zwischen der Dimension Extraversion und psychischer Gesundheit ( $r = .36$ ;  $p = .001$  und  $r = .45$ ;  $p = .001$ ) sowie in der ersten Befragung auch zwischen Gewissenhaftigkeit ( $r = .50$ ;  $p = .001$ ) sowie Verträglichkeit ( $r = .30$ ;  $p = .001$ ) und psychischer Gesundheit (vgl. Lazar, 2022, S. 79 ff.). Im Rahmen einer multiplen Regressionsanalyse der Big Five Persönlichkeits-

eigenschaften und der systemischen Führung als Prädiktor für psychische Gesundheit konnten die Persönlichkeitsfaktoren Extraversion ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ) als signifikant positive Prädiktoren sowie Neurotizismus ( $\beta = -.24$ ,  $p < .05$ ) als signifikant negativer Prädiktor für die psychische Gesundheit identifiziert werden (vgl. ebd., S. 95 ff.).

Im Rahmen einer Metaanalyse untersuchten Judge et al. (2002) den Zusammenhang der Big Five Persönlichkeitseigenschaften und der Arbeitszufriedenheit. Besonders die Faktoren Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit korrelierten moderat mit der Arbeitszufriedenheit. Während der Faktor Neurotizismus die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflusst ( $p = -.29$ ), wirken sich hingegen Gewissenhaftigkeit ( $p = .26$ ) und Extraversion ( $p = .25$ ) sowie Verträglichkeit ( $p = .17$ ) sowie Offenheit für Erfahrungen ( $p = .02$ ) positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Der Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit mit der Arbeitszufriedenheit konnte im Rahmen der Metaanalyse nicht über alle Studien hinweg gefunden und damit verallgemeinert werden. Weiterführend wurde im Rahmen einer Regressionsanalyse der Zusammenhang sowie die Richtung des Effektes der Big Five Persönlichkeitsfaktoren und der Arbeitszufriedenheit untersucht. Auch hier zeigte sich, dass besonders die Merkmale Neurotizismus ( $\beta = -.20$ ), Extraversion ( $\beta = .21$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .20$ ) signifikante Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Höhere Werte der Persönlichkeitsmerkmale Extraversion und Gewissenhaftigkeit gehen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einher, während sich ausgeprägte Neurotizismuswerte negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken (vgl. Judge et al., 2002, S. 533 f.).

Die gefundenen Korrelationen decken sich mit den Erkenntnissen der Metaanalyse von DeNeve und Cooper (1998), die den Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und subjektivem Wohlbefinden untersuchten. Die Ergebnisse zeigten, dass Neurotizismus einen starken Prädiktor für Glück ( $r = -.25$ ), Lebenszufriedenheit ( $r = -.24$ ) und negative Affekte ( $r = .23$ ) darstellt. Positive Affekte hingegen werden besonders durch die Merkmale Extraversion ( $r = .20$ ) und Verträglichkeit ( $r = .17$ ), die Lebenszufriedenheit von Gewissenhaftigkeit ( $r = .22$ ), Extraversion ( $r = .17$ ) und Verträglichkeit ( $r = .16$ ) sowie das Glück durch Extraversion ( $r = .27$ ) und Verträglichkeit ( $r = .19$ ) vorhergesagt (vgl. DeNeve; Cooper, 1998, S. 210). Im Hinblick auf die Metaanalyse von Judge et al. wird deutlich, dass besonders die Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit sowohl mit der Arbeitszufriedenheit als auch mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit korrelieren.

Alarcon et al. (2009) überprüften mittels einer Metaanalyse die Beziehung von Persönlichkeitsfaktoren und Burnout, der als negative emotionale Reaktion auf eine dauerhafte stressige Arbeitsumgebung und Gestaltung dargestellt wird. Nach dem Maslach Burnout Inventory werden im Rahmen der Metaanalyse drei Facetten des Burnouts (emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und persönliche Leistung) herangezogen (vgl. Alarcon et al., 2009, S. 244). Es stellte sich heraus, dass die Persönlichkeitsfaktoren der Mitarbeitenden durchgängig mit der Entstehung eines Burnouts zusammenhängen. Je nach Burnout-Facette unterscheidet sich der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale. Für die Facette emotionale Stabilität üben die Merkmale Extraversion ( $\beta = -.19$ ) und Neurotizismus ( $\beta = -.45$ ), für die Facette Depersonalisation die Merkmale Neurotizismus ( $\beta = -.29$ ) und Verträglichkeit ( $\beta = -.22$ ) sowie für die Facette persönliche Leistungsfähigkeit die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion ( $\beta = .29$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .17$ ) den größten Einfluss aus. Insgesamt erklären die Big Five Persönlichkeitsmerkmale 29 % ( $R^2 = .29$ ;  $p < .01$ ) der Varianz von emotionaler Erschöpfung, 26 % ( $R^2 = .26$ ;  $p < .01$ ) von Depersonalisation und 23 % ( $R^2 = .23$ ;  $p < .01$ ) der Varianz von persönlicher Leistung. Demnach können durch die fünf Persönlichkeitsfacetten ca. 30% der Varianz in den drei Burnout-Facetten emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und persönliche Leistungsfähigkeit aufgeklärt werden. Daran zeigt sich deutlich die Größe des Einflussfaktors Persönlichkeit auf Burnout und auf Work Engagement (vgl. ebd., S. 256).

Ebenfalls wurde der Effekt der Big Five Persönlichkeitsfaktoren auf körperliche und psychische Gesundheitsbeschwerden am Arbeitsplatz bzw. Arbeitszufriedenheit untersucht. Dabei waren die stärksten Korrelationen mit Arbeitsstress, Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit durch die Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus, Extraversion und auf Gewissenhaftigkeit zu verzeichnen (vgl. Udayar et al., 2019, S. 82). Untersucht wurde unter anderem der moderierende Effekt der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang von Arbeitsplatzunsicherheit und psychischen Beschwerden. Hierbei konnte nachgewiesen werden, dass die Eigenschaften Neurotizismus und ein hohes Maß an Introvertiertheit den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und psychischen Problemen signifikant verstärken. Bei anderen Persönlichkeitsmerkmalen konnte keine signifikante Interaktion gefunden werden (vgl. Iliescu et al., 2017, S. 399).

Weiterhin wurden die Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf ihre moderierenden Effekte zwischen wahrgenommenen Führungsstilen (transformationale Führung, transaktionale Führung und Laissez-Faire-Führung) und der abhängigen Variable Arbeitsstress untersucht. Es zeigte sich, dass der Zusammenhang von Arbeitsstress und transformationale sowie Arbeitsstress und transaktionale Führung signifikant durch die

Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, Neurotizismus, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, der Zusammenhang von Arbeitsstress und Laissez-Faire-Führungsstil durch Neurotizismus, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit moderiert werden. Das Ergebnis zeigt, dass verschiedene Persönlichkeitsmerkmale die Beziehung von Arbeitsstress der Mitarbeitenden und wahrgenommenem Führungsstil signifikant moderieren (vgl. Syed, 2018, S. 9 ff.).

## 2.5 Herleitung und Darstellung der Hypothesen

Führung und Führungskräfte beeinflussen die (psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden. Als essenzielle Aspekte einer gesundheitsförderlichen Führung gelten wie bereits dargestellt u. a. Kommunikation, Vertrauen sowie ein respektvoller Umgang von Vorgesetztem und Mitarbeitenden. Eine hohe Führungsbeziehungsqualität, welche die Elemente Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung vereint, sollte sich damit ebenfalls protektiv auf die Mitarbeitenden auswirken und die Stressbelastung der Mitarbeitenden senken. Je besser die wahrgenommene Führungsbeziehungsqualität eines Mitarbeitenden mit der Führungskraft ist, desto niedriger ist die Stressbelastung des Mitarbeitenden. Daher wird folgende Hypothese zur Führungsbeziehungsqualität aufgestellt:

**Hypothese 1:** *Eine hohe Führungsbeziehungsqualität wirkt sich negativ auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden aus.*

Es wurde bereits dargelegt, dass sich die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale auf die Stressbelastung und u. a. Arbeitszufriedenheit eines Individuums auswirken. Zudem können die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale als Moderatoren wirken und bspw. die Stressbelastung eines Individuums verstärken oder positiv beeinflussen. Je nach Persönlichkeitsprofil bewertet eine Person tägliche Situationen, bspw. die Beziehung und Unterstützung zur Führungskraft, soziale Unterstützung am Arbeitsplatz oder Belastungsfaktoren und Herausforderungen unterschiedlich – entweder im negativen Sinne, sodass negative Gefühle und Wahrnehmung verstärkt werden oder im positiven Sinne, dass eine positive Wahrnehmung und damit auch protektive Faktoren gesteigert werden. Die Big Five Persönlichkeitsmerkmale können sich je nach Ausprägung zum einen direkt auf die Stressbelastung, zum anderen auch als Moderatoren mit verstärkendem bzw. abschwächendem Effekt auf die psychische Gesundheit auswirken. Im Rahmen der Arbeitszufriedenheit oder auch Arbeitsstress und Wohlbefinden wurden Moderationseffekte der Big Five Persönlichkeitsmerkmale bereits nachgewiesen. Da die Big Five Persönlichkeitsfaktoren die Stressbelastung und psychische Gesundheit bzw. Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflussen, wird angenommen, dass sich die Big Five

Persönlichkeitsmerkmale als Moderatorvariablen auf den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden auswirken und je nach Ausprägung den Zusammenhang verstärken bzw. abschwächen können.

**Hypothese 2:** *Die Big Five Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen je nach Ausprägung den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden.*

Mit Blick auf bereits bestehende Stressforschung in Verbindung mit den Persönlichkeitsmerkmalen Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Extraversion und Verträglichkeit werden folgende Hypothesen abgeleitet.

Neurotizismus als Persönlichkeitseigenschaft geht mit einer eher negativen Einstellung des Individuums einher und ist auch in früheren Studien mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit oder einer höheren Stressbelastung bzw. geringeren psychischen Gesundheit und Wohlbefinden in Verbindung zu bringen. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

**Hypothese 2a:** *Neurotizismus schwächt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden ab, das heißt, je neurotischer ein Mitarbeitender ist, desto höher ist dessen Stressbelastung.*

Dies bedeutet, dass ein eigentlich stressverringender Einfluss einer guten Führungsbeziehungsqualität durch hohe Neurotizismuswerte abgeschwächt wird.

Während die Eigenschaft Neurotizismus eher mit negativen Erlebnissen verbunden ist, geht eine hohe Ausprägung von Extraversion mit positiven Emotionen und Einstellungen einher, auch in Bezug auf Arbeitszufriedenheit oder Stressbelastung und psychische Gesundheit.

**Hypothese 2b:** *Extraversion verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden, das heißt, je extravertierter ein Mitarbeitender ist, desto niedriger ist dessen Stressbelastung.*

Extravertierte Personen weisen eine geringere Stressbelastung auf als Personen mit einer geringen Ausprägung des Merkmals Extraversion. Daher wirkt die Extraversion protektiv auf Stressbelastung und psychische Beschwerden. Auch auf den Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung sollte sich dieser protektive Effekt zeigen und daher den Effekt verstärken.

Die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit weist im Rahmen früherer Forschung meist keine Signifikante Effekte auf Stressbelastung oder Wohlbefinden des Individuums auf. Da bei hohen Werten der Eigenschaft Offenheit Werte wie Gefühle bzw. Emotionalität,

Veränderungsbereitschaft, Liberalismus sowie Intellektualismus eine wichtige Rolle spielen, wird folgende Hypothese aufgestellt:

**Hypothese 2c:** *Offenheit verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden.*

Das heißt, je ausgeprägter das Merkmal Offenheit eines Mitarbeitenden ist, desto niedriger ist dessen Stressbelastung, da die Offenheit den protektiven Einfluss einer hohen Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung verstärkt.

Die Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit wurde mit ihren Eigenschaften wie Pflichtbewusstsein, Disziplin, Sorgfalt und Ordnung bereits in einigen Studien als positiver Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit sowie für die psychische Gesundheit identifiziert. Daher wird folgendes angenommen:

**Hypothese 2d:** *Gewissenhaftigkeit verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden.*

Je ausgeprägter das Merkmal Gewissenhaftigkeit eines Mitarbeitenden ist, desto niedriger ist dessen Stressbelastung, da der Moderationseffekt der Gewissenhaftigkeit den negativen Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung zusätzlich verstärken soll und damit die Stressbelastung reduzieren sollte.

Verträgliche Personen sind vertrauensvoll gegenüber anderen Personen, kooperativ, aufrichtig und eher bescheiden, daher sollten sie aufgrund ihrer Eigenschaften auch am Arbeitsplatz nach guten Beziehungen und Zufriedenheit streben. Da Verträglichkeit in bereits durchgeführten Studien positiv mit der Arbeitszufriedenheit korreliert, wird angenommen, dass sich die Verträglichkeit ebenfalls positiv auf die Stressbelastung auswirkt:

**Hypothese 2e:** *Verträglichkeit verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden.*

Der protektive Effekt der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung sollte durch das Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit verstärkt werden.

In Abbildung 3 ist das aufgestellte Modell bildlich dargestellt. Die Führungsbeziehungsqualität wirkt sich als unabhängige Variable auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden als abhängige Variable aus. Dieser vermutete Zusammenhang wird durch die Moderatoren, den Big Five Persönlichkeitsfaktoren, verstärkt oder abgeschwächt.

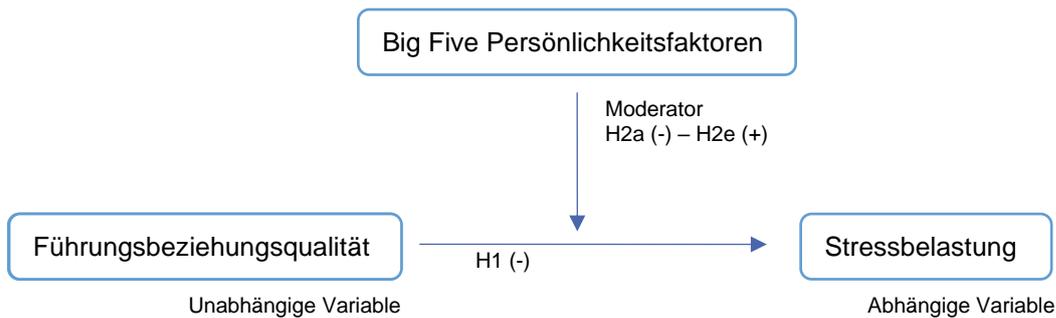


Abbildung 3: Darstellung der Hypothesen (eigene Darstellung).

### 3 Methodik

Im nachfolgenden Kapitel werden das verwendete Untersuchungsdesign und die Stichprobe, die eingesetzten Erhebungsinstrumente, die Durchführung und das Vorgehen der statistischen Analyse der vorliegenden Arbeit beschrieben.

#### 3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine quantitative Erhebung von Primärdaten im Querschnittsdesign. Der quantitative Ansatz ermöglicht es, durch eine möglichst hohe Menge an eigens für diesen Zweck erhobenen Daten die aufgestellten Hypothesen, die sich auf bereits bestehende Forschungsergebnisse stützen, statistisch zu überprüfen. Die Datenerhebung wird mit einem Online-Fragebogen als Umfrage über die Plattform SoSci Survey umgesetzt und basiert auf einer Selbsteinschätzung der Teilnehmenden.

Der für die Datenerhebung benötigte Mindeststichprobenumfang wurde a priori mittels G\*Power, einer kostenlosen Statistik-Software, unter Angabe von Effektstärke, Alphafehler, dem Betafehler und Power berechnet (vgl. Buchner, o.J.). Die Kalkulation durch G\*Power bezieht sich auf das Modell zur Überprüfung eines moderierenden Effektes. Das in dieser Arbeit aufgestellte Modell umfasst drei Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter und eigene Führungstätigkeit der teilnehmenden Person) sowie die Persönlichkeitsdimensionen des Big Five Modells (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus). Zudem muss der für die Regressionsanalyse benötigte Interaktionsterm in die G\*Power Kalkulation als Prädiktor aufgenommen werden (vgl. Faul et al., 2009, S. 1155).

So wird unter der Annahme von gesamtheitlich neun Prädiktoren, einer Power von  $1-\beta$  von .8 (vgl. Field, 2009, S. 58 f.; Cohen, 1992, S. 156), einem Signifikanzniveau  $\alpha = .05$  und der Effektgröße  $f^2 = .15$  (für einen mittleren Effekt nach J. Cohen (vgl. Cohen, 1992, S. 156 f.; Faul et al., 2009, S. 1155)) die a priori Kalkulation mittels eines *F tests - Linear multiple regression: Fixed model, R<sup>2</sup> deviation from zero* durchgeführt und eine Mindeststichprobengröße von  $N = 114$  Personen errechnet. Die Berechnung der Stichprobe wird in Anhang 1 dargestellt. Die Teilnehmenden müssen mindestens 16 Jahre alt sein und in einem Ausbildungsverhältnis, als Werkstudenten oder in Teil- oder Vollzeit beschäftigt sein.

### 3.2 Erhebungsinstrumente

Nachfolgend werden die für diese Arbeit verwendeten Fragebögen bzw. Skalen dargestellt. Alle Skalen sind bereits validiert und in deutscher Sprache vorhanden.

*Stressbelastung.* Die Stressbelastung als Kriteriumsvariable wird anhand des Stress- und Coping-Inventars (SCI) von L. Satow (2012) erhoben. Über den SCI können die aktuelle Stressbelastung, Stresssymptome sowie der Umgang mit Stress durch Coping Strategien dargestellt werden (vgl. Satow, 2012, S. 3). Für diese Arbeit sind jedoch nur die Items der Stressbelastung von Relevanz. Die Messung der aktuellen Stressbelastung erfolgt anhand von drei psychometrischen Subskalen mit je sieben Items: Stress durch Unsicherheit ( $\alpha = .72$ ), Stress durch Überforderung ( $\alpha = .69$ ) sowie Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse ( $\alpha = .69$ ). Die aktuelle Stress-Gesamtbelastung ( $\alpha = .82$ ) wird durch Summierung der drei Stress-Skalen berechnet. Die Antwortmöglichkeiten sind jeweils siebenstufig Likert-skaliert von „(1) nicht überfordert bzw. nicht belastet bzw. nicht eingetreten / belastet“ bis „(7) sehr stark überfordert bzw. sehr stark belastet“ (vgl. ebd., S. 10 ff.). Der SCI berücksichtigt bei Ermittlung der Stressbelastung, dass die wahrgenommene Belastung von der subjektiven Bewertung des Individuums abhängt und deckt die wesentlichen Lebensbereiche (Finanzen, Wohnen, Arbeits-/Ausbildungsplatz, Partner, Gesundheit und persönliche Erwartungen) ab (vgl. ebd., S. 5 f.).

*Big Five Persönlichkeitsdimensionen.* Die Persönlichkeitsdimensionen als Moderatorvariablen werden durch Einsatz des B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest von L. Satow (2021) erhoben. Der B5T® umfasst die bereits dargestellten Persönlichkeitsdimensionen Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus sowie die Grundmotive (Leistungsmotiv, Machtmotiv, und Sicherheitsmotiv), auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird. Zu jeder Persönlichkeitsdimension werden jeweils zehn Items erhoben, die sich eindeutig

einer Skala (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit oder Neurotizismus) zuordnen lassen. Alle Skalen sind vierstufig von „(1) trifft gar nicht zu“ bis „(4) trifft genau“ zu Likert-skaliert. Die Vorteile einer vierstufigen Antwortskala liegen darin, dass keine neutralen bzw. unauffälligen Antworten gewählt werden können und diese leicht verständlich und einfach zu beantworten ist, was besonders bei Online-Befragungen vorteilhaft ist (vgl. Satow, 2021, S. 3 f.). Die Reliabilität des Fragebogens beträgt je nach Skala zwischen  $\alpha = .90$  und  $\alpha = .76$  (Neurotizismus  $\alpha = .90$ , Extraversion  $\alpha = .86$ , Gewissenhaftigkeit  $\alpha = .76$ , Offenheit  $\alpha = .76$ , Verträglichkeit  $\alpha = .76$ ) (vgl. ebd., S. 11). Die 50 Items zur Erhebung der Persönlichkeitsmerkmale werden unverändert für den Fragebogen dieser Arbeit aufgenommen.

Der B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest von L. Satow umfasst 50 Items zur Persönlichkeit und ist damit kürzer als andere Fragebögen wie bspw. der NEO-FFI von Costa und McCrae mit 60 Items (vgl. Hogrefe, o.J.) oder das NEO-Persönlichkeitsinventar von Ostendorf und Angleitner mit 240 Items (vgl. Asendorpf, 2019, S. 71). Zudem sind die Items so formuliert, dass sie im beruflichen Kontext gut eingesetzt werden können und von den Teilnehmenden nicht als unangemessen eingeschätzt werden (vgl. Satow, 2021, S. 9). Es existieren auch Fragebögen wie die Kurzversion des Big-Five-Inventars BFI-S von Gerlitz und Schupp mit lediglich drei Items pro Faktor. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass die Persönlichkeitsfaktoren aufgrund der stark reduzierten Item-Anzahl mit geringerer inhaltlicher Breite erfasst werden (vgl. Asendorpf, 2019, S. 70). Im Rahmen dieser Arbeit wird daher auf den B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest von L. Satow zurückgegriffen, da dieser für Forschungszwecke kostenfrei nutzbar ist, eine hohe Reliabilität sowie interne Konsistenz der Persönlichkeitsfaktoren aufweist und gleichzeitig mit 50 Items in kurzer Zeit zu beantworten ist.

*Führungsbeziehungsqualität.* Die Führungsbeziehungsqualität als unabhängige Variable wird durch den validierten Fragebogen Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen von Wolfram und Mohr (2004) erhoben. Die Skala ist fünfstufig intervallskaliert mit Ausprägungen von „(1) trifft gar nicht zu“ bis „(5) trifft völlig zu“ und bildet die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem ab. Mittels 16 Items werden die Subskalen Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung erhoben. Cronbachs Alpha beträgt  $\alpha = .91$ . Die Items sind möglichst alltagsnah formuliert. Für die Auswertung des Fragebogens kann ein einfacher, ungewichteter Summenwert aller Items gebildet werden, je höher die errechneten Werte, desto höher die wahrgenommene Führungsbeziehungsqualität. Dieses Messinstrument wird gewählt, da es im Gegensatz zu anderen etablierten Erhebungsinstrumenten in der Führungsforschung, wie bspw. der LMX-7 Skala, die Dimensionen Vertrauen, Respekt, Ermutigung und Zuneigung abbildet und damit eine möglichst reale Darstellung von

Vorgesetztenverhalten unter Berücksichtigung von Austauschressourcen ermöglicht (vgl. Wolfram; Mohr, 2004).

Zusätzlich werden als demografische Variablen das Geschlecht und Alter der Teilnehmenden, beruflicher Status bzw. Beschäftigungsart, die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit, Dauer der Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft sowie die eigene Tätigkeit als Führungskraft erhoben. Ursprünglich sollte die Dauer der Zugehörigkeit zur Führungskraft als exakte Angabe in Monaten im Fragebogen enthalten sein und damit als metrisch skaliertes Merkmal in die geplante Regressionsanalyse einfließen. Aufgrund von Datenschutzbedenken des Personalrates des Betriebes, aus dem die meisten der teilnehmenden Personen stammen, wurden vier Antwortmöglichkeiten statt der exakten Monatsangabe vorgegeben. Daher wird diese Variable in der deskriptiven Analyse, jedoch nicht im Rahmen der Regressionsanalyse ergänzend herangezogen. Der für diese Arbeit zusammengestellte Fragebogen ist in Anhang 2 abgebildet. Der Pretest des Fragebogens mit zehn freiwilligen Testpersonen war unauffällig.

### **3.3 Durchführung**

Die Datenerhebung im Rahmen der Studie erfolgte durch eine Selbsteinschätzung der Teilnehmenden anhand eines Online-Fragebogens. Der Online-Fragebogen war für acht Wochen auf der Plattform SoSci Survey im Zeitraum vom 19.03.2023 bis 14.05.2023 verfügbar. Der Link zum Fragebogen wurde sowohl in den sozialen Netzwerken geteilt als auch in einer Niederlassung eines deutschen Krankenversicherungsunternehmens nach Abstimmung mit dem dort zuständigen Personalrat per E-Mail verschickt. Insgesamt wurden auf diesem Wege etwa 800 Personen erreicht.

Die Befragung dauerte etwa zehn Minuten, eine Teilnahme war sowohl vom Computer als auch über mobile Endgeräte möglich. Auf der ersten Seite des Fragebogens befindet sich eine kurze Begrüßung und Hinführung zum untersuchten Forschungsthema, um den Teilnehmenden einen ersten Einblick zu gewähren. Um die Vollständigkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten, war es nicht möglich, Antworten aus- oder Fragen offenzulassen. Es bestand jederzeit die Möglichkeit, die Befragung abubrechen oder über den Zurück-Button zur vorherigen Seite zurückzukehren und Antworten zu korrigieren. In allen Fällen erfolgte eine Teilnahme anonym und auf freiwilliger Basis.

### 3.4 Datenanalyse und statistische Verfahren

Im ersten Schritt wurden die erhobenen Daten zur weiteren Analyse aufbereitet. Über SoSci Survey wurden invers kodierte Items bereits entsprechend hinterlegt, sodass eine Rekodierung nicht notwendig war. Auffällige Datensätze (z. B. aus zeitlicher Sicht oder bei ständig gleichen Antworten) wurden entfernt. Die statistische Auswertung wurde mittels IBM® SPSS®-Softwareplattform durchgeführt. Ergänzend wird für die Moderationsanalyse das PROCESS-Makro für SPSS, Version 4.3, von Andrew F. Hayes (2022) eingesetzt. Im Rahmen der Thesis werden keine Strukturgleichungsmodelle aufgestellt.

Die erhobenen Daten wurden anschließend mittels deskriptiver und inferenzstatistischer Methoden ausgewertet. Im Rahmen der deskriptiven Statistik wurden die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), die Reliabilität der verwendeten Skalen anhand von Cronbachs  $\alpha$  sowie Interkorrelationen berechnet. Um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, kamen lineare Regressionsanalysen zum Einsatz. Hierfür folgende Annahmen zu prüfen: Linearität des Zusammenhangs, Normalverteilung der Variablen sowie Homoskedastizität (vgl. Bortz; Schuster, 2010, S. 192 f.). Zur Überprüfung der Hypothese 1 wurde eine hierarchische lineare Regression durchgeführt, wobei zunächst der Einfluss der Kontrollvariablen auf die abhängige Variable und anschließend der zusätzliche Einfluss durch die Untersuchungsvariablen berechnet wurde (vgl. Field, 2009., S. 212).

Ergänzend wurden zur Überprüfung der Hypothesen 2a – 2e Moderationsanalysen durchgeführt. Ein Moderator (Big Five Persönlichkeitsdimensionen) stellt eine Variable dar, die den Einfluss des Prädiktors (Führungsbeziehungsqualität) auf das Kriterium (Stressbelastung) verändert. Eine moderierte Regression prüft den Einfluss des Prädiktors, des Moderators und des Interaktionsterms aus Prädiktor und Moderator auf das Kriterium. Ist der daraus errechnete Koeffizient signifikant, liegt eine Moderation vor (vgl. Wentura; Pospeschill, 2015, S. 72 ff.; Baron; Kenny, 1986, S. 1174). Die Moderationsanalysen wurden mit Hilfe des Process-Makros von Andrew F. Hayes für SPSS durchgeführt.

## 4 Ergebnisse

Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse der deskriptiven Analyse sowie die relevanten Merkmale der Stichprobe dargestellt. Anschließend erfolgt die nähere Betrachtung der für die Hypothesentests relevanten Variablen sowie die Durchführung

notwendiger Voranalysen, bevor die moderierten Regressionsanalysen zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ausgeführt werden.

#### 4.1 Voranalyse und deskriptive Statistik

Insgesamt wurde der Fragebogen im Zeitraum der Datenerhebung 489-mal aufgerufen, 292 Personen haben mit der Umfrage begonnen. Davon haben 260 Personen den Fragebogen erfolgreich abgeschlossen. Dies entspricht bei initialen 489 Aufrufen einer Rücklaufquote von 53.2 %. Alle Fragen waren als Pflichtfelder gekennzeichnet, sodass keine unvollständigen Datensätze oder fehlende Werte im Rahmen der Befragung aufgetreten sind.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Fragebogens betrug 9.57 Minuten. SoSci Survey gibt im Rahmen der Auswertung den Index Time-RSI (relative strength index) mit an. Der Time-RSI stellt einen Indikator für sinnvoll ausgefüllte Datensätze dar. Werte, die über 2.0 liegen, sollten überprüft werden (vgl. SoSci Survey, 2022). Zwei Datensätze liegen mit 2.18 und 2.01 über dem Schwellenwert von 2.0. Nach Prüfung auf Plausibilität der Antworten wurden diese beiden Datensätze in die Auswertung eingeschlossen. Bei weiterer Voranalyse der Daten wurde ein Datensatz identifiziert, in dem immer die gleichen Antworten gegeben wurden. Mit dem Verdacht darauf, dass der Fragebogen nicht ordnungsgemäß beantwortet, sondern lediglich schnell durchgeklickt wurde, wurde dieser Datensatz von der Auswertung ausgeschlossen. Der finale Datensatz besteht somit aus 259 Personen.

Für jede der im Fragebogen eingesetzten Skalen bzw. Subskalen wurde die interne Konsistenz durch die Berechnung von Cronbachs Alpha überprüft. Werte über .8 weisen auf eine gute Reliabilität hin, Werte zwischen .7 und .8 gelten als akzeptabel. Besonders bei psychologischen Konstrukten können aufgrund der Diversität der gemessenen Konstrukte jedoch auch Werte unter .7 auftreten (vgl. Field, 2009, S. 675 ff.). Die Skalen zur Führungsbeziehungsqualität (Cronbachs  $\alpha = .94$ ) und zur Gesamtstressbelastung (SCI) (Cronbachs  $\alpha = .87$ ) weisen in der Überprüfung im Rahmen der vorliegenden Untersuchung hohe Reliabilitätswerte auf. Die Subskalen der Persönlichkeitsmerkmale liegen für Neurotizismus (Cronbachs  $\alpha = .89$ ), Extraversion (Cronbachs  $\alpha = .83$ ), Gewissenhaftigkeit (Cronbachs  $\alpha = .71$ ), Offenheit (Cronbachs  $\alpha = .76$ ) im guten bzw. akzeptablen Bereich. Verträglichkeit (Cronbachs  $\alpha = .69$ ) befindet sich knapp unter dem akzeptablen Bereich, wird jedoch wie bereits beschrieben aufgrund der Diversität in psychologischen Konstrukten als akzeptabel gesehen.

Bei einer Stichprobe mit über 30 Untersuchungsobjekten kann gemäß dem zentralen Grenzwerttheorems eine Normalverteilung der erhobenen Daten vorausgesetzt werden (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 476). Zur Prüfung möglicher Korrelationen der erhobenen Untersuchungs- und Kontrollvariablen wurde eine bivariate Korrelationsanalyse nach Pearson durchgeführt. Der Pearson-Korrelationskoeffizient setzt eine Normalverteilung der Merkmale voraus, die aufgrund des zentralen Grenzwerttheorems bei einem Stichprobenumfang von  $n \geq 30$  Datensätzen angenommen werden kann (vgl. ebd., S. 660). Da die Variablen *Zugehörigkeit aktuelle Führungskraft* und *wöchentliche Arbeitszeit* klassiert erhoben wurden, dienen diese Variablen lediglich der Beschreibung der Stichprobe und werden im weiteren Verlauf der Regressionsanalysen nicht berücksichtigt. Auch die *Art der Beschäftigung* dient der deskriptiven Analyse und wird im Rahmen der Regressionsanalysen nicht eigens untersucht.

Die soziodemografische Übersicht ist in Tabelle 2 dargestellt. Von den 259 Teilnehmenden gaben 171 Personen als Geschlecht „weiblich“ (66.0 %) und 88 Personen als Geschlecht „männlich“ (34.0 %) an. Das Durchschnittsalter der befragten Personen liegt im Mittel bei 39 Jahren. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt bei 184 Personen (63.3 % der Gruppe) 30 – 40 Stunden, 34 Personen (13.1 %) geben als wöchentliche Arbeitszeit über 40 Stunden, 55 (21.2 %) 15 – 29 Stunden und sechs Teilnehmende (2.3 %) eine bis 14 Stunden an.

209 (80.7 %) der befragten Personen sind in einem Angestelltenverhältnis tätig, und stellen damit den größten Anteil der Stichprobe dar. In Ausbildung befinden sich neun Personen (3.5 %), 15 (5.8 %) gehen einer Tätigkeit als Werkstudent nach. 23 Teilnehmer (8.9 %) sind verbeamtet, jeweils eine Person ist selbstständig tätig, absolviert ein Duales Studium und übt neben einem Angestelltenverhältnis eine selbstständige Tätigkeit (letztere zusammengefasst unter Sonstiges) aus.

Zum Zeitpunkt der Befragung geben 141 Personen (54.4 %) an, 18 Monate oder länger ihrer aktuellen Führungskraft unterstellt zu sein. 9.3 % der Befragten arbeiten zwischen 12 bis 17 Monaten unter der aktuellen Führungskraft, 21.6 % zwischen 7 und 11 Monaten sowie 14.7 % unter sechs Monaten. 58 Personen (22.4 %) sind selbst als Führungskraft tätig. Das Geschlecht, Alter und die eigene Tätigkeit als Führungskraft werden zusätzlich als Kontrollvariablen zur Hypothesenüberprüfung herangezogen.

<b>Soziodemografische Merkmale</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Geschlecht	259	
Weiblich	171	66.0
Männlich	88	34.0
Zugehörigkeit aktuelle Führungskraft	259	
Unter sechs Monate	38	14.7
Sieben bis 11 Monate	56	21.6
12 Monate bis 17 Monate	24	9.3
18 Monate oder länger	141	54.4
Führung	259	
Ja	58	22.4
Nein	201	77.6
Wöchentliche Arbeitszeit	259	
1 – 14 Stunden	6	2.3
15 – 29 Stunden	55	21.2
30 – 40 Stunden	164	63.3
über 40 Stunden	34	13.1
Beschäftigung	259	
In Ausbildung	9	3.5
Werk-Student/in	15	5.8
Angestellte/r	209	80.7
Beamte/r	23	8.9
Selbstständig	1	0.4
Sonstiges	2	0.8

Tabelle 2: Beschreibung der soziodemografischen Merkmale der Stichprobe (eigene Darstellung).

Bei Betrachtung der Skalenmittelwerte in Tabelle 3 zeigt sich, dass die Führungsbeziehungsqualität mit einer Skala von 1 bis 5 ( $M = 3.87$ ) im oberen Bereich, die Stressbelastung mit einer Likert-Skala von 1 bis 7 ( $M = 2.18$ ) im unteren Bereich liegt. Die Mittelwerte der Big Five Persönlichkeitseigenschaften – Neurotizismus ( $M = 2.29$ ), Extraversion ( $M = 2.76$ ), Gewissenhaftigkeit ( $M = 2.82$ ), Offenheit ( $M = 2.65$ ), Verträglichkeit ( $M = 3.23$ ) – mit Skalen von jeweils 1 bis 4 liegen im mittleren bis hohen Bereich.

Zusätzlich ist festzustellen, dass die Mittelwerte der Verträglichkeit im Gegensatz zu den anderen Big Five Persönlichkeitseigenschaften in einem höheren Bereich der Skala von 2.50 bis 3.90 streuen.

Untersuchungsvariablen	M	SD	Minimum	Maximum
Führungsbeziehungsqualität	3.87	.73	1.31	5.00
Stressbelastung	2.18	.79	1.00	5.52
Neurotizismus	2.29	.61	1.00	3.90
Extraversion	2.76	.50	1.30	3.90
Gewissenhaftigkeit	2.82	.40	1.10	3.80
Offenheit	2.65	.49	1.40	3.80
Verträglichkeit	3.23	.33	2.50	3.90

Tabelle 3: Beschreibung der Untersuchungsvariablen (eigene Darstellung).

Für die Untersuchungsvariablen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung wurde eine detailliertere Unterscheidung hinsichtlich der erhobenen deskriptiven Variablen vorgenommen, die in Tabelle 4 abgebildet ist. So zeigt sich, dass sich bei einer Differenzierung der Dauer der Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft die Mittelwerte der Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung nur geringfügig ändern. Festzuhalten ist, dass in der vorliegenden Stichprobe die Führungsbeziehungsqualität im ersten Jahr deutlich ansteigt ( $M_{FBQ \leq 6 \text{ Monate}} = 3.74$ ;  $M_{FBQ 7 - 11 \text{ Monate}} = 4.02$ ), mit längerer Zugehörigkeit stagniert bzw. sogar wieder absinkt ( $M_{FBQ 12 - 17 \text{ Monate}} = 3.94$ ;  $M_{FBQ \geq 18 \text{ Monate}} = 3.83$ ). Ergänzend dazu sinkt die Stressbelastung mit längerer Zugehörigkeit zur Führungskraft und verändert sich ab einer Zugehörigkeit von länger als 12 Monaten nur noch minimal ( $M_{Stress \leq 6 \text{ Monate}} = 2.34$ ;  $M_{Stress \geq 12 \text{ Monate}} = 2.13$ ). Die Ergebnisse dienen der weiterführenden deskriptiven Analyse der Subgruppen, es werden keine Aussagen über statistische Signifikanz im Rahmen der Untersuchung getroffen.

Variable	N	M (FBQ)	M (Stress)	SD (FBQ)	SD (Stress)
<b>Wöchentliche Arbeitszeit</b>					
1 – 14 Stunden	6	3.91	2.85	0.42	1.15
15 – 29 Stunden	55	3.84	2.13	0.75	0.84
30 – 40 Stunden	164	3.93	2.14	0.70	0.74
über 40 Stunden	34	3.61	2.35	0.85	0.77
<b>Zugehörigkeit Führungskraft</b>					
Unter sechs Monate	38	3.74	2.34	0.62	0.78
Sieben bis 11 Monate	56	4.02	2.21	0.67	0.78
12 Monate bis 17 Monate	24	3.94	2.13	0.60	0.64
18 Monate oder länger	141	3.83	2.14	0.79	0.80

Tabelle 4: Beschreibung zusätzlicher Kontrollvariablen wöchentliche Arbeitszeit und Zugehörigkeitsdauer zur aktuellen Führungskraft (eigene Darstellung).

Bei Unterscheidung der wöchentlichen Arbeitszeit in Stunden weisen Teilnehmende mit einer Arbeitszeit von wöchentlich bis zu 14 Stunden zwar mit dem höchsten Mittelwert der Führungsbeziehungsqualität auf ( $M = 3.91$ ), gleichzeitig jedoch auch den höchsten Mittelwert für die Gesamtstressbelastung ( $M = 2.85$ ). Bei Teilnehmenden mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von über 40 Stunden weist die Führungsbeziehungsqualität mit  $M = 3.61$  den niedrigsten Wert, die Gesamtstressbelastung mit  $M = 2.35$  einen eher höheren Mittelwert auf.

Da ab einer Stichprobengröße mit über 30 Untersuchungsobjekten nach dem zentralen Grenzwerttheorems von einer vorausgesetzten Normalverteilung der erhobenen Daten ausgegangen werden (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 476), wurde zur Prüfung möglicher Korrelationen der erhobenen Untersuchungs- und Kontrollvariablen eine bivariate Korrelationsanalyse nach Pearson durchgeführt. Zwischen den Untersuchungsvariablen zeigen sich signifikante Korrelationen, die in Tabelle 5 dargestellt sind. Die vorliegenden Korrelationen lassen nicht auf eine Kausalität der Variablen schließen.

		Geschlecht	Alter	Führung	FBQ	Stress	Neuro	Extra	Gewissen	Offen	Vertrae
Alter	Pearson		.087	--							
	Sig. (2-seitig)		.163								
Führung	Pearson	-.123*	-.094	--							
	Sig. (2-seitig)	.048	.131								
FBQ	Pearson	.044	-.018	-.135*	--						
	Sig. (2-seitig)	.479	.769	.030							
Stress	Pearson	-.023	-.258**	-.014	-.303**	--					
	Sig. (2-seitig)	.708	<.001	.827	<.001						
Neuro	Pearson	-.203**	-.264**	.140*	-.216**	.490**	--				
	Sig. (2-seitig)	.001	<.001	.024	<.001	<.001					
Extra	Pearson	-.119	-.174**	-.074	.138*	-.045	-.209**	--			
	Sig. (2-seitig)	.056	.005	.238	.027	.476	<.001				
Gewissen	Pearson	-.121	-.138*	-.039	-.013	.054	.121	-.082	--		
	Sig. (2-seitig)	.051	.026	.536	.833	.389	.053	.187			
Offen	Pearson	-.060	-.081	-.087	.051	.006	-.155*	.300**	.094	--	
	Sig. (2-seitig)	.340	.192	.164	.417	.926	.012	<.001	.132		
Vertrae	Pearson	-.117	.011	-.063	.111	-.002	-.011	.176**	.189**	.106	--
	Sig. (2-seitig)	.061	.863	.315	.076	.974	.854	.005	.002	.089	

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .05$  (2-seitig) signifikant.

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .01$  (2-seitig) signifikant.

Tabelle 5: Darstellung der Korrelationen nach Pearson (eigene Darstellung).

Zur besseren Lesbarkeit werden in abgebildeten Tabellen die Variablen Führungsbeziehungsqualität mit der Bezeichnung *FBQ*, Neurotizismus mit *Neuro*, Extraversion mit *Extra*, Gewissenhaftigkeit mit *Gewissen*, Offenheit mit *Offen* und Verträglichkeit mit *Vertae* abgekürzt.

Die Stressbelastung korreliert signifikant mit der Führungsbeziehungsqualität ( $r = -.303$ ;  $p < .001$ ). Nach Cohen (1992) liegt ab  $r = .50$  ein starker, bei  $r = .30$  ein mittlerer und ab  $r = .10$  ein kleiner Effekt vor (vgl. Cohen, 1992, S. 157). Die Führungsbeziehungsqualität korreliert demnach moderat negativ mit der Stressbelastung, d.h. je höher die Führungsbeziehungsqualität bewertet wird, desto niedriger ist die Stressbelastung. Die Variable Stressbelastung korreliert außerdem mit der Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus ( $r = .490$ ;  $p < .001$ ). Mit  $r = .490$  liegt ein mittlerer Effekt vor. Je höhere Neurotizismuswerte eine Person aufweist, desto höher ist die Stressbelastung. Überdies hinaus korreliert die Führungsbeziehungsqualität mit geringer Effektstärke mit den Persönlichkeitsmerkmalen Neurotizismus ( $r = -.216$ ;  $p < .001$ ) sowie der Extraversion ( $r = .138$ ;  $p = .027$ ).

Zudem liegen weitere Korrelationen zwischen den Kontrollvariablen und den Untersuchungsvariablen vor. Die Stressbelastung korreliert negativ mit dem Alter der befragten Person ( $r = -.258$ ;  $p < .001$ ). Die Führungsbeziehungsqualität korreliert ebenfalls schwach negativ mit der eigenen Führungstätigkeit der befragten Person ( $r = -.135$ ;  $p = .030$ ). Ebenfalls lassen sich negative Korrelationen zwischen dem Alter und den Persönlichkeitsmerkmalen Neurotizismus ( $r = -.264$ ;  $p < .001$ ), Extraversion ( $r = -.174$ ;  $p = .005$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $r = -.138$ ;  $p = .026$ ) feststellen. Auch zwischen den Variablen eigene Führungstätigkeit und Geschlecht sowie Neurotizismus und Geschlecht liegen signifikante negative Korrelationen mit geringer Effektstärke ( $r = -.123$ ;  $p = .048$  sowie  $r = -.203$ ;  $p = .001$ ) vor. Abschließend lassen sich zwischen verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen (Extraversion und Offenheit mit  $r = .300$ ;  $p < .001$ , Extraversion und Neurotizismus mit  $r = -.209$ ;  $p < .001$ , Extraversion und Verträglichkeit mit  $r = .176$ ;  $p = .005$  sowie bei Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit mit  $p = .189$ ;  $p = .002$ ) Korrelationen erkennen.

Ergänzend wurde die Korrelationstabelle für sich in Ausbildung befindliche Personen bzw. Werkstudenten für  $N = 24$  erstellt (siehe Anhang 4). Hierbei fällt auf, dass die für die gesamte Stichprobe festgestellte signifikante Korrelation zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung nicht mehr signifikant auftritt. Auch die Korrelationen zwischen Stress und Alter sowie zwischen eigener Führungstätigkeit und Führungsbeziehungsqualität sind nicht mehr signifikant nachweisbar, wobei letztere Erkenntnis aufgrund des beruflichen Status keine Überraschung darstellt. Zwischen der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus und der Führungsbeziehungsqualität ( $r = -.441$ ;

$p < .05$ ) sowie mit der Stressbelastung ( $r = .547$ ;  $p < .001$ ) können signifikante Korrelationen ausgewiesen werden. Die Persönlichkeitsdimension Offenheit weist signifikante Korrelationen mit der Führungsbeziehungsqualität ( $r = .458$ ;  $p < .05$ ) und dem Geschlecht ( $r = .421$ ;  $p < .05$ ) auf. Auf den ersten Blick deuten die Korrelationen auf die gleiche Richtung wie die aufgestellten Hypothesen hin, je höher die Facette Neurotizismus ausgeprägt ist, desto höher ist einerseits die Stressbelastung dieser Person und andererseits, desto niedriger die Führungsbeziehungsqualität.

Zusätzlich wurden die Korrelationstabellen für unterschiedliche Zugehörigkeitsdauern zur Führungskraft erstellt. Zum einen wurde die Zugehörigkeit zur Führungskraft bis elf Monate mit  $N = 94$  (Tabelle 6) und zum anderen ab zwölf Monaten mit  $N = 165$  (Tabelle 7) abgebildet.

Bis 11 Monate		Geschlecht	Alter	Führung	FBQ	Stress	Neuro	Extra	Gewissen	Offen	
Alter	Pearson		-.082	--							
	Sig. (2-seitig)		.433								
Führung	Pearson		-.113	-.067	--						
	Sig. (2-seitig)		.278	.523							
FBQ	Pearson		-.039	.072	-.237*	--					
	Sig. (2-seitig)		.707	.492	.022						
Stress	Pearson		-.204*	.038	.081	-.254*	--				
	Sig. (2-seitig)		.049	.713	.437	.013					
Neuro	Pearson		-.232*	-.198	.114	-.199	.519**	--			
	Sig. (2-seitig)		.024	.055	.275	.054	<.001				
Extra	Pearson		-.112	-.152	.004	.074	-.202	-.270**	--		
	Sig. (2-seitig)		.284	.143	.971	.477	.051	.008			
Gewissen	Pearson		-.097	-.079	.020	-.063	.108	.090	-.183	--	
	Sig. (2-seitig)		.350	.452	.852	.544	.301	.386	.078		
Offen	Pearson		-.113	-.034	-.057	-.015	.056	-.135	.305**	.118	--
	Sig. (2-seitig)		.278	.743	.586	.889	.592	.195	.003	.256	
Vertrae	Pearson		-.036	-.200	-.020	-.101	-.026	.014	.129	.325**	.131
	Sig. (2-seitig)		.733	.054	.851	.331	.801	.895	.217	.001	.207

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .05$  (2-seitig) signifikant.

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .01$  (2-seitig) signifikant.

Tabelle 6: Darstellung der Korrelationen nach Pearson für die Personengruppe Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft  $\leq 11$  Monate (eigene Darstellung).

In beiden Fällen liegen signifikante Korrelationen zwischen der Führungsbeziehungsqualität und der Stressbelastung ( $r_{\leq 11 \text{ Monate}} = -.254$ ;  $p < .05$  und  $r_{\geq 12 \text{ Monate}} = -.334$ ;  $p < .001$ ) vor. Mit längerer Zugehörigkeit steigt der Korrelationskoeffizient von  $r = -$

.254 (schwache Korrelation und eher geringer Effekt) auf  $r = -.344$  (moderate Korrelation und mittlerer Effekt) an. Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung korrelieren in beiden Fällen signifikant negativ miteinander – steigt die Führungsbeziehungsqualität, so verringert sich die Stressbelastung. Je länger ein Mitarbeitender der Führungskraft unterstellt ist, desto stärker fällt der Effekt aus. Zudem lassen sich in beiden Fällen Korrelationen mit der Stressbelastung und dem Geschlecht finden ( $r_{\leq 11 \text{ Monate}} = -.204$ ;  $p < .05$  und  $r_{\geq 12 \text{ Monate}} = -.270$ ;  $p < .001$ ).

Ebenfalls ist festzustellen, dass erst bei einer Zugehörigkeit von  $\geq 12$  Monaten die Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus und Extraversion signifikante Korrelationen mit der Führungsbeziehungsqualität aufweisen – Neurotizismus signifikant negativ mit  $r_{\geq 12 \text{ Monate}} = -.225$ ;  $p < .001$  und Extraversion signifikant positiv mit  $r_{\geq 12 \text{ Monate}} = .167$ ;  $p < .05$ . Bei einer negativen Korrelation steigt eine Variable an, während hingegen die andere sinkt, ein höherer Wert von Neurotizismus führt dementsprechend zu einer geringeren Führungsbeziehungsqualität. Bei einer positiven Korrelation steigen beide Variablen, demnach erhöht sich bei höheren Werten der Extraversion auch die Führungsbeziehungsqualität.

Ab 12 Monaten		Geschlecht	Alter	Führung	FBQ	Stress	Neuro	Extra	Gewissen	Offen
Alter	Pearson	.093	--							
	Sig. (2-seitig)	.232								
Führung	Pearson	-.059	-.132	--						
	Sig. (2-seitig)	.452	.092							
FBQ	Pearson	.005	.043	-.095	--					
	Sig. (2-seitig)	.946	.586	.222						
Stress	Pearson	-.270**	-.035	-.071	-.334**	--				
	Sig. (2-seitig)	<.001	.655	.365	<.001					
Neuro	Pearson	-.284**	-.203**	.150	-.225**	.474**	--			
	Sig. (2-seitig)	<.001	.009	.054	.004	<.001				
Extra	Pearson	-.177*	-.081	-.128	.167*	.038	-.181*	--		
	Sig. (2-seitig)	.023	.301	.102	.032	.626	.020			
Gewissen	Pearson	-.161*	-.144	-.076	.013	.016	.139	-.017	--	
	Sig. (2-seitig)	.038	.065	.333	.864	.838	.075	.824		
Offen	Pearson	-.026	-.046	-.114	.075	-.033	-.171*	.286**	.077	--
	Sig. (2-seitig)	.736	.558	.144	.341	.673	.028	<.001	.325	
Vertrae	Pearson	.048	-.071	-.089	.215**	.008	-.026	.201**	.099	.088
	Sig. (2-seitig)	.543	.366	.256	.005	.914	.737	.009	.205	.258

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .05$  (2-seitig) signifikant.

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .01$  (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7: Darstellung der Korrelationen nach Pearson für die Personengruppe Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft  $\geq 12$  Monate (eigene Darstellung).

## 4.2 Explorative Auswertung und Hypothesentests

Nachfolgend werden zunächst die Voraussetzungen zur Durchführung von Regressionsanalysen überprüft. Zu den Voraussetzungen gehören: Zufälligkeit der Stichprobe, Linearität des Zusammenhangs, Normalverteilung der Residuen, Überprüfung auf Multikollinearität und Vorliegen von Homoskedastizität (vgl. Field, 2009, S. 220 f.). Anschließend werden die im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen statistisch untersucht. Hypothese H1 formuliert einen negativen Zusammenhang zwischen der Führungsbeziehungsqualität und der Stressbelastung. Der moderierende Effekt der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf Hypothese H2 wird durch fünf weitere Hypothesen überprüft, die teilweise einen verstärkenden (H2b – H2e) oder abschwächenden Einfluss (H2a) auf den in H1 angenommenen Zusammenhang ausüben sollten. Die Ergebnisse der aufgestellten Hypothesen sowie weiterführende Analysen werden nachfolgend dargelegt.

### 4.2.1 Prüfung der Voraussetzungen

Die Zufälligkeit der Stichprobe wurde anhand der Durchführung in Kapitel 3.3 beschrieben und gilt damit im Rahmen dieser Studie als erfüllt. Die Linearität der Variablen wurde grafisch anhand von Streudiagrammen, siehe Abbildung 4, überprüft. Die rot eingezeichneten Geraden stellen die Lowess-Kurven zur Kennzeichnung der linearen Zusammenhänge der zu überprüfenden Variablen dar (vgl. Röder, 2016). Nach visueller Einschätzung liegt grundsätzlich ein linearer Zusammenhang in den Beziehungen der dargestellten Variablen vor, lediglich in den Randbereichen kommt es zu Abweichungen. Dieser Effekt kann auftreten, wenn in den Randregionen nur wenige Punkte vorhanden sind, aber deren Einfluss die eingezeichnete Linie in diesen Bereichen stark abweichen lassen. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher Linearität angenommen.

Zur Überprüfung der Multikollinearität wurden der Toleranzfaktor und der variance inflation factor (VIF) für alle zu überprüfenden Hypothesen berechnet. Der VIF gibt an, ob ein Prädiktor eine starke lineare Beziehung zu einem anderen Prädiktor aufweist. Bei einer Toleranz und VIF von 1.0 liegt keine Multikollinearität vor. Ab Werten von  $VIF > 10.0$  oder Toleranzwerten von  $< 0.2$  liegt eine problematische Multikollinearität vor (vgl. Field, 2009, S. 242). Die Überprüfung der Hypothesen ergab Toleranzwerte zwischen 0.848 und 0.984 sowie  $VIF = 1.016$  bis 1.179. Multikollinearität kann damit ausgeschlossen werden. Die Berechnungen der VIF ist in Anhang 5 abgebildet.

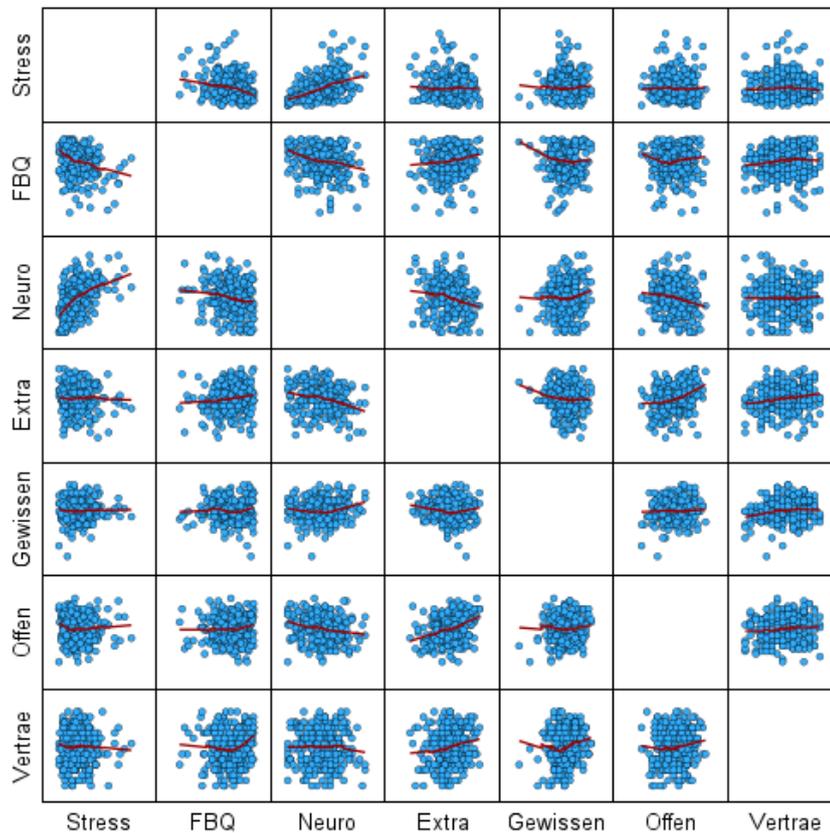


Abbildung 4: Grafische Überprüfung der Linearität der Variablen (eigene Darstellung).

Die Normalverteilung wurde aufgrund des zentralen Grenzwerttheorems bei  $N \geq 30$ , wie bereits beschrieben, angenommen (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 476). Nachdem von einer Normalverteilung, ausgegangen wird, wird die Homoskedastizität mittels des Breusch-Pagan-Tests auf Heteroskedastizität überprüft. Homoskedastizität bedeutet, dass die Varianz von verschiedenen Gruppen gleich ist, demnach ist die Varianz der Regressionsfehler konstant. Bei Vorliegen von Heteroskedastizität, heißt, die Varianz der Regressionsfehler ist nicht konstant, kommt es zu einer Verzerrung der Resultate und inkorrekten Schlussfolgerungen (vgl. Hayes; Cai, 2007, S. 710).

Die Ergebnisse sind in Anhang 6 dargestellt. In allen Fällen musste die Annahme der Homoskedastizität mit Signifikanzwerten von  $p = < .001$  verworfen werden. Bei nachgewiesener Heteroskedastizität der Residuen wird, um die Verletzung der Homoskedastizität auszugleichen, der robuste Standardfehler-Schätzer vom Typ HC3 (Davidson-McKinnon) in allen Moderationsanalysen verwendet und durch das Process-Makro von Hayes in der Berechnung umgesetzt (vgl. ebd., S. 716).

## 4.2.2 Überprüfung der Hypothesen

In Hypothese 1 (H1) sollte der Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden überprüft werden. Die Hypothese sagt aus, dass sich eine hohe Führungsbeziehungsqualität negativ auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden auswirkt und postuliert damit einen negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung. Durch die im Vorfeld durchgeführte Analyse konnte bereits eine signifikante negative Korrelation ( $r = -.303$ ;  $p < .001$ ) zwischen der Führungsbeziehungsqualität und der Stressbelastung der Mitarbeitenden nachgewiesen werden. Zur Überprüfung von H1 wurde eine lineare Regression zur Vorhersage der Stressbelastung durch den Prädiktor Führungsbeziehungsqualität unter Beachtung der Kontrollvariablen Alter, Geschlecht und eigene Führungstätigkeit (siehe Tabelle 8) durchgeführt. Zusammen mit den Kontrollvariablen erklärt die Führungsbeziehungsqualität 16,8 % der Varianz der Stressbelastung der Mitarbeitenden ( $F(4, 254) = 12.82$ ;  $p < .001$ ). Durch Hinzunahme der Führungsbeziehungsqualität verbessert sich das aufgestellte Modell um  $\Delta R^2 = .100$ . Das Modell weist eine mittlere Varianzaufklärung ( $R^2 = .168$ ;  $p < .001$ ) nach Cohen auf (vgl. Cohen, 1988, S. 414). Die Führungsbeziehungsqualität stellt einen signifikanten Prädiktor für die Stressbelastung der Mitarbeitenden dar ( $B = -.343$ ;  $p < .001$ ).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	R <sup>2</sup>	Korr. R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
	B	SE B	β				
1 (Konstante)	2.937	.302		.068**	.057**	.068	6.213**
Alter	-.016	.004	-.261**				
Geschlecht	-.009	.101	-.005				
Führung	-.073	.115	-.039				
2 (Konstante)	4.410	.391		.168**	.155**	.100	12.815**
Alter	-.016**	.003	-.272**				
Geschlecht	.007	.096	.004				
Führung	-.154	.110	-.082				
FBQ	-.343**	.062	-.319**				

a. Abhängige Variable: Stress

b. Einflussvariablen: (Konstante), Führung, Alter, Geschlecht

c. Einflussvariablen: (Konstante), Führung, Alter, Geschlecht, FBQ

\*\*  $p < .001$

Tabelle 8: Regressionsanalyse der Führungsbeziehungsqualität als Prädiktor für die Stressbelastung der Mitarbeitenden (eigene Darstellung).

H1 kann damit im Rahmen dieser Studie nicht falsifiziert werden. Demnach führt eine Zunahme der Führungsbeziehungsqualität zu einer Abnahme der Stressbelastung des Mitarbeitenden um  $B = -.343$  Einheiten. Für den standardisierten Beta-Koeffizienten ( $\beta = -.319$ ;  $p < .001$ ) werden zur Interpretation des Effektes Cohens Effektstärken für den Korrelationskoeffizienten  $r$  empfohlen (vgl. Cohen, 1992, S. 156 f.). Demnach handelt es sich im Rahmen der H1 um einen mittleren Effekt. Ebenfalls lässt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen dem Alter der befragten Personen und der Stressbelastung feststellen ( $B = -.016$ ;  $p < .001$ ). Folgend reduziert sich mit steigendem Alter die Stressbelastung der Teilnehmenden signifikant.

In den Hypothesen 2a bis 2e (H2a bis H2e) wird die Moderation der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung überprüft.

### Überprüfung H2a

Hypothese 2a besagt, dass die Persönlichkeitsvariable Neurotizismus den in H1 nachgewiesenen negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden abschwächt. Die Ergebnisse der durchgeführten Moderationsanalyse sind den Tabellen 9 und 10 zu entnehmen. Das aufgestellte Gesamtmodell erklärt 32.91 % ( $F(6, 252) = 19.59$ ;  $p = .000$ ) der Varianz der Stressbelastung der Mitarbeitenden. Nach Cohen liegt mit  $R^2 = .3291$  eine starke Varianzaufklärung vor (vgl. Cohen, 1988, S. 114). Der Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität und Neurotizismus klärt lediglich einen minimalen zusätzlichen Anteil an der Varianz ( $\Delta R^2 = .007$ ,  $F(1, 252) = 1.7729$ ;  $p = 1.842$ ) als Neurotizismus und Führungsbeziehungsqualität allein auf. Da kein signifikanter Moderationseffekt vorliegt ( $p = .1842$ ), wird die Hypothese H2a verworfen.

Modell	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	M SE	F (HC3)	df1	df2	p
Gesamtmodell	.5737	.3291		.4258	19.5883	6	252	.000
Interaktionsterm FBQ x Neurotizismus			.0070		1.7729	1	252	.1842

Tabelle 9: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus (eigene Darstellung).

Jedoch können trotz nicht nachgewiesener Moderation signifikante Einflüsse der Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus ( $b = 1.1084$ ;  $p = .0137$ ), des Alters ( $b = -.0098$ ;

$p = .0013$ ) und des Vorhandenseins von eigener Führungstätigkeit ( $b = -.1992$ ;  $p = .0174$ ) auf die Stressbelastung festgestellt werden.

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten			
	B	Std.-Fehler	t	p
(Konstante)	1.107	1.0796	1.0258	.3060
FBQ	.0898	.2465	.3641	.7161
Neurotizismus	1.1084*	.4466	2.4820	.0137
Interaktionsterm <sup>a</sup>	-.1424	.1069	-1.3315	.1842
Alter	-.0098**	.0030	-3.2563	.0013
Geschlecht	.1267	.0816	1.5531	.1217
Führung	-.1992*	.0832	-2.3939	.0174

a. Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität x Neurotizismus

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tabelle 10: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus (eigene Darstellung).

Als weiterführende Analyse wurde eine lineare Regression der in H2a verwendeten Variablen unter Ausschluss des Interaktionsterms durchgeführt (Tabelle 11 und 12). Es zeigt sich, dass das Modell durch Hinzunahme des Neurotizismus eine zusätzliche Aufklärung der Varianz ( $\Delta R^2 = .322$ ,  $F(5; 253) = 24,042$ ;  $p < .001$ ) im Gegensatz zu dem in H1 aufgestellten Modell mit alleiniger Hinzunahme der Führungsbeziehungsqualität mit  $\Delta R^2 = .100$  mit sich bringt.

Es konnte zwar kein moderierender Effekt von Neurotizismus auf den Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden nachgewiesen werden, jedoch wirkt sich das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus trotzdem signifikant auf die Stressbelastung der befragten Person aus ( $\beta = .426$ ;  $p < .001$ ). Je höher das Merkmal Neurotizismus ausgeprägt ist, desto höher ist die Stressbelastung der befragten Person. Das Alter bleibt im Rahmen der aufgestellten linearen Regression mit ( $\beta = -.167$ ;  $p = .002$ ) ebenfalls signifikant negativ, je älter der Teilnehmende ist, desto geringer ist die gemessene Gesamtstressbelastung der Person.

Auch die Führungsbeziehungsqualität ( $\beta = -.232$ ;  $p < .001$ ) sowie die eigene Tätigkeit als Führungskraft ( $\beta = -.111$ ;  $p = .037$ ) weisen im aufgestellten Modell signifikante negative Zusammenhänge mit der Stressbelastung auf. Sowohl mit steigender Führungsbeziehungsqualität als auch mit eigener Führungstätigkeit sinkt die Stressbelastung signifikant.

Modell	Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F
1	.261 <sup>a</sup>	.068			.068
2	.410 <sup>b</sup>	.168			.100
3	.322 <sup>c</sup>	24.042	5	253	<.001

a. Einflussvariablen: (Konstante), Führungstätigkeit, Alter, Geschlecht

b. Einflussvariablen: (Konstante), Führungstätigkeit, Alter, Geschlecht, FBQ

c. Einflussvariablen: (Konstante), Führungstätigkeit, Alter, Geschlecht, FBQ, Neurotizismus

d. Abhängige Variable: Stress

Tabelle 11: Varianzaufklärung der Stressbelastung unter Hinzunahme des Neurotizismus (eigene Darstellung).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	p	95,0% Konfidenzintervalle für B	
	B	SE B	β			Untergrenze	Obergrenze
(Konstante)	2.477	.436		5.680	<.001	1.618	3.336
FBQ	-.249**	.057	-.232**	-4.339	<.001	-.363	-.136
Alter	-.010*	.003	-.167*	-3.088	.002	-.016	-.004
Geschlecht	.123	.088	.074	1.396	.164	-.051	.297
Führung	-.210*	.100	-.111*	-2.101	.037	-.406	-.013
Neurotizismus	.553**	.073	.426**	7.586	<.001	.409	.696

a. Abhängige Variable: Stress

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tabelle 12: Regressionsanalyse zur Prüfung des Einflusses von Neurotizismus auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden (eigene Darstellung).

### Überprüfung H2b

In Hypothese 2b wird der moderierende Effekt der Persönlichkeitseigenschaft Extraversion untersucht. H2b besagt, dass Extraversion den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden verstärkt. Die durchgeführte Moderationsanalyse ist in den Tabellen 13 sowie 14 dargestellt. Das aufgestellte Gesamtmodell erklärt 41,94 % ( $F(6, 252) = 9,7145$ ;  $p = .0000$ ) der Varianz der Gesamtstressbelastung. Ein moderierender Effekt der Variable Extraversion kann mit  $\Delta R^2 = 0.49\%$ ,  $F(1, 252) = 1.6510$ ;  $p = .2000$  nicht nachgewiesen werden. H2b wird daher verworfen. Obwohl kein Interaktionseffekt zwischen Führungsbeziehungsqualität und Extraversion gefunden wurde, zeigt sich erneut ein signifikanter negativer Effekt des Alters ( $b = -.0169$ ;  $p = .0000$ ) auf die Stressbelastung.

Modell	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	M SE	F (HC3)	df1	df2	p
Gesamtmodell	.4194	.1759		.5230	9.7145	6	252	.0000
Interaktionsterm FBQ x Extraversion			.0049		1.6510	1	252	.2000

Tabelle 13: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion (eigene Darstellung).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten			
	B	Std.-Fehler	t	p
(Konstante)	3.2731	1.2887	2.5399	.0117
FBQ	.0312	.3037	.1028	.9182
Extraversion	.4279	.4271	1.0019	0.3174
Interaktionsterm <sup>a</sup>	-.1345	.1047	-1.2849	.20000
Alter	-.0169*	.0035	-4.7870	.0000
Geschlecht	-.0098	.0932	-1.1056	.9159
Führung	-.1574	.0920	-1.7120	.0881

a. Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität x Extraversion

\*  $p < 0.0001$

Tabelle 14: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion (eigene Darstellung).

### Überprüfung H2c

Hypothese 2c postuliert, dass Offenheit als Moderator den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden verstärkt. Die Ergebnisse der Moderationsanalyse sind in Tabelle 15 und 16 dargestellt. Durch das Gesamtmodell werden 41.50 % ( $F(6, 252) = 9.17; p = .000$ ) der Varianz der Stressbelastung der Mitarbeitenden erklärt.

Modell	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	M SE	F (HC3)	df1	df2	p
Gesamtmodell	.4150	.1723		.5253	9.1735	6	252	.0000
Interaktionsterm FBQ x Offenheit			.0043		.8479	1	252	.3580

Tabelle 15: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit (eigene Darstellung).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten			
	B	Std.-Fehler	t	p
(Konstante)	2.9963	1.7156	1.7465	.0819
FBQ	.0223	.4049	.0552	.9560
Offenheit	.5265	.6256	.8415	.4009
Interaktionsterm <sup>a</sup>	-.1375	.1491	-.9208	.3580
Alter	-.0165*	.0033	-4.9777	.0000
Geschlecht	.0059	.0901	.0659	.9475
Führung	-.1423	.0933	-1.5244	.1287

a. Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität x Offenheit

\*  $p < 0.0001$

Tabelle 16: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit (eigene Darstellung).

Auch in diesem Fall weist der Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität und Offenheit keinen signifikanten Moderationseffekt ( $\Delta R^2 = 0.43\%$ ,  $F(1, 252) = .8479$ ;  $p = .3580$ ) auf. H2c wird damit verworfen. Erneut wurde jedoch das Alter ( $b = -.0165$ ;  $p = .0000$ ) als signifikanter Einflussfaktor auf die Stressbelastung im Modell gefunden. Wohingegen die eigene Führungstätigkeit in H2a zusätzlich als signifikanter Faktor identifiziert werden konnte, weist sie bei H2c im Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit keine signifikanten Ergebnisse auf.

### Überprüfung H2d

In Hypothese 2d erfolgt die Überprüfung der Persönlichkeitsvariable Gewissenhaftigkeit auf deren vermuteten moderierenden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden. Das Gesamtmodell ist in Tabelle 17 abgebildet.

Modell	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	M SE	F (HC3)	df1	df2	p
Gesamtmodell	.4100	.1681		.5280	8.6523	6	252	.0000
Interaktionsterm FBQ x Gewissenhaftigkeit			.0001		.0161	1	252	.8991

Tabelle 17: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit (eigene Darstellung).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten			
	B	Std.-Fehler	t	p
(Konstante)	4.1308	1.7877	2.3107	.0217
FBQ	-.2892	.4237	-.6826	.4955
Gewissenhaftigkeit	.0958	.6291	.1522	.8792
Interaktionsterm <sup>a</sup>	-.0191	.1501	-1.269	.8991
Alter	-.0163*	.0033	-4.8911	.0000
Geschlecht	.0101	.0906	.1113	.9114
Führung	-.1524	.0930	-1.6383	.1026

a. Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität x Gewissenhaftigkeit

\*  $p < 0.0001$

Tabelle 18: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit (eigene Darstellung).

Für den Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität und Gewissenhaftigkeit kann kein signifikanter moderierender Effekt auf die Stressbelastung gefunden werden ( $\Delta R^2 = 0.01\%$ ,  $F(1, 252) = .0161$ ;  $p = .8991$ ). Allein das Alter weist mit  $b = -.0163$ ;  $p = .0000$  einen signifikanten negativen Effekt auf die Stressbelastung auf, wie in Tabelle 18 dargestellt ist.

Die Hypothese 2d wird aufgrund fehlender Signifikanz des Interaktionsterms verworfen und findet keine Bestätigung.

### Überprüfung H2e

Hypothese 2e besagt, dass die Persönlichkeitsvariable Verträglichkeit den nachgewiesenen negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden verstärkt. Die Ergebnisse der durchgeführten Moderationsanalyse sind in Tabelle 19 und 20 abgebildet.

Modell	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	M SE	F (HC3)	df1	df2	p
Gesamtmodell	.4118	.1696		.5270	8.8527	6	252	.00
Interaktionsterm FBQ x Verträglichkeit			.0006		.1333	1	252	.7153

Tabelle 19: Gesamtmodell zur Moderation des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit (eigene Darstellung).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten			
	B	Std.-Fehler	t	p
(Konstante)	3.1409	3.0129	1.0425	.2982
FBQ	-.0729	.7506	-.0971	.9227
Verträglichkeit	.3922	.9212	.4257	.6707
Interaktionsterm <sup>a</sup>	-.0836	.2289	-.3651	.7153
Alter	-.0164*	.0034	-4.8646	.0000
Geschlecht	.0158	.0912	.1733	.8626
Führung	-.1586	.0952	-1.6648	.0972

a. Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität x Gewissenhaftigkeit

\*  $p < 0.0001$

Tabelle 20: Moderierte Regression zur Überprüfung des Zusammenhangs von Stressbelastung und Führungsbeziehungsqualität durch das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit (eigene Darstellung).

Es wurde für den Interaktionsterm aus Führungsbeziehungsqualität und Verträglichkeit kein signifikanter moderierender Effekt auf die Stressbelastung nachgewiesen ( $\Delta R^2 = 0.06\%$ ,  $F(1, 252) = .1333$ ;  $p = .7153$ ). Erneut wirkt sich lediglich die Variable Alter ( $b = -.0164$ ;  $p = .00$ ) signifikant negativ auf die Stressbelastung auf. Mit steigendem Alter sinkt demnach die wahrgenommene Stressbelastung eines Mitarbeitenden.

Die Hypothese 2e wird aufgrund fehlender Signifikanz des Interaktionsterms verworfen und findet keine Bestätigung.

Im Rahmen der durchgeführten Analysen konnte keiner der vermuteten Moderationseffekte der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden gefunden werden, weshalb Hypothese 2 gänzlich verworfen wird. Mögliche Gründe, dass keine der Persönlichkeitseigenschaften signifikant als Moderator auftritt, werden im folgenden Kapitel thematisiert und erläutert.

## 5 Diskussion

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, einen wissenschaftlichen Beitrag zum besseren Verständnis der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden zu erhalten. Die Besonderheit dabei war, das Thema Führung aus einer neuen Perspektive zu betrachten und neben der Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dessen Persönlichkeitsmerkmale in den Fokus zu rücken. Dabei wurde ein moderierender Effekt der Persönlichkeitsmerkmale auf den

Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden vermutet. Studien wie von Gregersen et al. (2014) oder Franke und Felfe (2011) liefern Hinweise, dass die Führungsbeziehungsqualität nicht nur die Arbeitszufriedenheit oder den allgemeinen Gesundheitszustand, sondern auch die Stressbelastung der Mitarbeitenden positiv beeinflussen kann. Die vorliegende Arbeit hat die Annahme bestätigt, dass sich eine hohe Führungsbeziehungsqualität positiv und damit gesundheitsförderlich auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden auswirkt.

Nachdem in verschiedenen Studien wie von Syed et al. (2018), Iliescu et al. (2017), Alarcon et al. (2009), Judge et al. (2002) oder DeNeve und Cooper (1998) bereits der Einfluss der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf die persönliche Stressbelastung nachgewiesen wurde, lag die Annahme nahe, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale auch moderierend auf den Zusammenhang der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden auswirken könnten. Gemäß früheren Erkenntnissen zu den verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen wurde angenommen, dass die Eigenschaft Neurotizismus den positiven Einfluss von Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung abschwächt. Für die vier weiteren Big Five Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit wurde hingegen angenommen, dass sie den Einfluss von Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung verstärken und damit zusätzlich protektiv wirken. Diese Hypothesen konnte im Rahmen der Arbeit jedoch nicht bestätigt werden.

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus dieser Studie sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis dargestellt. Zusätzlich werden mögliche Limitationen der Arbeit sowie künftige Forschungsansätze beschrieben.

## **5.1 Interpretation der Ergebnisse**

Zunächst werden nachfolgend die Ergebnisse der durchgeführten Regressionsanalyse zur Überprüfung des Einflusses der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden analysiert. Anschließend werden die moderierten Regressionen zur Aufklärung möglicher Moderationseffekte der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung näher betrachtet und interpretiert.

### 5.1.1 Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden

In Hypothese 1 wurde der Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden im Rahmen einer schrittweisen linearen Regressionsanalyse überprüft. Es konnte ein signifikanter negativer Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden nachgewiesen werden. Je höher die Führungsbeziehungsqualität von den Mitarbeitenden eingeschätzt wurde, desto niedriger fällt deren Stressbelastung aus ( $\beta = -.319$ ;  $p < .001$ ). Die Effektstärke ist nach Cohen ab .30 als moderat zu bezeichnen (vgl. Cohen, 1992, S. 157).

Damit kann gezeigt werden, dass sich die Führungsbeziehungsqualität signifikant auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden auswirkt. Bei einer hohen Führungsbeziehungsqualität, welche sich aus den Facetten Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung zusammensetzt, empfinden Mitarbeitenden eine geringere Gesamtstressbelastung. Dies geht mit den Erkenntnissen von Galais et al. einher, die 2012 herausfanden, dass eine hohe Führungsbeziehungsqualität eine geringere Beanspruchung der Mitarbeitenden mit sich bringt – eine unterdurchschnittliche Führungsbeziehungsqualität hingegen erhöht die Beanspruchung der Mitarbeitenden (vgl. Galais et al., 2012, S. 117 f.).

Zudem ist der im Rahmen dieser Studie bestätigte signifikante Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität konsistent mit früheren Forschungsergebnissen im Hinblick auf die Auswirkungen von einer guten Beziehungsqualität zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden. Gregersen et al. (2014) postulieren, dass im Hinblick auf verschiedene Führungskonzepte der LMX-Ansatz den besten Prädiktor für arbeitsbezogenes Wohlbefinden darstellt, worunter sich auch die psychische Gesundheit eines Mitarbeitenden subsumieren lässt. Je besser die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft ist, desto günstiger wirkt sich dies auf die psychische Gesundheit aus (vgl. Gregersen et al., 2014, S. 129). Die nun durchgeführte Studie zeigt kongruent den positiven Einfluss einer hohen Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung und kann damit als protektiver Faktor für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden und förderlich für das arbeitsbezogene Wohlbefinden wirken. Nachdem in weiteren Studien bereits der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit bestätigt wurde (vgl. Grebner et al., 2011, S. 71; Tauscher, 2021, S. II), könnte auch eine hohe Führungsbeziehungsqualität mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit einhergehen. Diese Vermutung sollte in künftigen Studien überprüft werden.

Die zentralen Elemente der Führungsbeziehungsqualität lauten, wie bereits beschrieben, Vertrauen, Respekt, Ermutigung und Zuneigung. Deren positiver Einfluss auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden lässt sich möglicherweise durch folgende Ansätze erklären. Eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden basiert unter anderem auf Vertrauen und Respekt und schafft eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit. Mitarbeitende, die das Vertrauen in ihre Führungskraft haben und sich sicher fühlen, sind vermutlich eher bereit, Herausforderungen anzunehmen, Fehler zuzugeben und um Hilfe zu bitten, was zu einer geringeren Stressbelastung führen kann. Zudem schafft eine offene und transparente Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden Klarheit und reduziert Unsicherheit. Eine gute Führungsbeziehungsqualität ermöglicht einen respektvollen Umgang, fördert eine offene Kommunikation und gestattet es den Mitarbeitenden, Bedenken und Probleme anzusprechen – gleichzeitig tragen die genannten Punkte wiederum zu einer hohen Führungsbeziehungsqualität bei. Zudem beinhaltet eine hohe Führungsbeziehungsqualität Anerkennung und Wertschätzung für die Leistung der Mitarbeitenden. Wenn Führungskräfte die Beiträge und Erfolge ihrer Mitarbeitenden anerkennen, sie zu neuen Aufgaben oder Tätigkeiten ermutigen, in ihrer Weiterentwicklung fördern und ihnen Zuneigung entgegenbringen, kann dies das Selbstwertgefühl und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigern.

Das aufgestellte Modell zur Führungsbeziehungsqualität erklärt zusammen mit den Kontrollvariablen Alter, Geschlecht sowie der eigenen Tätigkeit als Führungskraft 16.8 % der Varianz der Stressbelastung. Ohne Hinzunahme der Führungsbeziehungsqualität klären die Kontrollvariablen lediglich 6.8 % der Varianz der Stressbelastung auf – die Führungsbeziehungsqualität erklärt damit zusätzliche 10.0 % der Varianz. Zusätzlich ist anzumerken, dass mit Blick auf die Dauer der Zugehörigkeit zur Führungskraft Entwicklungsschritte stattfinden. Während der Mittelwert der Führungsbeziehungsqualität in den ersten 12 Monaten ansteigt und dann den höchsten Wert erreicht, sinkt der Mittelwert anschließend wieder leicht ab und pendelt sich ein. Mögliche Erklärungsansätze hierfür könnten sein, dass in den ersten Monaten mit einer neuen Führungskraft meist ein intensives Kennenlernen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erfolgt. Zudem könnten Führungskräfte gerade zu Beginn oft besonders aufmerksam sein, eine erhöhte Unterstützung für ihre Mitarbeitenden anbieten, sich Zeit für individuelle Gespräche nehmen und Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zeigen. Nach einer gewissen Zeit könnte eine anfängliche Motivation oder Begeisterung jedoch abklingen, besonders wenn z. B. die Erwartungen des Mitarbeitenden an die Führungskraft nicht erfüllt werden oder im Arbeitsalltag neue Herausforderungen auftreten, die die Führungsbeziehungsqualität abschwächen lassen. Im Rahmen der Studie hat sich die Führungsbeziehungsqualität zwischen einer

Zugehörigkeit von 12 bis 18 Monaten eingependelt, was für eine Phase der Stabilisierung in diesem Zeitraum spricht. Korrelationsanalysen der unterschiedlichen Zugehörigkeitsdauer zur Führungskraft zeigen, dass die Stärke der Korrelation zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung mit längerer Zugehörigkeit steigt. Bei Personen mit einer maximalen Zugehörigkeit von elf Monaten beträgt  $r = -.254$  mit  $p = .013$ , in der Gruppe ab zwölf Monaten Zugehörigkeit hingegen ergibt sich eine Korrelation von  $r = -.334$  mit  $p < .001$ . Die Stärke der Korrelation nimmt demnach mit längerer Zugehörigkeit zur Führungskraft zu. Diese Vermutung sollte künftig mittels eines Längsschnittdesigns und mehreren Messzeitpunkten überprüft werden, inwiefern sich eine längere Zugehörigkeit auf die Führungsbeziehungsqualität und dann auch auf die Stressbelastung auswirken kann. Der Vorteil einer Längsschnittstudie liegt darin, zeitliche Veränderungen und Entwicklungen festzustellen, was im Rahmen einer Querschnittstudie mit einem Messzeitpunkt nicht möglich ist.

Neben der Führungsbeziehungsqualität weist lediglich das Alter der befragten Personen noch einen signifikanten negativen Effekt auf die Stressbelastung auf. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Personen mit zunehmendem Alter und steigender Berufserfahrung ein tieferes Verständnis für ihre Arbeit entwickeln und an Fachwissen gewinnen. Dies könnte zu einem besseren Umgang mit Anforderungen des Berufes und zur Entwicklung von Strategien führen, um mit alltäglichen Stressoren am Arbeitsplatz umzugehen und diese zu bewältigen. Möglicherweise ändern sich mit zunehmendem Alter auch die Prioritäten eines Mitarbeitenden. Während für junge Personen Karrierestreben oder der Wunsch nach mehr Verantwortung am Arbeitsplatz, Anerkennung oder bspw. einem höheren Gehalt eine wichtige Rolle spielt, werden für ältere Mitarbeitende bspw. Familie, soziales Umfeld oder Gesundheit wichtiger. Dies könnte dazu führen, dass der wahrgenommene berufliche Stress relativ gesehen abnimmt und andere Lebensbereiche in den Fokus rücken. Obwohl gerade der jungen Generation oftmals fehlende Arbeitsbereitschaft nachgesagt wird, zeigt eine aktuelle Yougov-Studie mit 2.500 befragten Personen im Alter von 16 bis 28 Jahren ein anderes Bild. Demnach wünschen sich rund 60 % eine klassische Karriere mit angemessener Bezahlung und 81 % der Befragten sind bereit, eine hohe Leistungsbereitschaft zu zeigen, wenn die Sinnhaftigkeit der Arbeit sichtbar ist (vgl. Kramer, 2023). Eine Studie der Gothaer Versicherung, welche beschäftigte Personen ab 18 Jahren einschloss, identifizierte Gesundheit (84 %), Familie und Freunde (79 %) sowie finanzielle Sicherheit (54 %) gefolgt von Work-Life-Balance (41 %) sowie beruflicher Zufriedenheit (21 %) als wichtigste Prioritäten im Leben. Frauen bewerten dabei Gesundheit (87 %) sowie Freunde und Familie (84 %) nochmal höher als die Männer (vgl. Gothaer, 2022).

Es ist wichtig, anzumerken, dass nicht alle Mitarbeitenden automatisch eine Abnahme der Stressbelastung im Alter erfahren. Die individuellen Umstände und Arbeitsbedingungen variieren und einige Mitarbeitenden können auch im fortgeschrittenen Alter weiterhin mit Stress konfrontiert sein. Dennoch kann im Rahmen dieser Studie bestätigt werden, dass mit zunehmendem Alter eine Abnahme der Stressbelastung beobachtet werden kann.

Die Führungsbeziehungsqualität setzt die Dimensionen Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung als zentrale Faktoren in den Mittelpunkt. Nachdem der signifikante Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung durch diese Studie nachgewiesen werden konnte ( $B = -.343$ ;  $p < .001$ ), sollte dem Konstrukt der Führungsbeziehungsqualität mehr Aufmerksamkeit zukommen. Die genannten Facetten der Führungsbeziehungsqualität sind für den Aufbau der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie damit einhergehend einer vom Mitarbeitenden hoch bewerteten Beziehungsqualität ausschlaggebend. Diese Facetten könnten die Funktionsweise des LMX-Ansatzes erweitern, indem das Konstrukt der Führungsbeziehungsqualität als Ganzes stärker berücksichtigt wird. Der LMX-Ansatz sowie auch eine beziehungsorientierte Führung lassen sich der austauschtheoretischen Führungsperspektive unterordnen. Der LMX-Ansatz fokussiert, wie bereits in Kapitel 2.3.2 beschrieben, die Interaktion und den gegenseitigen Austausch von materiellen (z. B. Gehalt, Beförderungsmöglichkeiten oder Aufgabenverteilung) und immateriellen bzw. informalen (z. B. Freundschaft oder Zurückweisung) Ressourcen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Eine Führungskraft tritt mit jedem einzelnen Mitarbeitenden in eine Austauschbeziehung, die sich an den spezifischen Fähigkeiten, Erwartungen oder Einstellung jedes Individuums orientiert und unterscheidet (vgl. Rybnikova, 2014, S. 125 f.).

Ein weiterer Ansatz könnte nun sein, die Dimensionen der Führungsbeziehungsqualität als Ressourcen oder zugrundeliegende Mechanismen stärker im Rahmen des LMX-Ansatzes zu integrieren, siehe Abbildung 5.

Im Grunde sind alle Facetten der Führungsbeziehungsqualität bereits enthalten, Vertrauen und Respekt vor allem in der Hinsicht, um einen partnerschaftlichen Austausch im Rahmen der Führungsbeziehung zu erlangen, Ermutigung und Zuneigung im Rahmen spezieller Ressourcen (vgl. ebd., S. 133).

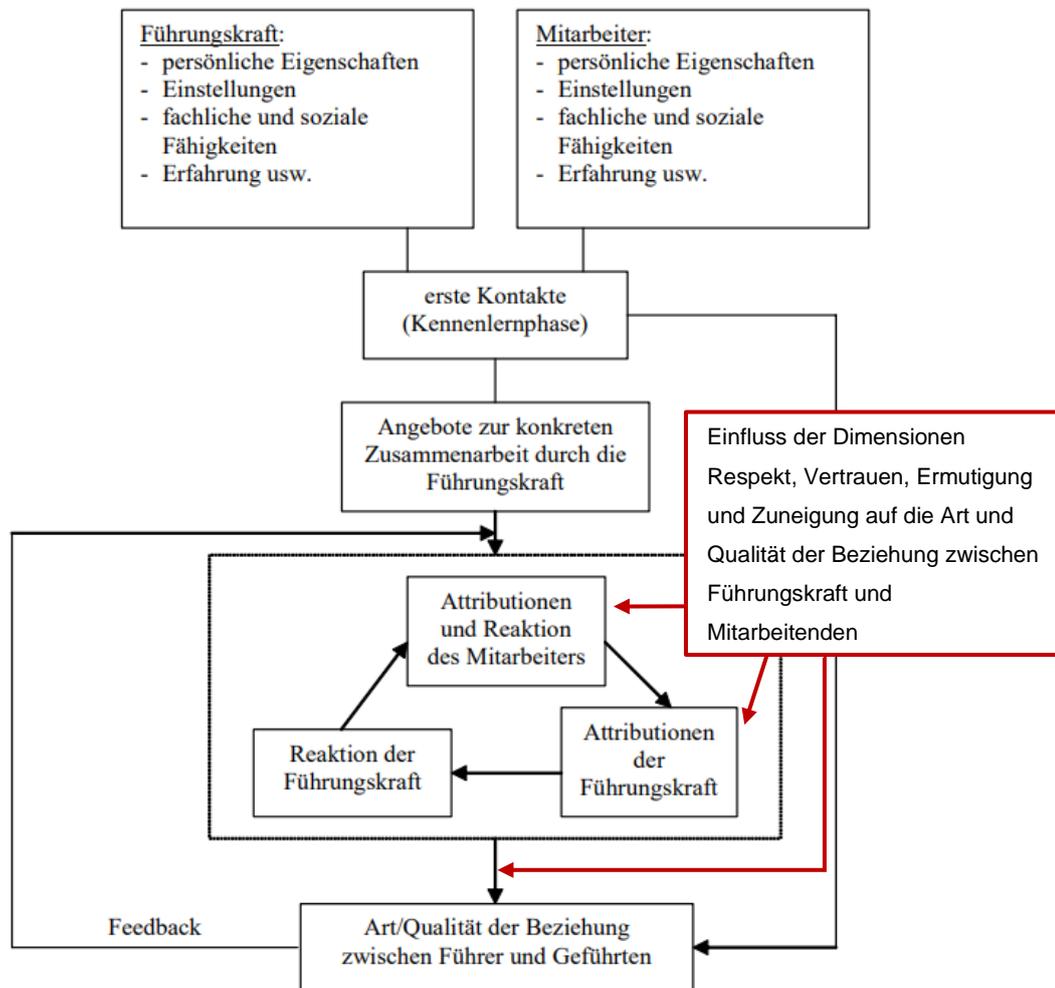


Abbildung 5: Entwicklungsprozess des LMX (eigene Darstellung nach Winkler, 2004, S. 22, zit. nach Dienesch, Liden, 1986, S. 627)

LMX gilt als einer der besten Prädiktoren für arbeitsbezogenes Wohlbefinden, was wiederum mit einer verbesserten psychischen Gesundheit einhergeht. Die Interaktionen und Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden werden möglicherweise durch die Führungsbeziehungsqualität beeinflusst, weshalb eine stärkere Berücksichtigung der Führungsbeziehungsqualität im Rahmen des LMX weitere Ansätze für gesundheitsförderliche Führung, die auf einer austauschtheoretischen Grundlage basiert, bietet.

Zudem sollte die Führungsbeziehungsqualität aufgrund der Studienergebnisse stärker im Zusammenhang bestehender Stressmodelle, die die Belastungen am Arbeitsplatz untersuchen, berücksichtigt und in künftige Forschungen einbezogen werden. Das arbeitspsychologische Stressmodell nach Bamberg et al. (2012) bezieht sowohl personenbezogene als auch bedingungsbezogene Stressoren und Risikofaktoren als auch bedingungsbezogene sowie personenbezogene Ressourcen, die individuelle Bewertung, Bewältigung und auch Stressfolgen in der Skizzierung des Stressprozesses

mit ein. Stress entsteht mit Blick auf das arbeitspsychologische Stressmodell durch die Kombination verschiedener Belastungsfaktoren und individuellen Ressourcen (vgl. Bamberg et al., 2012, S. 12 f.; Rusch, 2019, S. 37 ff.). Je nach Ausprägung der Führungsbeziehungsqualität könnte diese im Modell als bedingungsbezogene Ressource einbezogen werden, da sich eine hohe Führungsbeziehungsqualität nachweislich protektiv auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden auswirkt und damit das arbeitspsychologische Stressmodell um eine feste Komponente erweitern.

Insgesamt muss die Führungsbeziehungsqualität stärker sowohl im Kontext arbeitsbezogener Belastungen (psychischer und physischer Natur) als auch in der gesundheitsförderlichen Führung einbezogen werden. Einzelne Dimensionen der Führungsbeziehungsqualität werden in vielen Studien bereits berücksichtigt, jedoch sollte das Gesamtkonstrukt größere Beachtung erfahren, sowohl im Hinblick auf gesundheitsförderliche Führung als auch bei Untersuchungen zur Stressbelastung am Arbeitsplatz oder Arbeitszufriedenheit. Auch sollte die Stärkung der einzelnen Facetten gezielt als Weiterbildung für Führungskräfte in Seminaren fokussiert werden.

### **5.1.2 Big Five Persönlichkeitsmerkmale als Moderatoren**

Die Big Five Persönlichkeitsmerkmale wurden in verschiedenen Bereichen mit Blick auf Arbeitsleistung, Stressbelastung allgemein oder Arbeitszufriedenheit untersucht. Weniger hingegen steht bisher der moderierende Effekt der Big Five Persönlichkeitsmerkmale zwischen Führung und Stressbelastung im Fokus, weshalb sich diese Studie der moderierenden Wirkung der Big Five Persönlichkeitsmerkmale widmet.

Die Hypothesen 2a bis 2e untersuchen den moderierenden Effekt der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden. Hierfür wurden folgende Annahmen getroffen:

**H2a:** Neurotizismus schwächt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden ab.

**H2b:** Extraversion verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden, das heißt, je extravertierter ein Mitarbeitender ist, desto niedriger ist dessen Stressbelastung.

**H2c:** Offenheit verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden.

**H2d:** Gewissenhaftigkeit verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden.

**H2e:** Verträglichkeit verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden.

Die Annahmen für die aufgestellten Hypothesen beziehen sich auf bereits vorhandene Forschungsergebnisse wie z. B. Judge et al. (2002) oder DeNeve und Cooper (1998), die den Einfluss der Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf die individuelle Stressbelastung, das Wohlbefinden oder die Arbeitszufriedenheit bereits nachweisen konnten (vgl. Judge et al., 2002, S. 533 f.; DeNeve; Cooper, 1998, S. 210). Auch Liao (2019) hat im Rahmen einer hierarchischen Regressionsanalyse bereits moderierende Effekte der Big Five Eigenschaften auf die Beziehung von Job Stress und Burnout nachgewiesen (vgl. Liao, 2019, S. 345).

Im Rahmen der im Vorfeld durchgeführten Korrelationsanalyse zeigten sich signifikante Korrelationen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen Neurotizismus ( $r = -.216$ ;  $p < .001$ ) und Extraversion ( $r = .138$ ;  $p = .027$ ) mit der Führungsbeziehungsqualität. Die Korrelationen wiesen in die zuvor bereits vermutete und mit den aufgestellten Hypothesen einhergehende Richtung. So deutet die negative Korrelation des Neurotizismus darauf hin, dass bei steigendem Neurotizismus eines Mitarbeitenden die Führungsbeziehungsqualität sinkt. Bei einer Person mit ausgeprägter Extraversion hingegen liegt eine positive Korrelation vor, demnach würde die Führungsbeziehungsqualität steigen. Weiterhin zeigte sich eine positive signifikante Korrelation zwischen dem Neurotizismus und Stressbelastung ( $r = .490$ ;  $p < .001$ ), demnach steigt mit einer hohen Ausprägung des Merkmals Neurotizismus auch die Stressbelastung an. Auch diese Korrelation weist in die Richtung von H2a.

Zur Überprüfung von H2a bis H2e wurden moderierte Regressionsanalysen durchgeführt. Als Kontrollvariablen wurden jeweils das Alter, Geschlecht und die eigene Tätigkeit als Führungskraft einbezogen. Die Studienergebnisse konnten diesen vermuteten moderierenden Effekt der Persönlichkeitsmerkmale jedoch in keiner Hypothese bestätigen. Nachfolgend werden die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale in differenzierter Form betrachtet und diskutiert, wieso mögliche Effekte nicht signifikant nachgewiesen werden konnten.

*Neurotizismus:* Der Neurotizismus als Persönlichkeitseigenschaft beinhaltet unter anderem die Tendenz zu emotionaler Instabilität, Ängstlichkeit und negativen Emotionen zudem begeben sich neurotische Personen eher selbst in negative Situationen (vgl. Judge et al., 2002, S. 531). Daher wurde die Annahme getroffen, dass diese Eigenschaft auch am Arbeitsplatz negativ auf die Stressbelastung beeinflusst und sich

abschwächend auf den protektiven Einfluss einer hohen Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung auswirkt. Der Neurotizismus spielt zwar eine signifikante Rolle bei der individuellen Stressbewältigung, wie die durchgeführte Regressionsanalyse gezeigt hat, weist jedoch keinen moderierenden Effekt zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung auf. Möglicherweise fällt es neurotischen Personen zudem schwerer, eine gute Führungsbeziehungsqualität aufzubauen, sodass die vermutete Moderation keine Signifikanz aufweist. Jedoch wirkt sich Neurotizismus nicht als Moderator, sondern für sich allein betrachtet signifikant auf die Stressbelastung aus ( $\beta = .426$ ;  $p < .01$ ). Auch wurde eine signifikante Korrelation des Neurotizismus auf die Führungsbeziehungsqualität entdeckt ( $r = -.216$ ;  $p < .001$ ). Obwohl neurotische Personen eher Stress empfinden und die Führungsbeziehungsqualität eher weniger positiv einschätzen, wirkt sich die Führungsbeziehungsqualität je nach Ausprägung trotzdem als Ressource trotzdem auf die Mitarbeitenden aus, wie H1 gezeigt hat. Führungskräfte sollten daher ein besonderes Augenmerk auf Personen, die sich eher einer neurotischen Persönlichkeit zuordnen lassen, werfen und umfassende Unterstützung zur Bewältigung von berufsbezogenen Herausforderungen bieten, um die Stressbelastung im besten Fall positiv zu beeinflussen. Nachdem Neurotizismus negativ mit der Führungsbeziehungsqualität und positiv mit der Stressbelastung korreliert, nimmt der Aufbau einer guten Führungsbeziehungsqualität vermutlich mehr Zeit und Ressourcen der Führungskraft in Anspruch, ist im Sinne der Gesundheitsförderung des Mitarbeitenden aufgrund dessen höherer Stressbelastung jedoch unabdingbar.

*Extraversion:* Extraversion ist grundsätzlich mit Eigenschaften wie Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit und positiven Emotionen verbunden. Zudem haben extrovertierte Personen meist ein größeres soziales Umfeld und verbringen mehr Zeit in sozialen Situationen als bspw. introvertierte Personen (vgl. Judge et al., 2002, S. 531; Simon, 2006, S. 119). Es ist möglich, dass extravertierte Personen tendenziell eher auf arbeitsbedingte Stressoren reagieren, indem sie ihre Ressourcen mobilisieren und soziale Unterstützung suchen oder Stressoren eher als Herausforderung sehen und diese aufgrund ihres hohen Grads an Aktivität und Durchsetzungsfähigkeit bewältigen können. Dadurch könnte der moderierende Effekt der Extraversion auf den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung möglicherweise nicht signifikant werden, da extravertierte Mitarbeitende besser in der Lage sind, mit Stress umzugehen und der Einfluss einer guten Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung dadurch nicht signifikant verstärkt wird. Wie auch im Rahmen der durchgeführten Korrelationsanalyse in Tabelle 5 angedeutet, könnte sich die Extraversion nicht als moderierende Variable, sondern als direkter Einflussfaktor auf die Führungsbeziehungsqualität auswirken.

*Offenheit:* Offenheit ist mit Eigenschaften wie Kreativität, Emotionalität und hoher Intellektualität sowie einer liberalen Einstellung verbunden. Personen mit hoher Ausprägung der Dimension Offenheit stehen Neuerungen und Innovationen offen gegenüber (vgl. Simon, 2006, S. 119 f.). Es ist möglich, dass Personen mit höherer Offenheit möglicherweise aufgrund ihrer Kreativität und hohen Intellektualität unterschiedliche Bewältigungsstrategien einsetzen, um mit Stress umzugehen, die nicht direkt mit sozialer Unterstützung, zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion oder der Führungsbeziehungsqualität zusammenhängen. Zudem schätzen Personen mit einem hohen Maß an Offenheit Belastungen als weniger stressig ein (vgl. Bibbey et al., 2013, S. 31). Lazar hat zwar den moderierenden Einfluss der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit von systemischer Führung als Prädiktor für die physische Gesundheit nachgewiesen ( $\beta = .19$ ;  $p = .03$ ), im Rahmen dieser Studie kann jedoch mit Blick auf die psychische Gesundheit kein Nachweis eines moderierenden Effektes der Offenheit auf den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung erbracht werden.

*Gewissenhaftigkeit:* Gewissenhafte Personen zeichnen sich durch ihre Sorgfalt, Pflichtbewusstsein und Organisationsfähigkeit aus. Sie neigen dazu, strukturiert und zielgerichtet mit hoher Selbstdisziplin mit Fokussierung auf die Zielerreichung zu arbeiten (vgl. Simon, 2006, S. 121 f.). Es ist möglich, dass gewissenhafte Mitarbeiter bereits über effektive Bewältigungsstrategien verfügen, um mit Stress umzugehen, unabhängig von der Qualität ihrer Beziehung zur Führungskraft. Daher könnte der moderierende Effekt der Gewissenhaftigkeit auf den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung möglicherweise nicht signifikant sein, da diese Personen über andere Ressourcen verfügen, um Stress zu bewältigen und diese Bewältigungsstrategien nicht im direkten Zusammenhang mit der Qualität der Beziehung zur Führungskraft stehen.

*Verträglichkeit:* Verträglichkeit bezieht sich hauptsächlich auf Merkmale wie Kooperationsbereitschaft, Empathie und Konfliktvermeidung. Eine verträgliche Person neigt dazu, sich anzupassen und persönliche Bedürfnisse zurückzustellen (vgl. ebd., S. 120 f.). Diese Eigenschaften könnten möglicherweise dazu führen, dass es einfacher für eine Führungskraft ist, eine hohe Führungsbeziehungsqualität aufzubauen. Verträgliche Personen streben danach, Harmonie und positive zwischenmenschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten – daher neigen sie dazu, Konflikte zu vermeiden und sich eher anzupassen. Dies könnte zusätzlich bedeuten, dass sie bereits über effektive Bewältigungsstrategien verfügen, um mit Stress am Arbeitsplatz umzugehen und Konflikte aus dem Weg zu gehen – unabhängig von der Ausprägung ihrer Führungsbeziehungsqualität.

Der Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung kann durch verschiedene Facetten wie bspw. Arbeitsanforderungen und Zeitdruck, soziale und umweltbezogene Faktoren, Bewältigungsstrategien oder organisatorische Rahmenbedingungen beeinflusst werden. In diesem Zusammenspiel könnten die Big Five Persönlichkeitsmerkmale möglicherweise von anderen Faktoren überlagert werden. Des Weiteren könnten auch individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung der Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der befragten Personen Einfluss auf die Ergebnisse der Umfrage nehmen. Die Bewertung der zu beantwortenden Fragen im Hinblick auf die Führungsbeziehungsqualität bzw. der eigenen Stressbelastung wird von Person zu Person unterschiedlich wahrgenommen und dementsprechend subjektiv beurteilt. Zudem besteht die Möglichkeit, dass andere Variablen, die im Rahmen dieser Studie nicht berücksichtigt wurden, den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und Stressbelastung der Mitarbeitenden stärker beeinflussen als die Big Five Persönlichkeitseigenschaften – bspw. sind hierfür soziale- oder kontextuale Faktoren, Resilienz oder Coping Strategien der befragten Personen zu nennen.

Eine interessante Erkenntnis hierzu ist auch, dass möglicherweise die Dauer der Zugehörigkeit zur Führungskraft eine Auswirkung auf den Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden hat. Wie die Korrelationsanalysen der unterschiedlichen Gruppen (Zugehörigkeit bis elf Monate sowie ab zwölf Monaten und länger) zeigen, sind für die erste Gruppe mit einer Zugehörigkeit von maximal elf Monaten keine signifikanten Korrelationen zwischen der Führungsbeziehungsqualität und den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen zu finden. Bei einer längeren Zugehörigkeit von 12 Monaten und länger hingegen korrelieren die Merkmale Neurotizismus ( $r = -.225$ ;  $p = .004$ ), Extraversion ( $r = .167$ ;  $p = .032$ ) und Verträglichkeit ( $r = .215$ ;  $p = .005$ ) signifikant mit der Führungsbeziehungsqualität. Demnach steigt mit höheren Werten der Extraversion und Verträglichkeit die Führungsbeziehungsqualität aufgrund der positiven Korrelation an, bei hoher Ausprägung des Merkmals Neurotizismus hingegen sinkt die Führungsbeziehungsqualität. Im Rahmen der durchgeführten Moderationsanalysen konnten diese Einflüsse nicht mehr bestätigt werden.

Weiterhin ist anzumerken, dass die vorliegende Studie nur einen Ausschnitt der Gesamtpopulation abdeckt. Eine Stichprobe mit einer größeren Menge an Teilnehmenden aus verschiedenen Unternehmen und Branchen könnte eine bessere statistische Power bieten und einen moderierenden Effekt der Big Five Persönlichkeitseigenschaften möglicherweise zeigen.

Jedoch könnte aus den vorliegenden Ergebnissen, dass die Persönlichkeitsmerkmale den Einfluss der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung nicht moderieren,

folgende Schlussfolgerung getroffen werden: Eine Führungskraft kann jedem Mitarbeitenden, unabhängig von seiner Persönlichkeit, gleichermaßen als Ressource dienen. Mit dem Aufbau einer guten bzw. hohen Führungsbeziehungsqualität kann eine Führungskraft jeden Mitarbeitenden äquivalent unterstützen und zur Reduktion der Stressbelastung beitragen. Mögliche hemmende Eigenschaften der Persönlichkeit spielen keine Rolle, sodass jeder Mitarbeitende von einer hohen Führungsbeziehungsqualität profitieren kann. Diese Schlussfolgerung sollte daher in künftigen Untersuchungen Berücksichtigung finden und weitergehend analysiert werden.

## **5.2 Handlungsempfehlungen**

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit lassen sich praktische Handlungsempfehlungen ableiten. Diese werden je nach adressierter Zielgruppe differenziert dargestellt und bieten mögliche Beispiele zur Umsetzung an. Zudem werden künftige mögliche Forschungsansätze beschrieben.

### **5.2.1 Praktische Implikationen für Arbeitgeber**

Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass sich der Führungsstil und das Verhalten einer Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt. In Zeiten von Personal- bzw. Fachkräftemangel sowie einer hohen Fluktuation sollte eine gesundheitsförderliche Führung als wichtige Stellschraube in der Organisation gesehen werden, die bspw. durch Reduktion von Fehlzeiten der Mitarbeitenden sowie Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Gesundheitsförderliche Führung sollte daher fester Bestandteil einer Unternehmenskultur werden. Die Führungsbeziehungsqualität sollte, wie diese Arbeit zeigt, im Rahmen gesundheitsförderlicher Führung berücksichtigt werden.

Es ist dabei essenziell, den Führungskräften im Unternehmen das nötige theoretische Wissen über Führungsstile, den Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und möglichen gesamtheitlichen Auswirkungen sowie vorhandene Stellschrauben im Hinblick auf die Führungsbeziehungsqualität an die Hand zu geben. Dies kann zum Beispiel in Form von Trainings oder Schulungen erfolgen. Im Rahmen einer derartigen Führungskräfteentwicklung sollte zunächst die Bereitschaft der Führungskräfte gesteigert werden, sich den Themen Gesundheit und Gesundheitsförderung anzunehmen sowie sich damit aktiv auseinander zu setzen. Die

Gesundheit der Mitarbeitenden stellt eine wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahl dar, was den Führungskräften durch Verknüpfung von Kosten und Mitarbeitergesundheit verdeutlicht werden soll. Als betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Verdeutlichung der hohen Relevanz von Mitarbeitenden-Gesundheit können bspw. Kosten pro Ausfalltag als entgangene Wertschöpfung, Kosten für bezahlte Krankheitstage und Mehrarbeit, Kosten durch eingeschränkte Arbeitsfähigkeit oder Kosten durch hohe Fluktuation herangezogen werden (siehe Abbildung 6). Besonders (betriebs-)wirtschaftlich geprägten Führungskräften werden so weitere Instrumente an die Hand gegeben. Eine zusätzliche Auswahl möglicher Kennzahlen zur Messung des Gesundheitszustandes in Betrieben befindet sich in Anhang 8. Bereits 2009 setzen Günther et al. die Kosten in Höhe von 223 EUR bis 1.519 EUR pro Ausfalltag als entgangene Wertschöpfung an (vgl. Günther et al., 2009, S. 368 f.).

<p><b>Unmittelbare Personalkosten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten für Ausfallzeiten für bezahlte Krankheitstage</li> <li>• Anteilige Kosten für Ausfallzeiten für unbezahlte Krankheitstage (z. B. Zuschuss zum Krankengeld ab der 6. Woche)</li> <li>• Zuschüsse zu Kuren und Heilverfahren</li> </ul>	<p><b>Mittelbare Personalkosten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeberbeiträge zur Krankenversicherung</li> <li>• Gesetzliche Unfallversicherung</li> <li>• Freiwillige Versicherungsbeiträge zu Krankenkassen</li> <li>• Personal- und Sachaufwendungen für Betriebskrankenkassen</li> <li>• Betrieblicher Gesundheitsdienst</li> <li>• <b>Kosten für Mehrarbeit</b></li> </ul>	<p><b>Sonstige Kosten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapital- und Sachkosten wegen ungenutzter Kapazitäten</li> <li>• Sachkosten aufgrund von Terminüberschreitungen etc.</li> <li>• <b>Ersatzbeschaffung von Mitarbeitern</b></li> </ul>
--	---	--

Abbildung 6: Auswahl an durch Ausfallzeiten bedingte Kosten (Günther et al., 2009, S. 369, zit. nach Grünefeld, 1981, S. 251)

Mit Blick auf den demografischen Wandel, Alterung der Mitarbeitenden und Probleme mit Nachwuchs an Fach- bzw. Arbeitskräften sollten Betriebe großen Wert darauflegen, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden langfristig bis ins hohe Alter zu erhalten und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern, um lange Arbeitsausfälle oder Frühverrentungen zu vermeiden (vgl. Rimbach, 2012, S. 179 f.). Um Führungskräften die Bedeutung von demografieorientiertem Personalmanagement aufzuzeigen, kann das Haus der Arbeitsfähigkeit in eine Schulung oder Weiterentwicklung integriert werden. Die Arbeitsfähigkeit beschreibt, ob ein Mitarbeitender fähig ist, im Hinblick auf Arbeitsanforderungen, psychischen Ressourcen sowie Gesundheitszustand seine Arbeit zu bewältigen. Das Haus der Arbeitsfähigkeit zeigt, aus welchen Faktoren sich die individuelle Arbeitsfähigkeit zusammensetzt (siehe Abbildung 7). Der erste Stock stellt

die Basis für eine lange Arbeitsfähigkeit in Form von psychischer sowie physischer Gesundheit und Leistungsfähigkeit dar. Der zweite Stock beinhaltet die Kompetenz, das Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen eines Mitarbeitenden, die essenziell für die Arbeitsqualität und Produktivität sind. Der dritte Stock umfasst mit Werten, Einstellungen und Motivation die Rahmenbedingungen für ein gutes Arbeitsklima sowie eine offene Kommunikation im Unternehmen. Im vierten Stock sind die Arbeit an sich, die Arbeitsumgebung sowie Führungskräfte angesiedelt, die durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Abläufe einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit ausüben. (vgl. ebd., S.181 f.).

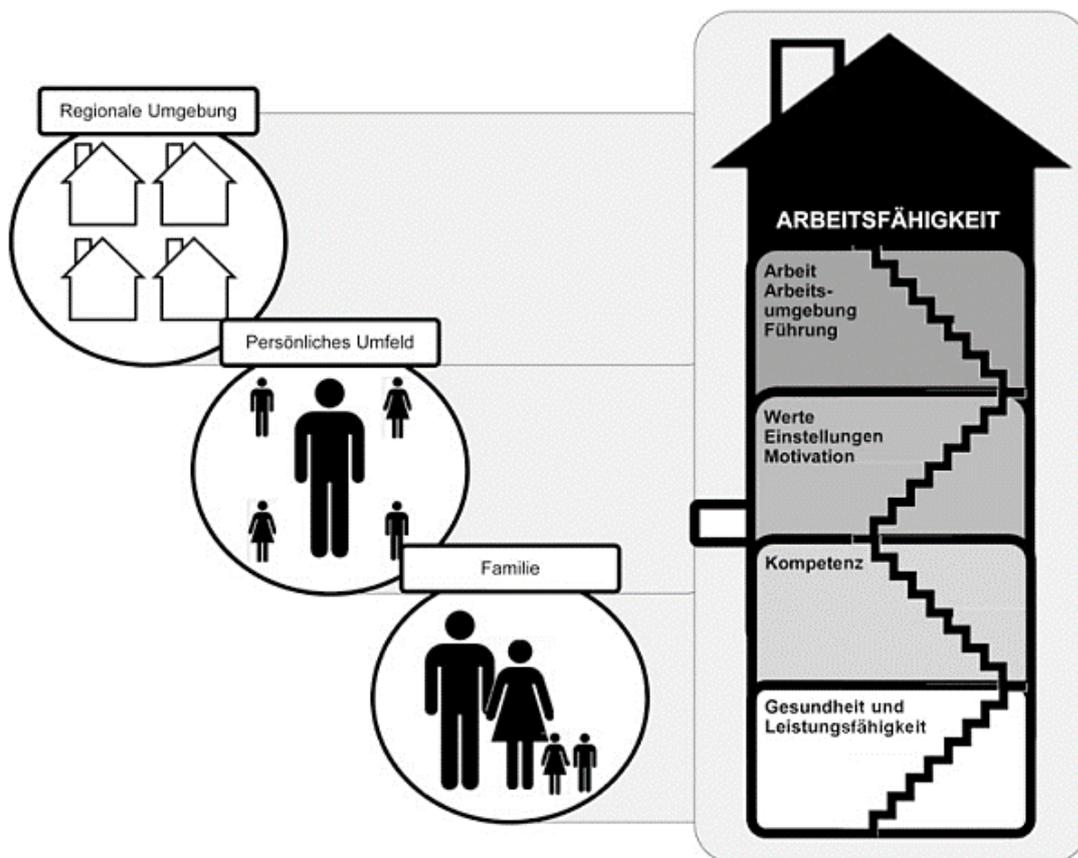


Abbildung 7: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Rimbach, 2013, S.181).

Die Arbeitsfähigkeit kann sich verändern und je nach Einflussfaktoren zunehmen oder abnehmen. Auch hierbei kommt Führungskräften eine zentrale Rolle zu, da sie nicht nur auf die Arbeitsbedingungen oder Abläufe im vierten Stock, sondern auch auf vorgelebte Werte und Motivation im Unternehmen, Kompetenzsteigerung oder Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und auch auf den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden Einfluss nehmen können. Auch eine hohe Führungsbeziehungsqualität kann sich mit ihren Facetten damit nicht nur positiv auf den vierten Stock, sondern auf das ganze Haus auswirken.

Zusätzlich wird empfohlen, die Führungskräfte bezüglich der Themen gesundheitliche Belastungsfaktoren sowie Ressourcen am Arbeitsplatz zu sensibilisieren. Eine hohe Führungsbeziehungsqualität kann den gesundheitsförderlichen Ressourcen für die Mitarbeitenden zugeordnet werden.

Wichtig für die Führungskräfte ist, die persönlichen Stressoren und Ressourcen sowie deren Einfluss auf die eigene Gesundheit zu erkennen sowie das Wissen darum, identifizierte Stressoren abzubauen und Ressourcen zu stärken. Nachdem diese Themen am persönlichen Beispiel näher betrachtet und bearbeitet wurden, bietet sich der Übertrag auf die Perspektive der Mitarbeitenden als Führungskraft an (vgl. Franke; Felte, 2011, S. 10 f.).

Ein Bestandteil derartiger Schulungen sollte auch die Definition von Gesundheit bzw. das Modell der Salutogenese sein. Gesundheit wird gemäß WHO als „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ definiert (WHO, o.J.). Verdeutlicht werden soll hierdurch vor allem, dass, auch wenn von außen keine Krankheit zu erkennen ist, eine Person nicht zwangsläufig „gesund“ ist, falls bspw. das soziale oder geistige Wohlbefinden beeinträchtigt ist. Auch für die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz sind die Komponenten psychische Gesundheit, physische Gesundheit und soziales Wohlbefinden zu beachten.

Auch das Modell der Salutogenese von Aaron Antonovsky (1979) spielt im Rahmen der Gesundheitsförderung eine wichtige Rolle, da es, anders als der klassische humanmedizinische Ansatz der Pathogenese nicht nach den Ursachen für Erkrankungen, sondern nach Faktoren für die Entstehung der Gesundheit sucht. Gesundheit und Krankheit werden hierbei als Kontinuum gesehen. Demnach gibt es keine dichotome Einteilung von krank und gesund – Menschen bewegen sich auf dem Kontinuum in eine entweder positive (gesunde) oder negative (kranke) Richtung. Dabei wirken u. a. psychosoziale, physikalische oder biochemische Stressoren auf einen Menschen ein und verursachen körperliche oder psychische Spannungszustände, die das Individuum zu bewältigen versucht. Wie in der Stresstheorie von Lazarus und Folkman (1984), die bereits in Kapitel 2.1.2 dargestellt wurde, beschrieb auch Antonovsky, dass zunächst eine subjektive Bewertung und Einschätzung der Stressoren durchgeführt wird, anschließend folgen individuelle Bewältigungsversuche. Diese Bewältigungsversuche hängen von den individuellen Widerstandsressourcen einer Person wie bspw. psychischer oder sozialer Natur ab. Je nachdem können Spannungen bei erfolgreicher Bewältigung das Gesundheitskontinuum in eine positive, gesundheitsförderliche Richtung verschieben, bei Nichtbewältigung und Auslösen eines

Stresszustandes eher in die negative und damit krankheitsförderliche Richtung (vgl. Faltermaier, 2023; Struhs-Wehr, 2017, S. 7 ff.).

Auf Grundlage der eigenen Widerstandsressourcen und positiven Erfahrungen entwickeln Personen im Laufe ihres Lebens ein Kohärenzgefühl (sense of coherence), welches Personen das Gefühl und die Zuversicht gibt, dass das eigene Leben sowie auftretende Aufgaben verstehbar, sinnvoll und zu bewältigen sind. Das Kohärenzgefühl setzt sich nach Antonovsky aus den drei Komponenten Verstehbarkeit (sense of comprehensibility, das eigene Leben ist strukturiert und verstehbar), Bewältigbarkeit (sense of manageability, Belastungen und Aufgaben im Leben sind bewältigbar) und Sinnhaftigkeit (sense of meaningfulness, das Leben ist sinnvoll und es lohnt sich, Energie in Aufgaben und Anforderungen zu stecken) zusammen. Personen mit einer hohen Ausprägung des Kohärenzgefühls können Stressoren einfacher bewältigen als Personen mit einem niedrigen Kohärenzgefühl und bewegen sich auf dem Gesundheits-Krankheitskontinuum eher in die positive gesunde Richtung (vgl. ebd.). Das Modell der Salutogenese ist in Abbildung 8 dargestellt.

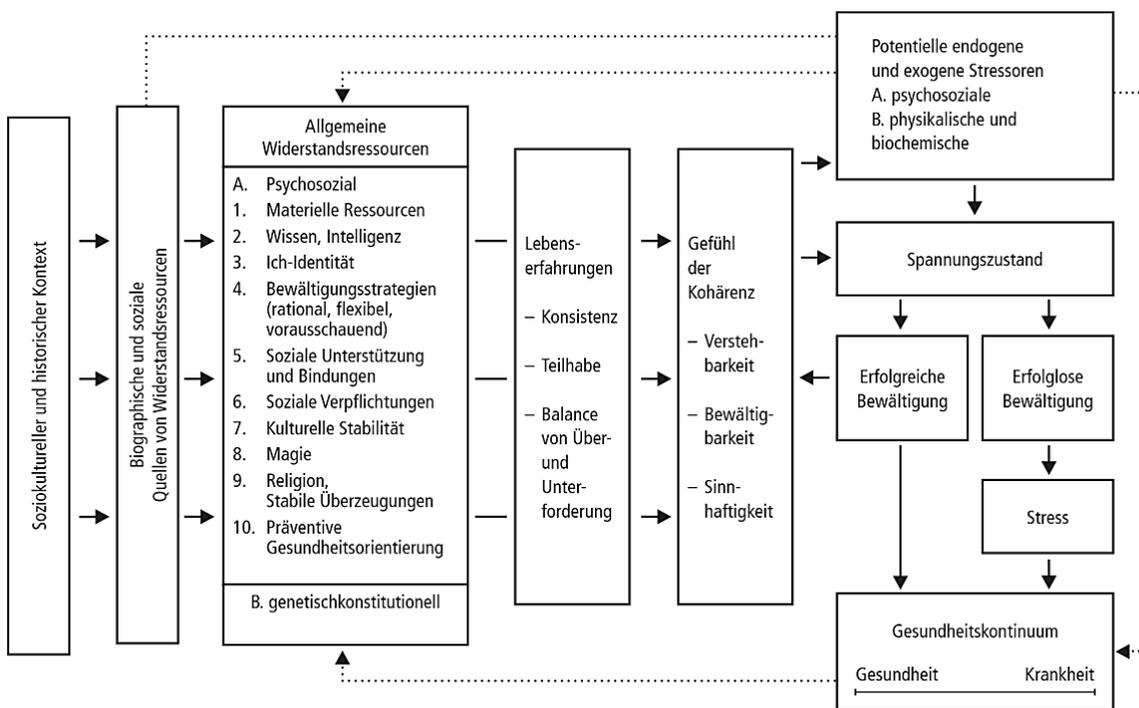


Abbildung 8: Das Modell der Salutogenese (Faltermaier, 2023, zit. n. Antonovsky, 1979, S. 184 f.).

Auch für Führungskräfte hält das Konzept der Salutogenese von Antonovsky wichtige Implikationen für die tägliche Praxis bereit. Zum einen können sich Führungskräfte selbst sowie das eigene Verhalten und Handeln als Teil der Widerstandsressourcen einordnen

und zum Aufbau der Ressourcen ihrer Mitarbeitenden beitragen. Auch die Elemente der Führungsbeziehungsqualität, Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung, lassen sich als gesundheitsförderliche Widerstandsressourcen einstufen, wie die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen. Jedoch können Führungskräfte nicht nur die Widerstandsressourcen beeinflussen, sondern auch zum Kohärenzgefühl am Arbeitsplatz beitragen, indem sie ihren Mitarbeitenden helfen, Aufgaben zu strukturieren und das Gefühl der Verstehbarkeit am Arbeitsplatz aufzubauen, die Mitarbeitenden ermutigen und Zuversicht ausstrahlen, dass die Anforderungen bewältigbar sind sowie die Sinnhaftigkeit der Aufgaben darzustellen. Demnach lassen sich alle Komponenten des Kohärenzgefühls auch am Arbeitsplatz finden. Da ein hohes Kohärenzgefühl mit einer gesundheitsförderlichen Wirkung und besserer Stressbewältigung einhergehen, sollten Führungskräfte auch diese Elemente im Alltag berücksichtigen.

Zusätzlich sollten verschiedene Führungsstile sowie deren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden in der Schulung behandelt werden, sodass sich die teilnehmenden Führungskräfte im besten Fall selbst erkennen und durch Selbstreflexion das eigene bisherige Handeln bzw. die eigene Tätigkeit als Führungskraft einordnen können. Als Beispiele von Führungsstilen, die keine gesundheitsförderliche Wirkung auf die Mitarbeitenden haben, können bspw. die transaktionale Führung, die Laissez-Faire-Führung oder der autoritärer Führungsstil Teil der Schulung sein. Im Gegensatz dazu sollen anschließend positive Führungsstile vorgestellt und gemeinsam bearbeitet werden. Im Fokus stehen können bspw. die transformationale Führung, das Konzept der HoL oder die LMX-Theorie.

Das Konzept der HoL berücksichtigt nicht nur die Interaktion von Führungskraft und Mitarbeitenden sowie die Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen, sondern bezieht auch die Vorbildfunktion einer Führungskraft im Hinblick auf das gesundheitsförderliche Verhalten mit ein. Komponenten der HoL sind das gesundheitsbezogene Führungsverhalten sowie eigene Verhalten, gesundheitsbezogene Achtsamkeit und Selbstwirksamkeit sowie Gesundheitsvalenz sowohl im Hinblick auf das eigene Verhalten als auch auf das Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitenden. So konnte bereits wissenschaftlich erwiesen werden, dass gesundheitsförderliche Führungskräfte auch die Mitarbeitergesundheit positiv beeinflussen. Unter anderem ist hierbei hervorzuheben, dass der Anteil an Mitarbeitenden mit starken psychosomatischen Beschwerden sinkt, sofern die Vorbildwirkung der Führungskraft als hoch eingeschätzt wird (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 3 ff.).

Um die zu vermittelnde Theorie anschaulicher zu gestalten, bietet es sich an, verschiedene wissenschaftliche Studien (bspw. Gregersen et al., 2021, *Führung und*

*Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?*), deren Ergebnisse sowie praktische Beispiele in die Workshops einzubauen. Abseits des theoretischen Rahmens sollte der Übertrag in die Praxis ebenfalls anhand einiger Beispiele im Umgang mit Mitarbeitenden im Rahmen des Workshops geübt werden. Als Praxisbeispiele können verschiedene bereits erlebte, eventuell herausfordernde, Situationen der Teilnehmenden herangezogen werden, die der Gruppe als anschauliche Beispiele dienen. Diese könnten in Form von Rollenspielen und Simulationen durchgespielt bzw. in Kleingruppen bearbeitet werden. Im Nachgang an die Schulung könnten zur Vertiefung des Wissens und zur persönlichen Weiterentwicklung der Führungskräfte weitere regelmäßige Austausch- bzw. Feedbackrunden einberufen werden, in denen mögliche Ergebnisse, die persönliche Entwicklung, Best-Practice-Beispiele oder Herausforderungen gemeinsam diskutiert und behandelt werden können. Ziel ist es, den teilnehmenden Führungskräften das nötige Hintergrundwissen zu gesundheitsförderlicher Führung an die Hand zu geben und die Führungskräfte im Hinblick auf die Mitarbeitendengesundheit sowie deren Einfluss darauf zu sensibilisieren. Dabei kann es ratsam sein, die Schulung durch externe Dozenten durchführen zu lassen, um für die Beteiligten keine Hemmschwellen im Hinblick auf eine offene und ehrliche Kommunikation zu schaffen.

Gemeinsam mit den Teilnehmenden sollen gesundheitsförderliche Aspekte dieser Führungsstile herausgearbeitet werden. Als Anhaltspunkt für gesundheitsförderliches Führungsverhalten dient folgende Auflistung, die im Rahmen eines Workshops erweitert bzw. adaptiert werden kann:

- Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung
- Interesse am Wohlbefinden
- Kommunikation, Partizipation, Transparenz, offene Kommunikation
- Umfassende Informationsvermittlung und -bereitstellung
- Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt
- Ermöglichen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
- Verteilung der Arbeitsbelastung
- Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten
- Umgang mit Kritik und Selbstreflexion
- Führungsbeziehungsqualität

Weiterhin sollte ein Arbeitgeber daran denken, dass die gesundheitsgerechte Führung bereits als Präventionsprinzip im Leitfaden Prävention, in dem die Handlungsfelder sowie Qualitätskriterien für die Leistungen der Krankenkassen in der

Gesundheitsförderung festgelegt sind, aufgenommen wurde und damit bspw. Seminare oder Workshops als Element der betrieblichen Gesundheitsförderung über Krankenkassen in Anspruch genommen werden kann (vgl. GKV-Spitzenverband, 2023a).

Auch im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden Führungskräfte und deren Verhalten als wichtiger Einflussfaktor für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gesehen. Je nach Führungsverhalten kann dieser Einfluss positiv oder negativ sein, wobei eine positive Führung die Mitarbeitenden fördert, Transparenz sowie Sinnhaftigkeit der Arbeit vermittelt, Unterstützung und Anerkennung bietet sowie team-, mitarbeiter- und ressourcenorientiert agiert. Zudem ist es wichtig, aufzuführen, dass nicht alle Führungskräfte eine ausgeprägte Führungskompetenz aufweisen oder über Wissen zu Zusammenhängen von eigenem Verhalten und Auswirkung auf die Mitarbeitenden mit verfügen. Nachdem Führungskräfte sowohl direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden selbst als auch auf die Arbeitsbedingungen und den organisationalen Kontext aufweisen, spielen Führungskräfte in der betrieblichen Gesundheitsförderung und Umsetzung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen eine zentrale Rolle (vgl. GKV-Spitzenverband, 2023b, S. 128 f.).

In diesem Zusammenhang sollten Arbeitgeber oder Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement die Zusammenarbeit mit externen Akteuren wie Krankenkassen nicht außer Acht lassen. Neben Unterstützung und Durchführung von leitfadenskonformen Angeboten werden häufig die Kosten teilweise oder vollständig durch die Krankenkassen getragen, sodass derartige Angebote auch stattfinden können, falls intern kein eigenes Budget zur Verfügung steht. Die Organisatoren dieser innerbetrieblichen Maßnahmen sollten dabei nicht nur an die klassischen Handlungsfelder wie einen gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstil, sondern auch die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung mit dem Präventionsprinzip der gesundheitsgerechten Führung denken (vgl. ebd.). Es werden häufig unterschiedliche Themenschwerpunkte und Formate wie Workshops, Seminare oder Vorträge angeboten, die verschiedene Bereiche von gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung, Führungsstilen, Einfluss von Führung auf die Mitarbeitendengesundheit oder Self-Care beinhalten (vgl. Techniker, o.J.; Barmer, 2022; AOK – Die Gesundheitskasse, 2021).

## **5.2.2 Persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte**

Gesundheitsförderliche Führung beinhaltet nicht nur die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben der Arbeitssicherheitsbestimmungen, die Gestaltung der Arbeitsplätze, das Arbeitsklima oder Wertschätzung, sondern geht mit der Entwicklung sozialer und

struktureller Einflussfaktoren im Betrieb einher. Auf Ebene der unmittelbaren personenbezogenen Führung beeinflusst ein wertschätzender und respektvoller Führungsstil die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden in eine positive Richtung. Zu einer gesundheitsförderlichen Führung gehören u. a. auch die Schaffung von störungsfreien Arbeitsstrukturen und einer ressourcenorientierten Organisationsgestaltung, Herstellung einer entsprechenden Work-Life-Balance, Fortbildung der Mitarbeitenden auf fachlicher und überfachlicher Ebene. Ebenfalls gilt es, auf Ebene der übergeordneten Managementebene eine transparente betriebliche Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine werteorientierte Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren, um einen Rahmen für gesundheitsgerechte Führung zu erarbeiten (vgl. Ducki; Felfe, 2011, S. IX ff.).

Anbei werden einige Ansätze beschrieben, die Führungskräfte direkt im Alltag umsetzen und beachten können, um die Führungsbeziehungsqualität zu verbessern bzw. zu erhalten, um eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung zu schaffen. Führungskräfte sollten großen Wert auf offene, transparente und ehrliche Kommunikation legen. Damit einher geht eine klare Kommunikation von Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen und Zielen sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden an die Führungskraft als auch von der Führungskraft an die Mitarbeitenden. Zu respektvollem Umgang gehören neben Zuspruch und Lob für gute Leistungen auch die gemeinsame Bewältigung von Herausforderungen und Anerkennung von verschiedenen Meinungen in Konfliktsituationen. Um eine persönliche Bindung zu jedem einzelnen Mitarbeitenden auf Beziehungsebene sowie Vertrauen aufzubauen, sind aktives Zuhören sowie Verständnis für die Probleme oder Anliegen der Mitarbeitenden zu zeigen, zentrale Elemente, die von Seiten der Führungskraft beachtet werden sollten. Zudem sollte Raum für konstruktives, beidseitiges Feedback gegeben werden, um Verbesserungspotentiale darzulegen und die Weiterentwicklung zu fördern.

Zur weiteren Orientierung hierzu kann den Führungskräften eine Aufzählung der Situationen helfen, die Mitarbeitende im Hinblick auf das Führungsverhalten am schlechtesten bewertet haben:

- Fehlendes Lob und Rückmeldung durch die Führungskraft
- Nicht Beachtung / nicht einbeziehen bei wichtigen Entscheidungen
- Unzureichende Arbeits- bzw. Aufgabenplanung
- Zu späte oder nicht ausreichende Informationsvermittlung
- Zu wenig Aufgeschlossenheit der Führungskraft im Hinblick auf berufliche oder private Probleme
- Ungerechte Behandlung oder nicht kollegialer Umgang (vgl. Zok, 2011, S. 29 ff.).

Ebenfalls wurde gezeigt, dass der Anteil an Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Beschwerden höher ist, wenn u. a. die oben aufgezählten Aspekte schlecht eingeschätzt wurden. Bei der Frage nach Lob durch die Führungskraft bei guter Leistung weisen unter den Personen, die die Frage positiv bewertet haben, 68.0 % gesundheitliche Probleme auf. Bei Personen hingegen, die die Frage nach Lob negativ beantwortet haben, sind es 78.6 % mit gesundheitlichen Problemen (vgl. ebd., S. 33). Anhang 9 zeigt die ergänzenden Unterschiede zwischen Bewertung des Führungsverhaltens und dem Auftreten von gesundheitlichen Beschwerden.

Anhand der Items, die im Rahmen der Führungsbeziehungsqualität erhoben werden, wurde folgende Checkliste in Abbildung 9 erstellt, die einer Führungskraft Anhaltspunkte zur Verbesserung der Führungsbeziehungsqualität zu ihren Mitarbeitenden geben kann. Die Items konzentrieren sich auf die Elemente Vertrauen, Ermutigung, Respekt und Zuneigung.

<b>Fragen zur Selbsteinschätzung</b>	<b>Erfüllt?</b>
Ich hebe die Wichtigkeit des Mitarbeitenden hervor.	<input type="checkbox"/>
Ich lobe einen Mitarbeiter, nachdem eine schwierige Aufgabe bewältigt wurde.	<input type="checkbox"/>
Ich greife Lösungsvorschläge meiner Mitarbeitenden für Probleme auf.	<input type="checkbox"/>
Ich erkenne die Meinung meiner Mitarbeitenden an.	<input type="checkbox"/>
Ich verlasse mich auf die Aussagen meiner Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>
Ich akzeptiere Entscheidungen meiner Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>
Ich gewähre Zugang zu allen benötigten Informationen.	<input type="checkbox"/>
Ich übertrage / delegiere auch schwierige Aufgaben an meine Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>
Nach Fehlern muntere ich meine Mitarbeitenden auf.	<input type="checkbox"/>
Ich mache meinen Mitarbeitenden Mut, neue Sachen anzupacken.	<input type="checkbox"/>
Ich helfe meinen Mitarbeitenden beim Finden von Problemlösungen.	<input type="checkbox"/>
Ich unterstütze meine Mitarbeitenden gegenüber Außenstehenden.	<input type="checkbox"/>
Ich schaffe eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe / im Team.	<input type="checkbox"/>
Ich liege mit meinen Mitarbeitenden auf einer Wellenlänge.	<input type="checkbox"/>
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinen Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>
Ich mache gemeinsam mit meinen Mitarbeitenden Witze.	<input type="checkbox"/>
Ich behandle meine Mitarbeitenden gerecht.	<input type="checkbox"/>
Ich stehe als Ansprechpartner für meine Mitarbeitenden zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>

Abbildung 9: Checkliste zur Selbstwahrnehmung im Hinblick auf gesundheitsförderliches Führungsverhalten (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wolfram und Mohr (2004); Zok (2011)).

Vertrauen dient oftmals als Grundlage zur Beschreibung einer Beziehungsqualität und prägt als Einstellung das Verhalten von Personen einer Zweierbeziehung. Ein hohes Maß an Vertrauen kann die Komplexität verschiedener Sachverhalte reduzieren, da Personen bei hohem Vertrauen Informationen akzeptieren bzw. auch ohne ausreichende Informationen annehmen (vgl. Nieder, 1997, S. 24 f.). Vertrauen entwickelt sich zunächst durch einen Vertrauensvorschuss des Vertrauenden gegenüber der Vertrauensperson, wobei die Voraussetzungen für die Entwicklung von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Wohlwollen und Unterstützung sowie die Einhaltung von ethischen Handlungsprinzipien, eingehalten werden sollten (vgl. ebd., S. 28). Vertrauensaufbau zu den Mitarbeitenden sollte daher Ziel einer jeden Führungskraft sein.

Zuneigung wird häufig im partnerschaftlichen Kontext auf Beziehungsebene oder mit Nächstenliebe in Verbindung gebracht. Ein durch kameradschaftliches Verhalten geprägtes Arbeitsumfeld, in der Wert auf gegenseitige Zuneigung, Mitgefühl und Sorge gelegt wird, geht langfristig mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einher (vgl. Kohlmann, 2016, S. 122).

Auch die Dimension Ermutigung stellt einen wichtigen Einflussfaktor auf die Führungsbeziehungsqualität dar. Besonders in Lern- und Leistungsprozessen spielt die Ermutigung als aufbauender Faktor eine wichtige Rolle, da das Leistungsverhalten oft nicht nur von Können oder Intelligenz eines Individuums, sondern auch von psychischen Merkmalen wie Selbstvertrauen, Zuversicht und weiteren Kognitionen oder Emotionen abhängt (vgl. Ludwig, 1999, S. 11). Ermutigung kann durch verschiedene Kommunikationsmittel umgesetzt werden. Beispielhaft sind Mimik und Gestik, Wortwahl und Tonfall oder zustimmende Gesten wie Kopfnicken, jedoch auch Übungen zur Entwicklung von Fähigkeiten zu nennen. Besonders entmutigend hingegen sind Verhaltensweisen wie Nichtbeachtung, Herabsetzen des Gegenübers oder Zynismus (vgl. ebd., S. 144 f.). Führungskräfte sollten daher gezielt darauf achten, ihre Mitarbeitenden nicht durch kleine Gesten, falsch gewählte Worte oder Blicke zu entmutigen, sondern gezielt aufzubauen und zu ermutigen.

Respekt, was sich vom lateinischen respectus, Rücksicht, Berücksichtigung, ableitet, nimmt einen hohen Stellenwert im allgemeinen Umgang miteinander und mit Blick auf die Führungsbeziehungsqualität ein. Mit Respekt geht die Rücksichtnahme auf das Wesen eines Menschen sowie Berücksichtigung dessen Geschichte und Schicksal mit einher. Es existiert keine einheitliche und umfassende Definition von Respekt. Zentrale Elemente von respektvollem Handeln bzw. einer respektvollen Einstellung sind u. a. Wertschätzung, aufrichtiges Interesse und Zuhören, Bewusstsein des sozialen Kontextes, Empathie sowie Rücksicht und Achtung des Gegenübers (vgl. Lindner, 2016, S. 168). Führungskräfte sollten daher großen Wert darauflegen, sowohl respektvolles

Handeln als auch eine respektvolle Einstellung gegenüber allen Mitarbeitenden vorzuleben, um die Führungsbeziehungsqualität zu stärken.

Jeder Führungskraft sollten daher die drei wesentlichen Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf gesundheitsorientierte Führung bewusst sein: direkte Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeitenden, Gestaltung des Arbeitsumfeldes sowie die Vorbildfunktion durch das eigene Handeln. Gemäß dem Konzept der Health-oriented-Leadership, welches zwischen Self- und Staffcare unterscheidet und postuliert, dass Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion positiv die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflussen können, sollten sich Führungskräfte auch selbst an ihre Vorbildfunktion erinnern. Sei es im fairen Umgang mit anderen Personen oder Sachverhalten, offener Feedbackkultur und gegenseitigem Respekt, gesunder Ernährung im Arbeitsalltag oder Wahrnehmung von Pausen – die Führungskraft muss sich der Vorbildfunktion und deren Auswirkungen bewusstwerden und sollte versuchen, den Arbeitsalltag im Einklang damit zu gestalten (vgl. Franke; Felfe, 2011, S. 4 f.). Wie Franke und Felfe zeigen konnten, wirkt sich eine gesundheitsbewusste Selbstführung auch auf die Mitarbeitenden aus. Rund 50 % der Führungskräfte, die bewusst auf die eigenen Risiken und Belastungen am Arbeitsplatz achten, setzen sich auch mit Stress und Überlastung von Mitarbeitenden auseinander. Bei Führungskräften, die keine Achtsamkeit im Hinblick auf die eigene Gesundheit zeigen, achten lediglich 11 % auf die Gesundheit und Überlastung der Mitarbeitenden. Achtsamkeit einer Führungskraft für die eigene Gesundheit korreliert demnach positiv mit der Achtsamkeit von Mitarbeitenden im Hinblick auf deren eigene Gesundheit ( $r = .42$ ). Gleiches lässt sich beim konkreten Gesundheitsverhalten feststellen. Kümmern sich Führungskräfte aktiv um die eigene Gesundheit, setzen sich auch 50 % der Mitarbeitenden ebenfalls aktiv mit der eigenen Gesunderhaltung auseinander, was einer Korrelation des Gesundheitsverhaltens als Vorbildfunktion der Führungskraft mit dem Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden von  $r = .77$  entspricht (vgl. ebd., S. 8 f.).

### **5.3 Limitationen**

Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen verschiedene Limitationen auf, die nachfolgend erläutert werden. Die Limitationen betreffen dabei sowohl die Stichprobe der durchgeführten Studie, das Untersuchungsdesign als auch die eingesetzten Messinstrumente bzw. erhobenen Variablen.

Obwohl die Umfrage nicht nur in einer Organisation, sondern durch die sozialen Netzwerke breiter gestreut wurde, stammt vermutlich der größte Teil der Befragten aus betreffender Organisation einer deutschen gesetzlichen Krankenversicherung. Damit ist

die externe Validität nur eingeschränkt gegeben und die Übertragbarkeit auf andere Berufsgruppen bzw. Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht ohne weitere Überprüfungen möglich. Sinnvoll wäre es daher, bei einer weiterführenden Analyse der behandelten Thematik, verschiedene Berufsgruppen und unterschiedliche Unternehmen einzuschließen, um einerseits eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen und andererseits mögliche Unterschiede der verschiedenen Gruppen zu detektieren. Die Stichprobe war eher weiblich geprägt (66.0 % weiblich, 34.0 % männlich), sodass auch unausgeglichene soziodemografische Merkmale zu einer Einschränkung der Ergebnisse beitragen könnten.

Weiterhin könnte es sein, dass sich durch eine größere Stichprobe kleine Effekte zeigen lassen. Im Vorfeld dieser Arbeit wurde mittels G\*Power die Mindeststichprobengröße für einen mittleren Effekt nach Cohen mit  $f^2 = .15$  mit  $N = 114$  errechnet. Um einen kleinen Effekt mit  $f^2 = .02$  zu erhalten, wird unter Aufnahme der bereits genannten neun Prädiktoren, einer Power von  $1-\beta$  von  $.8$ , einem Signifikanzniveau  $\alpha = .05$  und der Effektgröße  $f^2 = .02$  (für einen kleinen Effekt nach J. Cohen (vgl. Cohen, 1992, S. 156 f.; Faul et al., 2009, S. 1155)) die a priori Kalkulation mittels eines *F tests - Linear multiple regression: Fixed model, R<sup>2</sup> deviation from zero* erneut durchgeführt. Um einen signifikanten kleinen Effekt herauszufinden, sollte der Mindeststichprobenumfang  $N = 791$  betragen. Die Berechnung der zweiten Stichprobe wird in Anhang 7 dargestellt. Demnach könnten die Big Five Persönlichkeitseigenschaften vielleicht als signifikante Moderatoren mit geringer Effektstärke auftreten, wenn die Stichprobe entsprechend vergrößert wird.

Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig, jedoch wird dadurch zusätzlich die Validität eingeschränkt, da gemäß dem *participation bias* die Personengruppe, die nicht freiwillig an der Umfrage teilnehmen möchte, fehlt (vgl. Döring, Bortz, 2016, S 125). Im vorliegenden Fall kann dies passieren, wenn ein Arbeitnehmer z. B. mit der Führungskraft nicht zufrieden ist, kein Vertrauen in die Führungskraft oder die Organisation hat und sich daher gar nicht zur Thematik äußern möchte oder kein Interesse für etwaige Themen zeigt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde als Studiendesign ein Querschnittsdesign gewählt. Begründet wird dies vor allem durch die eingeschränkten zeitlichen Gegebenheiten bei Erstellung dieser Arbeit. Bei einem Querschnittsdesign werden alle Daten, Prädiktor-, Kontroll- und Untersuchungsvariablen, einmal zu einem bestimmten Messzeitpunkt erhoben. Follow-Up Erhebungen oder Befragungen zu verschiedenen Messzeitpunkten finden damit nicht statt. Spannend wäre eine zweite Befragung zu einem späteren Zeitpunkt, um mögliche Veränderungen in dieser Zeitspanne festzustellen, die bspw. durch eine längere Zugehörigkeit zur Führungskraft ausgelöst

werden kann. Im Rahmen einer Längsschnittstudie könnten dann auch Aussagen über kausale Zusammenhänge getroffen werden.

Die Datenerhebung fand im Rahmen einer Selbsteinschätzung der Teilnehmenden statt. Dabei wurden neben den soziodemografischen Merkmalen die eigene Stressbelastung in den verschiedenen Teilbereichen Stress durch Unsicherheit, Stress durch Überforderung sowie Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse, die Einschätzung verschiedener Bereiche der Persönlichkeitsmerkmale sowie die Beurteilung der Führungsbeziehungsqualität anhand der Facetten Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung abgefragt. Durch den *Self-Serving-Bias* kann es dazu kommen, dass die Teilnehmenden die Selbstbewertung falsch zu hoch einschätzen, da sie die Beurteilung über sich selbst bzw. das eigene Verhalten mit dem Selbstkonzept angleichen möchten und die Selbstbewertung daher sehr positiv auslegen (vgl. Döring, Bortz, 2016, S. 255). Besonders im Hinblick auf die eigene Persönlichkeit oder aktuelle Stressbelastung könnte die Selbstbewertung eher zu positiv ausfallen. Es wurde versucht, durch ergänzende Hinweise und Erinnerungen, die Fragen so ehrlich wie möglich zu beantworten, bereits im Fragebogen gegen den Self-Serving-Bias vorzugehen. Zudem sollte eine künftige Umfrage auch die Sicht der Führungskräfte mit einfließen lassen, sodass die Studienergebnisse nicht nur auf der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden basieren.

Eine weitere mögliche Limitation könnten die gewählten Erhebungsinstrumente darstellen. Die eingesetzten Skalen entstammen alle aus bereits evaluierten Erhebungsinstrumenten, die Reliabilität der Skalen wurde mit Cronbachs  $\alpha$  überprüft und validiert. Jedoch könnte für die Erhebung der Stressbelastung ein zusätzliches Instrument gewählt werden, welches noch spezifischer auf die Stressbelastung am Arbeitsplatz eingeht. Im Rahmen dieser Studie wurde auf das SCI zurückgegriffen, um verschiedene Facetten (beruflicher und privater Natur), die zur Gesamtstressbelastung des Befragten beitragen können, einzuschließen. Mit Blick auf die Variablen war es leider nicht möglich, z. B. die Dauer der Zugehörigkeit zur aktuellen Führungskraft ebenfalls in die Regressionsanalysen einfließen zu lassen, da diese Variable aus Gründen des Datenschutzes nur klassiert erhoben werden durfte. Die aufgestellten Modelle hätten sonst eventuell einen größeren Prozentsatz der Varianz aufklären können.

Zudem könnten künftig weitere Unterschiede hinsichtlich des Arbeitsplatzes mit einfließen, ob es sich um Bürotätigkeiten oder bspw. Arbeitsplätze in der Produktion handelt, ob die Arbeit vor Ort durchgeführt wird oder ob Führungskraft und Mitarbeitender durch Homeoffice oder getrennte Standorte nur virtuell in Kontakt treten.

## 5.4 Künftige Forschungsansätze

Nachfolgend werden mögliche Ansätze für künftige Forschungsvorhaben beschrieben. Die Führungsbeziehungsqualität wird selten in aktuellen Studien beachtet und sollte künftig stärker in Forschungsvorhaben zu gesundheitsförderlicher Führung oder Stressbelastung und Wohlbefinden von Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

Zudem können sich künftige Forschungsvorhaben der Frage annehmen, welche Faktoren die Führungsbeziehungsqualität zusätzlich zu den bereits aufgenommenen Dimensionen Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung signifikant positiv oder negativ verändern können. Auch die Frage, welche Auswirkungen eine gute bzw. schlechte Führungsbeziehungsqualität nachweislich mit sich bringt bzw. welche Folgen sowohl für Mitarbeitenden als auch für die Führungskraft selbst oder die Organisation daraus entstehen, sollte Bestandteil künftiger Studien sein, um weitere Dimensionen der Führungsbeziehungsqualität abzudecken.

Studien zum Thema Führungsbeziehungsqualität könnten künftig im Längsschnittdesign durchgeführt werden, sodass die Befragung nicht nur zu einem Zeitpunkt stattfindet und damit nicht nur die Momentaufnahme abbildet. Mögliche Veränderungen und Entwicklungen der Führungsbeziehungsqualität können so detaillierter untersucht werden und mit Kausalzusammenhängen behaftet werden. Zudem können weitere soziale oder kontextuale Faktoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit, Gerechtigkeit, Teamgefüge oder Organizational commitment erhoben werden, um die im Rahmen der Regressionsanalysen aufgestellten Modelle zu erweitern und größere Teile der Varianz aufzuklären. Weiterhin wäre es interessant, nicht nur die Seite der Mitarbeitenden, sondern auch die Einschätzung der Führungskräfte zu erheben. Zudem stellt sich die Frage, ob und welche Rolle die Persönlichkeit der Führungskraft sowohl im Hinblick auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden als auch auf die Führungsbeziehungsqualität spielt.

Auch die Big Five Persönlichkeitsfaktoren bieten weitere Ansätze für künftige Untersuchungen. Obwohl im Rahmen dieser Studie kein moderierender Einfluss der Big Five Persönlichkeitsfaktoren auf den Zusammenhang von Führungsbeziehungsqualität und Stress gefunden werden konnte, ist es möglich, dass sich die Persönlichkeitseigenschaften auf bspw. gesamtheitlich die psychische oder physische Gesundheit der Mitarbeitenden oder weitere Kontextfaktoren auswirken können. Ein signifikanter Einfluss der Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus auf die Stressbelastung konnte bereits nachgewiesen werden. Möglicherweise können größer angelegte Studien, die verschiedene Berufsgruppen, die Sicht von Führungskraft und Mitarbeitenden, sowie Befragungen zu verschiedenen Zeitpunkten miteinschließen,

weitere Erkenntnisse über den Einfluss der Persönlichkeitsfaktoren bieten oder auch mögliche Interaktionen der Persönlichkeitsmerkmale aufdecken. Zudem könnte erhoben werden, was sich die verschiedenen Persönlichkeitstypen von Ihrer Führungskraft wünschen bzw. erwarten.

## 6 Fazit

Seit über zehn Jahren nehmen Stress sowie psychische Erkrankungen und Belastungen bei Arbeitnehmern in Deutschland stetig zu. Verschiedene Stressoren wie Termindruck, Überlastung, ständige Erreichbarkeit oder fehlende Anerkennung, um nur eine kleine Auswahl an Stressoren am Arbeitsplatz zu nennen, wirken täglich auf Mitarbeitende ein und können deren Wohlbefinden beeinträchtigen. Führungskräfte haben im Unternehmen daher eine tragende Rolle, als gesundheitsförderliche Ressource ihre Mitarbeitenden zu unterstützen, da sie sowohl kontextuale Faktoren wie Arbeitsbedingungen oder Aufgabenverteilung als auch soziale Faktoren wie Teamzusammenhalt, Unterstützung, Anerkennung und Respekt beeinflussen können. Inwiefern sich eine gute Führungsbeziehungsqualität, also die Güte der Qualität der individuellen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, auf die Stressbelastung des Mitarbeitenden auswirkt, wurde im Rahmen dieser Arbeit untersucht. Bisher liegen keine vergleichbaren Studien zur Auswirkung der Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden vor.

Wie die Ergebnisse zeigen, wirkt sich eine hohe Führungsbeziehungsqualität signifikant protektiv auf den Mitarbeitenden aus und senkt dessen Stressbelastung ( $\beta = -.319$ ;  $p < .001$ ). Die Effektstärke liegt im mittleren Bereich, sodass der Einfluss der Führungsbeziehungsqualität erheblich zur Stressreduktion von Mitarbeitenden beiträgt. Es ist daher unabdingbar, die Führungsbeziehungsqualität stärker sowohl im Rahmen von gesundheitsförderlicher Führung, Führungsverhalten und Stilen sowie Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte außer Acht zu lassen. Weitere Forschung zur differenzierten Untersuchung der Führungsbeziehungsqualität für verschiedene Branchen und Arbeitsplätze wird empfohlen.

Jedoch führen verschiedene Stressoren nicht bei jeder Person zur gleichen psychischen Beanspruchung, je nach Ressourcen oder Persönlichkeitsmerkmalen stehen jedem Individuum unterschiedliche Bewältigungsstrategien und Ressourcen zur Verfügung. Da bereits erwiesen ist, dass sich die Big Five Persönlichkeitsmerkmale auf die Stressbelastung auswirken, wurde ebenfalls im Rahmen dieser Arbeit angenommen, dass die Big Five Persönlichkeitsmerkmale den Zusammenhang von Führungs-

beziehungsqualität und Stressbelastung eines Mitarbeitenden moderierend wirken und den Zusammenhang bspw. bei stark ausgeprägtem Neurotizismus abschwächen oder bei Vorliegen von starker Extraversion verstärken. Dieser moderierende Einfluss konnte für keine der Big Five Persönlichkeitseigenschaften nachgewiesen werden. Jedoch wurden für das Merkmal Neurotizismus ein signifikanter starker Zusammenhang mit der Stressbelastung gefunden, der im Rahmen einer linearen Regression überprüft und bestätigt wurde ( $\beta = .426$ ;  $p < .001$ ). Warum ein möglicher Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen dieser Studie nicht nachgewiesen werden konnte, wird in Kapitel 5.2 dargelegt.

Insgesamt trägt die Arbeit dazu bei, das Verständnis von gesundheitsförderlicher Führung zu erweitern und liefert wichtige Erkenntnisse, die Führungskräfte im Alltag stärker berücksichtigen sollten, um die Führungsbeziehungsqualität zu den Mitarbeitenden aufzubauen und auf einem hohen Level zu erhalten. Die positive Auswirkung einer hohen Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung der Mitarbeitenden konnte signifikant nachgewiesen werden und unterstreicht zusätzlich, welchen wichtigen Einfluss der Faktor Führungskraft auf die Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat. Führungskräfte müssen sich dieser wichtigen Schlüsselposition sowie ihrem weitreichenden Einfluss auf die Mitarbeitenden bewusst sein.

## Literaturverzeichnis

- Alarcon, G.; Eschleman, K.; Bowling, N. (2009). *Relationships between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis*. *Work and Stress*, 23 (3), S. 244–263.
- AOK - Die Gesundheitskasse. (2021). *Überblick: Gesund führen*.  
<https://www.aok.de/fk/bw/betriebliche-gesundheit/gesund-fuehren/ueberblick-gesund-fuehren/> (30.06.2023).
- Asendorpf, J. (2018). *Persönlichkeit: Was uns ausmacht und warum*. Berlin: Springer.
- Asendorpf, J. (2019). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor*. 4. Auflage. Berlin: Springer.
- Asendorpf, J.; Banse, R.; Neyer, F. (2017). *Psychologie der Beziehung*. 2.Auflage, Bern: Hogrefe.
- Bakker, A.; Demerouti, E. (2014). *Job Demands–Resources Theory*. In: Cooper, C.; Chen, P. (Hrsg.): *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Volume III, S. 1–28.
- Bamberg, E.; Keller, M.; Wohler, C.; et al. (2012). *BGW-Stresskonzept*. Hamburg: Broermann Druck und Medien GmbH.
- Barmer. (2022). *Führung und Gesundheit: So gelingt gesunde Führung*.  
<https://www.barmer.de/firmenkunden/workshops-und-seminare/bgm-trainings-team-workshops/gesunde-fuehrung-1057042> (30.06.2023).
- Baron, R; Kenny, D. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), S. 1173–1182.
- Bibbey, A.; Carroll, D.; Roseboom, T. et al. (2013). *Personality and physiological reactions to acute psychological stress*. *International Journal of Psychophysiology*, 90(1), S. 28–36.
- Bortz, J.; Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. 7. Auflage. Berlin: Springer.
- Buchner, A. (o.J.). *G\*Power*.  
<https://www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-arbeitspsychologie/gpower.html> (17.06.2023).
- Bundesministerium für Gesundheit. (2022). *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz*.  
<https://gesund.bund.de/psychische-gesundheit-am-arbeitsplatz> (02.07.2023).
- Cannon, W. (1914). *The Emergency Function of the Adrenal Medulla in Pain and the Major Emotions*. *American Journal of Physiology*, 33(2), S. 356–372.
- Cannon, W. (1929). *Organization for physiological homoestasis*. *Physiological Reviews*, 9(3), S. 399–431.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. Auflage, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). *A Power Primer*. *Psychological Bulletin*, 112(1), S. 155–159.
- Connor-Smith, J.; Flachsbart, C. (2007). *Relations between personality and coping: a meta-analysis*. *Journal of personality and social psychology*, 93(6), S. 1080–1107.
- Demerouti, E.; Nachreiner, F. (2019). *Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 2019(73), S. 119–130.
- DeNeve, K.; Cooper, H. (1998). *The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being*. *Psychological bulletin*, 124(2), S. 197–229.
- Ducki, A.; Felfe, J. (2011). *Führung und Gesundheit: Überblick*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*. Berlin: Springer, S. VII–XII.
- Eilles-Matthiessen, C.; Scherer, S. (2011). *Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*. Berlin: Springer, S. 15–25.
- Ernst, G.; Franke, A.; Franzkowiak, P. (2022). *Stress und Stressbewältigung*. <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/stress-und-stressbewaeltigung/> (07.01.2023).
- Faltermaier, T. (2023). *Salutogenese*. <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/salutogenese/> (30.06.2023).
- Faul, F.; Erdfelder, E.; Buchner, A.; et al. (2009). *Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses*. *Behavior Research Methods*, 41, S. 1149–1160.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. 3. Auflage. London: Sage.
- Folkman, S.; Lazarus, R.; Gruen, R.; et al. (1986). *Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 3, S. 571–579
- Franke, F., Felfe, J. (2011). *Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*. Berlin: Springer, S. 3–13.
- Galais, N.; Sende, C.; Hecker, D.; et al. (2012). *Flexible und atypische Beschäftigung: Belastungen und Beanspruchung*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin: Springer, S. 109–121.

- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Arbeitsprogramm Psyche. (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. [https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Psychische-Belastung-Gefaehrdungsbeurteilung-4-Auflage.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Psychische-Belastung-Gefaehrdungsbeurteilung-4-Auflage.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (30.06.2023).
- GKV-Spitzenverband (2023b). *Leitfaden Prävention. Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 27. März 2023.* [https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_\\_selbsthilfe\\_\\_beratung/praevention/praevention\\_leitfaden/Leitfaden\\_Praevention\\_Akt\\_03-2023\\_barrierefrei.pdf](https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention__selbsthilfe__beratung/praevention/praevention_leitfaden/Leitfaden_Praevention_Akt_03-2023_barrierefrei.pdf) (30.06.2023).
- GKV-Spitzenverband. (2023a). *Leitfaden Prävention.* [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention\\_und\\_bgf/leitfaden\\_praevention/leitfaden\\_praevention.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/leitfaden_praevention/leitfaden_praevention.jsp) (30.06.2023).
- Goldberg, L. (1993). *The structure of phenotypic personality traits.* American Psychologist, 48(1), S. 26–34.
- Gothaer. (2022). *Gothaer Studie: Gesundheit und Familie sind Beschäftigten am wichtigsten.* <https://presse.gothaer.de/pressreleases/gothaer-studie-gesundheit-und-familie-sind-beschaeftigten-am-wichtigsten-3189791> (30.06.2023).
- Graen, G.; Scandura, T. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing.* Research in Organizational Behavior, Volume 9, S. 175–208.
- Grebner, S.; Berlowitz, I.; Alvarado, V.; et al. (2011). *Stress-Studie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit.* [https://www.researchgate.net/publication/272477554\\_Stress-Studie\\_2010\\_Stress\\_bei\\_Schweizer\\_Erwerbstatigen\\_Zusammenhange\\_zwischen\\_Arbeitsbedingungen\\_Personenmerkmalen\\_Befinden\\_und\\_Gesundheit](https://www.researchgate.net/publication/272477554_Stress-Studie_2010_Stress_bei_Schweizer_Erwerbstatigen_Zusammenhange_zwischen_Arbeitsbedingungen_Personenmerkmalen_Befinden_und_Gesundheit) (04.01.2023).
- Gregersen, S.; Vincent-Höper, S.; Nienhaus, A. (2013). *Führung und Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?* Österreichisches Forum Arbeitsmedizin, 01/13, S. 28–39.
- Gregersen, S.; Vincent-Höper, S.; Nienhaus, A. (2014). *Health-Relevant Leadership Behaviour: A Comparison of Leadership Constructs.* Zeitschrift für Personalforschung, 28, S. 117–138.
- Gregersen, S.; Zimmer, A.; Kuhnert, S.; et al. (2011). *Führungsverhalten und Gesundheit - zum Stand der Forschung.* Das Gesundheitswesen, 73 (1), S. 3–12.
- Günther, T.; Albers, C.; Hamann, M. (2009). *Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling in Unternehmen.* Zeitschrift für Controlling & Management, 53 (6), S. 367–375.
- Häfner, A.; Pinneker, L.; Hartmann-Pinneker, J. (2019). *Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern.* Berlin: Springer.

- Hayes; A., Cai, L. (2007). *Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation*. Behavior Research Methods, 39 (4), S. 709–722.
- Hogrefe. (o.J.). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae*.  
<https://www.testzentrale.de/shop/neo-fuenf-faktoren-inventar-nach-costa-und-mc-crae.html> (28.01.2022).
- Iliescu, D.; Maccsinga, I.; Sulea, C.; Fischmann, G.; et al. (2017). *The five-factor traits as moderators between job insecurity and health: A vulnerability-stress perspective*. Career Development International. 22(1), S. 399–418.
- Judge, T.; Heller, D.; Mount, M. (2002). *Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis*. The Journal of applied psychology, 87(3), S. 530–541.
- Kohlmann, F. (2016). *Nächstenliebe*. In: Frey, D. (Hrsg.): Psychologie der Werte. Berlin: Springer.
- Kramer, B. (2023). *Die Generation Z will Karriere machen*.  
<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/generation-z-karriere-arbeit-1.5874239> (30.06.2023).
- Lazar, M. (2022). *Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische und psychische Gesundheit der Geführten? Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften*. iwv Schriftenreihe der FOM, No. 9, Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Lazarus, R.; Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Liao, Y. (2019). *Big-Five Personality Traits as Moderating Effects Exploring the Relationship between Job stress and Job Burnout*. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 8 (5), S. 338–349.
- Lindner, L. (2016). *Respekt*. In: Frey, D. (Hrsg.): Psychologie der Werte. Berlin: Springer, S. 167–175.
- Ludwig, P. (1999). *Ermutigung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luo, J.; Zhang, B.; Cao, M.; et al. (2022). *The Stressful Personality: A Meta-Analytical Review of the Relation Between Personality and Stress*. Personality and social psychology,  
[https://www.researchgate.net/publication/360554961\\_The\\_Stressful\\_Personality\\_A\\_Meta-Analytical\\_Review\\_of\\_the\\_Relation\\_Between\\_Personality\\_and\\_Stress](https://www.researchgate.net/publication/360554961_The_Stressful_Personality_A_Meta-Analytical_Review_of_the_Relation_Between_Personality_and_Stress) (28.01.2023).
- Marschall, J.; Hildebrandt, S.; Kleinlercher, K. et al. (2020). *Gesundheitsreport 2020. Stress in der modernen Arbeitswelt. Sonderanalyse: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise*. Heidelberg: medhochzwei Verlag.

- Metz, A.; Rothe, H. (2017). *Screening psychischer Arbeitsbelastung*. Wiesbaden: Springer.
- Meyer, M.; Maisuradze, M.; Schenkel, A. (2019). *Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2019*. Berlin: Springer, S. 413–477.
- Myers, D. (2014). *Psychologie*. 3. Auflage. Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. (2014). *Führung von Mitarbeitern*. In: Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer, S. 83–102.
- Neuner, R. (2016). *Psychische Gesundheit bei der Arbeit*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Neyer, F.; Asendorpf, J. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit*. 6. Auflage. Berlin: Springer.
- Nieder, P. (1997). *Der Begriff „Vertrauen“*. In: Nieder, P. (Hrsg.): *Erfolg durch Vertrauen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 24–27.
- Pelz, W. (2016). *Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis*. In: von Au, C. (Hrsg.): *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Wiesbaden: Springer, S. 93–112.
- Prümper, J.; Becker, M. (2011). *Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*. Berlin: Springer, S. 37–47.
- Riechert, I. (2015). *Psychische Störungen bei Mitarbeitern*. Berlin: Springer.
- Rimbach, A. (2013). *Die Motivations- und Arbeitssituationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht als Baustein eines demografieorientierten Personalmanagements*. In: Göke, M., Heupel, T. (Hrsg.): *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Springer, S. 179–191.
- Röder, V. (2016). *Nichtlineare Zusammenhänge und Partialkorrelation*. [https://www.tu-chemnitz.de/hsw/psychologie/professuren/method/homepages/VR/%C3%9C18\\_NichtlineareZshg\\_Partialkorrelation160615\\_4.pdf](https://www.tu-chemnitz.de/hsw/psychologie/professuren/method/homepages/VR/%C3%9C18_NichtlineareZshg_Partialkorrelation160615_4.pdf) (14.05.2023).
- Rusch, S. (2019). *Stressmanagement*. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Rybnikova, I. (2014). *Austauschtheoretische Führungssicht: „Wie du mir, so ich dir“*. In: Lang, R.; Rybnikova, I. (Hrsg.): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer, S. 121–149.
- Satow, L. (2012). *Stress- und Coping-Inventar (SCI), Verfahrensdokumentation, Fragebogen, Skalendokumentation und Beispielprofile*. In: Leibniz-Institut für Psychologie (ZPID) (Hrsg.), *Open Test Archive*. Trier: ZPID.
- Satow, L. (2021). *Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T®), Verfahrensdokumentation, Testdokumentation und Fragebogen deutsch, englisch, französisch, italienisch*,

*spanisch*. In: Leibniz-Institut für Psychologie (ZPID) (Hrsg.), Open Test Archive. Trier: ZPID.

- Saupe, G.; Korek, S. (2016). *Führung und Gesundheit*. In: Felfe, J.; van Dick, R. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin: Springer, S. 157–167.
- Schaubroeck, J.; Lam, S. (2001). *How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures*.  
<https://hub.hku.hk/bitstream/10722/85922/1/Content.pdf?accept=1> (17.06.2023).
- Schlatter, S.; Louisy, S.; Canada, B.; et al. (2022). *Personality traits affect anticipatory stress vulnerability and coping effectiveness in occupational critical care situations*. Scientific Reports, 12(1), S. 1–11.
- Schuh, S. (2016). *Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern: Der PS Fit Ansatz*. In: Felfe, J.; van Dick, R. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin: Springer, S. 345–352.
- Schyns, B.; Knoll, M. (2015). *LMX – Leader-Member Exchange*. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Company KG, S. 55–66.
- Schyns, B.; Paul, T. (2002). *Leader-Member Exchange Skala (LMX7)*.  
[https://zis.gesis.org/skala/Schyns-Paul-Leader-Member-Exchange-Skala-\(LMX7\)](https://zis.gesis.org/skala/Schyns-Paul-Leader-Member-Exchange-Skala-(LMX7))  
(13.05.2023).
- Selye, H. (1950). *Stress and the general adaptation syndrome*. British Medical Journal, 17;1(4667), S. 1383-1392.
- Selye, H. (1976). *Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions*. Canadian Medical Association Journal, 3;115(1), S. 53-56.
- Semmer, N.; Zapf, D. (2016). *Theorien der Stressentstehung und -bewältigung*. In: Fuchs, R.; Gerber, M. (Hrsg.): Handbuch Stressregulation und Sport. Springer Reference Psychologie. Berlin: Springer, S. 1-29.
- Simon, W. (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Sisolefsky, F.; Rana, M.; Herzberg, P. (2017). *Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement*. Wiesbaden: Springer.
- SoSci Survey. (2022). *Zusätzliche Variablen in der Datenausgabe*. <https://www.soscisurvey.de/help/doku.php/de:results:variables>  
(17.06.2023).
- Stadler, P. (2006). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention*.  
[https://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](https://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf) (30.06.2023).

- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung*. Wiesbaden: Springer.
- Syed, A.; Rehman, K.; Kitchlew, N. (2018). *Impact of Perceived Leadership Style on Employees' Work Stress: Moderating and Mediating Role Big 5 Personality Traits*. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12 (1), S. 6–15.
- Tauscher, A. (2021). *Auswirkung der Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitern*. GRIN Verlag.
- Techniker. (2017). *Stress*.  
<https://www.tk.de/resource/blob/2023234/86e81020bb911fe9bf60673ad9e26120/tk-broschuere-stress-data.pdf> (27.12.2022).
- Techniker. (2021a). *Entspann dich, Deutschland. TK Stressstudie 2021*.  
<https://www.tk.de/resource/blob/2116464/d16a9c0de0dc83509e9cf12a503609c0/2021-stressstudie-data.pdf> (27.12.2022).
- Techniker. (2021b). *Stressstudie: Immer mehr Menschen unter Druck - Corona belastet jeden Zweiten*.  
<https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-stressstudie-2021-2116458> (27.12.2022).
- Techniker. (o.J.). *Gesundheitsseminare für Führungskräfte*.  
<https://www.tk.de/firmenkunden/service/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/angebote-tk-fuehrungskraefte-2058796> (30.06.2023).
- Udayar, S.; Urbanaviciute, I.; Massoudi, K.; Rossier, J. (2019). *The Role of Personality Profiles in the Longitudinal Relationship Between Work-related Well-being and Life Satisfaction Among Working Adults in Switzerland*. *European Journal of Personality*, 34, S. 77–92.
- Vincent, S. (2011). *Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*. Berlin: Springer, S. 49–60.
- Waldherr, A. (2005). *Kommunikationsstile von Führungskräften: Eine strukturelle Analyse des Kommunikationsverhaltens in Führungssituationen*. Marburg: Tectum.
- Waltersbacher, A.; Schröder, H.; Klein, J. (2020). *Gerechtigkeitserleben bei der Arbeit und Gesundheit*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2020*. Berlin: Springer, S. 99–131.
- Wentura, D.; Pospeschill, M. (2015). *Multivariate Datenanalyse*. Basiswissen Psychologie. Wiesbaden: Springer.
- Winkler, I. (2004). *Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung*. *Schriften zur Organisationswissenschaft*, No. 2,  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58210/1/716186438.pdf> (17.06.2023).

- Wolfram, H.; Mohr, G. (2004). *Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen*.  
<https://zis.gesis.org/skala/Wolfram-Mohr-F%C3%BChrungsbeziehungsqualit%C3%A4t-Version-MitarbeiterInnen#>  
(27.12.2022).
- Wolfram, H.; Mohr, G. (2014). *Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*.  
[file:///C:/Users/sarah/Downloads/Wolfram+\\_Fuehrungsbeziehungsqualitaet\\_\\_Version\\_MitarbeiterInnen\\_c%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/sarah/Downloads/Wolfram+_Fuehrungsbeziehungsqualitaet__Version_MitarbeiterInnen_c%20(6).pdf) (27.12.2023).
- World Health Organization (WHO). o.J. *Constitution of the World Health Organization*.  
<https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf> (30.06.2023).
- World Health Organization (WHO). (2020). *Occupational health: Stress at the workplace*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace> (13.05.2023).
- Zimber, A.; Gregersen, S. (2011). *Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)*. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*. Berlin: Springer, S. 111–120.

## Anhang

### Anhang 1: Berechnung des Mindestumfangs der Stichprobengröße

**F tests** - Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  deviation from zero

**Analysis:** A priori: Compute required sample size

**Input:** Effect size  $f^2$  = 0.15  
 $\alpha$  err prob = .05  
 Power ( $1-\beta$  err prob) = 0.8  
 Number of predictors = 9

**Output:** Noncentrality parameter  $\lambda$  = 17.1000000  
 Critical F = 1.9711129  
 Numerator df = 9  
 Denominator df = 104  
 Total sample size = 114  
 Actual power = 0.8043554

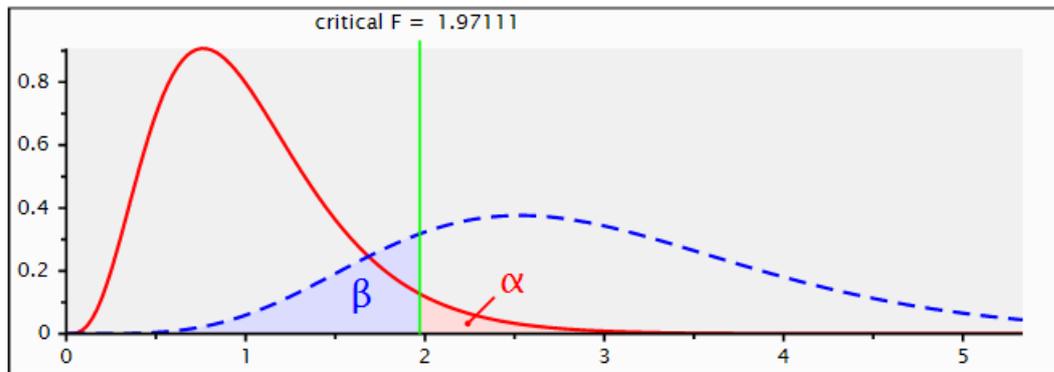


Abbildung 10: Berechnung der Mindeststichprobengröße mittels G\*Power (eigene Darstellung).

## Anhang 2: Darstellung des im Rahmen der Arbeit eingesetzten Fragebogens



Masterthesis Sarah Zatocil



Liebe Teilnehmende,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Befragung teilzunehmen.

Im Rahmen dieser Studie wird der Einfluss von Führungsbeziehungsqualität auf die Stressbelastung von Mitarbeitenden untersucht. Unter Führungsbeziehungsqualität wird die Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verstanden. Zudem wird der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitenden auf diesen Zusammenhang überprüft. Zielgruppe sind beschäftigte Personen ab 16 Jahren.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Zusammenhang zwischen Führungsbeziehungsqualität und der Stressbelastung von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz darzulegen und den Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale aufzuzeigen. Die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens sollen dazu beitragen, das Verständnis von gesundheitsförderlicher Führung zu erweitern und Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Die Beantwortung der Fragen nimmt ca. 10 Minuten Zeit in Anspruch. Die Datenerhebung erfolgt anonymisiert und lässt keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person zu. Zu Beginn der Befragung werden einige soziodemografische Daten erhoben, die lediglich der Beschreibung der Stichprobe dienen. Ihre Teilnahme ist freiwillig und kann jederzeit beendet werden, eine Angabe des Namens ist nicht notwendig. Die erhobenen Daten werden lediglich im Rahmen dieser Studie verarbeitet, vor unberechtigtem Zugriff geschützt und nicht an dritte Personen weitergeleitet.

Bei Rückfragen zu dieser Umfrage kontaktieren Sie mich gerne unter [sarah.zatocil@web.de](mailto:sarah.zatocil@web.de). Die Befragung endet zum 14.05.2023.

Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung

Sarah Zatocil

**1. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?**

- weiblich  
 männlich  
 divers

**2. Bitte geben Sie Ihr Alter ein.**

Alter

**3. Was machen Sie beruflich?**

- In Ausbildung  
 Werk-Student/in  
 Angestellte/r  
 Beamte/r  
 Selbstständig  
 Sonstiges:

**4. Wie viele Stunden beträgt Ihre wöchentliche Arbeitszeit?**

- 1 – 14 Stunden  
 15 – 29 Stunden  
 30 – 40 Stunden  
 über 40 Stunden

**5. Wie lange sind Sie Ihrer aktuellen direkten Führungskraft unterstellt?**

Wenn Sie selbst als Führungskraft tätig sind, bewerten Sie bitte, falls vorhanden, die Ihnen vorgesetzte(n) Person(en).

  
Unter sechs Monate  
Sieben bis 11 Monate  
12 Monate bis 17 Monate  
18 Monate oder länger**6. Sind Sie im Rahmen Ihrer derzeitigen Tätigkeit ebenfalls als Führungskraft tätig?**

- Ja  
 Nein

Anbei finden Sie verschiedene Aussagen zur aktuellen Stressbelastung. Bitte antworten Sie möglichst spontan und lassen Sie keine Frage aus. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

**7. Inwieweit haben Sie sich in den letzten drei Monaten durch folgende Unsicherheiten belastet gefühlt?**

	Nicht belastet	Sehr stark belastet
Unsicherheit durch finanzielle Probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf Ihren Wohnort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf Arbeitsplatz, Ausbildungsplatz, Studium oder Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf eine ernsthafte Erkrankung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf die Familie oder Freunde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf die Partnerschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf wichtige Lebensziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Inwieweit haben Sie sich in den letzten drei Monaten durch folgende Ereignisse und Probleme überfordert gefühlt?**

	Nicht überfordert	Sehr stark überfordert
Schulden oder finanzielle Probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wohnungssuche oder Hausbau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsdruck am Arbeitsplatz, im Studium, in Ausbildung oder Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erwartungen und Ansprüche der Familie oder Freunde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erwartungen und Ansprüche des Partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gesundheitliche Probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eigene Erwartungen und Ansprüche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Inwieweit haben Sie sich in den letzten drei Monaten durch tatsächlich eingetretene negative Ereignisse belastet gefühlt?**

	Nicht eingetreten / belastet	Sehr stark belastet
Verlust von finanziellen Mitteln (mehr als 50.000 EUR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von Wohnung oder Haus / Umzug / neuer Wohnort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von Arbeitsplatz, Ausbildungsplatz, Studienplatz oder Verweis von der Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von Familienangehörigen oder Freunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust oder Trennung vom Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von Gesundheit oder Handlungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eigenes Scheitern in wichtigen Lebensbereichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Antworten Sie möglichst offen und ehrlich.**

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass Sie keine Aussage auslassen.

Ich bin ein ängstlicher Typ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich grübele viel über meine Zukunft nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Oft überwältigen mich meine Gefühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin mir in meinen Entscheidungen oft unsicher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin gerne mit anderen Menschen zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Oft werde ich von meinen Gefühlen hin- und her gerissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin ein Einzelgänger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich will immer neue Dinge ausprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin in vielen Vereinen aktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin ein gesprächiger und kommunikativer Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Auch kleine Bußgelder sind mir sehr unangenehm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich fühle mich oft unsicher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich verspüre oft eine große innere Unruhe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Im Grunde bin ich oft lieber für mich allein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin sehr pflichtbewusst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin ein höflicher Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Meine Aufgaben erledige ich immer sehr genau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich helfe anderen, auch wenn man mir es nicht dankt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich habe immer wieder Streit mit anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich mache mir oft unnütze Sorgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich war schon als Kind sehr ordentlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich gehe immer planvoll vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Es fällt mir sehr leicht, meine Bedürfnisse für andere zurückzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin sehr kontaktfreudig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich kann mich gut in andere Menschen hineinversetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich komme immer gut mit anderen aus, auch wenn sie nicht meiner Meinung sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich bin oft ohne Grund traurig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu

Ich achte sehr darauf, dass Regeln eingehalten werden.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich bin ein neugieriger Mensch.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich diskutiere gerne.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich habe meine festen Prinzipien und halte daran auch fest.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich kann schnell gute Stimmung verbreiten.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich reise viel, um andere Kulturen kennenzulernen.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich gehe gerne auf Partys.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Wenn ich mich einmal entschieden habe, dann weiche ich davon auch nicht mehr ab.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich mache eigentlich nie Flüchtigkeitsfehler.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich bin oft nervös.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Am liebsten ist es mir, wenn alles so bleibt, wie es ist.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Auch kleine Schlampereien stören mich.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich lerne immer wieder gerne neue Dinge.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich beschäftige mich viel mit Kunst, Musik und Literatur.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich achte darauf, immer freundlich zu sein.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich bin ein Egoist.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich würde meine schlechte Laune nie an anderen auslassen.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich interessiere mich sehr für philosophische Fragen.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich lese viel über wissenschaftliche Themen, neue Entdeckungen oder historische Begebenheiten.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich habe viele Ideen und viel Fantasie.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich bin unternehmungslustig.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Ich stehe gerne im Mittelpunkt.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

Wenn mir jemand hilft, erweise ich mich immer als dankbar.

trifft gar nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft genau zu

11. Bitte geben Sie an, wie zutreffend die nachfolgenden Aussagen aus Ihrer Sicht sind. Ihnen stehen fünf verschiedene Antwortmöglichkeiten zur Verfügung.

Mein/e Vorgesetzte/r hebt meine Wichtigkeit hervor.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich, nachdem ich schwierige Aufgaben bewältigt habe.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Wenn ich Lösungsvorschläge für Probleme mache, greift mein/e Vorgesetzte/r diese auf.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r erkennt meine Meinung an.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r verlässt sich auf meine Aussagen.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r akzeptiert meine Entscheidungen.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r gewährt mir Zugang zu allen benötigten Informationen.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r überträgt mir auch schwierige Aufgaben.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Nach Fehlem muntert mich mein/e Vorgesetzte/r auf.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r macht mir Mut, neue Sachen anzupacken.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir beim Finden von Problemlösungen.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r unterstützt mich gegenüber Außenstehenden.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r liegt mit mir auf einer Wellenlänge.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r hat ein gutes Verhältnis zu mir.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.
Mein/e Vorgesetzte/r macht gemeinsam mit mir Witze.	<input type="radio"/> Trifft gar nicht zu.	<input type="radio"/> Trifft wenig zu.	<input type="radio"/> Trifft mittelmäßig zu.	<input type="radio"/> Trifft überwiegend zu.	<input type="radio"/> Trifft völlig zu.

Letzte Seite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

B.Sc. Sarah Zatocil, Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft – 2023

Abbildung 11: Abbildung des final eingesetzten Fragebogens (eigene Darstellung).

**Anhang 3: Berechnungen von Cronbachs Alpha für die eingesetzten Fragebögen**

Skala	Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
<b>Führungsbeziehungsqualität</b>	.939	.941	16
<b>Big Five Gesamtfragebogen</b>	.769	.781	50
Neurotizismus	.894	.894	10
Extraversion	.830	.842	10
Gewissenhaftigkeit	.708	.736	10
Offenheit	.763	.774	10
Verträglichkeit	.691	.700	10
<b>Stressbelastung</b>	.870	.869	21

Tabelle 21: Berechnung von Cronbachs Alpha der eingesetzten Messinstrumente (eigene Darstellung).

## Anhang 4: Korrelationstabelle für die Personengruppe in Ausbildung bzw. Werkstudium

		Geschlecht	Alter	Führung	FBQ	Stress	Neuro	Extra	Gewissen	Offen	
Alter	Pearson		-.017	--							
	Sig. (2-seitig)		.936								
Führung	Pearson		-.209	.147	--						
	Sig. (2-seitig)		.328	.492							
FBQ	Pearson		.295	.096	-.229	--					
	Sig. (2-seitig)		.162	.654	.281						
Stress	Pearson		-.098	-.181	-.022	-.259	--				
	Sig. (2-seitig)		.649	.398	.920	.223					
Neuro	Pearson		-.020	-.279	-.004	-.441*	.547**	--			
	Sig. (2-seitig)		.927	.187	.987	.031	.006				
Extra	Pearson		-.215	-.368	.247	-.122	-.377	-.094	--		
	Sig. (2-seitig)		.312	.077	.245	.569	.069	.663			
Gewissen	Pearson		-.021	-.121	.109	-.052	-.217	.140	.099	--	
	Sig. (2-seitig)		.924	.574	.613	.811	.307	.513	.646		
Offen	Pearson		.421*	.060	-.124	.458*	-.097	-.252	.103	-.145	--
	Sig. (2-seitig)		.041	.781	.565	.024	.651	.234	.631	.498	
Vertrae	Pearson		.232	-.243	.194	.003	-.153	-.098	.215	.212	.288
	Sig. (2-seitig)		.275	.253	.363	.990	.475	.650	.312	.319	.173

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 22: Darstellung der Korrelationen nach Pearson für die Personengruppe in Ausbildung bzw. Werkstudent (eigene Darstellung).

**Anhang 5: Überprüfung der Multikollinearität**

<b>Hypothese</b>		<b>Toleranz</b>	<b>VIF</b>
<b>H2a</b>	Neurotizismus	.848	1.179
	FBQ	.935	1.069
	Alter	.919	1.088
	Geschlecht	.949	1.054
	Führung	.955	1.047
<b>H2b</b>	Extraversion	.932	1.073
	FBQ	.963	1.038
	Alter	.955	1.047
	Geschlecht	.964	1.038
	Führung	.953	1.049
<b>H2c</b>	Offen	.979	1.022
	FBQ	.978	1.022
	Alter	.977	1.023
	Geschlecht	.974	1.027
	Führung	.952	1.051
<b>H2d</b>	Gewissen	.964	1.037
	FBQ	.980	1.021
	Alter	.966	1.035
	Geschlecht	.965	1.037
	Führung	.956	1.046
<b>H2e</b>	Verträglichkeit	.969	1.032
	FBQ	.968	1.033
	Alter	.984	1.016
	Geschlecht	.962	1.040
	Führung	.957	1.045

**Abhängige Variable:** Stressbelastung

Tabelle 23: Kollinearitätsstatistik der zu überprüfenden Hypothesen (eigene Darstellung).

## Anhang 6: Überprüfung der Heteroskedastizität mittels (modifiziertem) Breusch-Pagan-Test

Hypothese		Chi-Quadrat	df	Signifikanz
<b>Neurotizismus</b>	Modifizierter Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	11.675	1	<.001
	Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	27.018	1	<.001
<b>Extraversion</b>	Modifizierter Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	8.688	1	.003
	Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	17.711	1	<.001
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	Modifizierter Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	7.667	1	.006
	Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	15.976	1	<.001
<b>Offenheit</b>	Modifizierter Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	7.670	1	.006
	Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	15.940	1	<.001
<b>Verträglichkeit</b>	Modifizierter Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	7.842	1	.005
	Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität <sup>a,b</sup>	16.320	1	<.001

a. Abhängige Variable: Stressbelastung

b. Testet die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz nicht von den Werten der unabhängigen Variablen abhängt.

c. Vorhergesagte Werte aus Design: Konstanter Term + jeweiliges Big Five Persönlichkeitsmerkmal + FBQ + Alter + Gender + Führung

Tabelle 24: Überprüfung der Heteroskedastizität (eigene Darstellung).

## Anhang 7: Berechnung der Mindeststichprobengröße für einen kleinen Effekt

**F tests** - Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  deviation from zero

**Analysis:** A priori: Compute required sample size

**Input:** Effect size  $f^2$  = 0.02  
 $\alpha$  err prob = 0.05  
 Power ( $1-\beta$  err prob) = 0.8  
 Number of predictors = 9

**Output:** Noncentrality parameter  $\lambda$  = 15.8200000  
 Critical F = 1.8918515  
 Numerator df = 9  
 Denominator df = 781  
 Total sample size = 791

Actual power = 0.8000085

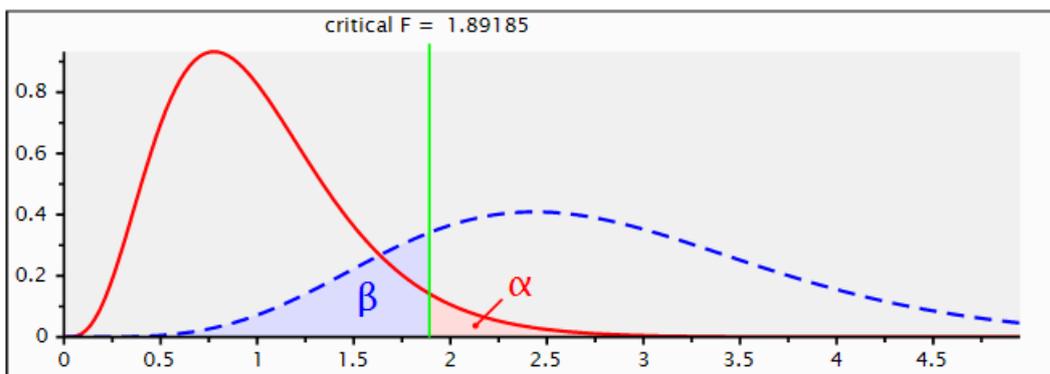


Abbildung 12: Berechnung der Mindeststichprobengröße mittels G\*Power für einen kleinen Effekt (eigene Darstellung).

## Anhang 8: Kennzahlen zur Messung der Gesundheit am Arbeitsplatz

	Kennzahl	Berechnung
Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheitsindex	über Befragungen ermittelte Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
	Krankenstandsdaten und Daten zur Leistung	hierbei sind verschiedene Kennzahlen möglich, je nachdem worauf der Schwerpunkt gelegt wird, als Beispiele sind die Anzahl der Krankmeldungen an Montagen, Freitagen und Brückentagen oder niedrige Outputmengen im Vergleich zu Vorjahren bzw. im Vergleich zu anderen Mitarbeitern zu nennen
	Fluktuationsrate	(freiwillige Kündigungen) : Mitarbeiteranzahl
	Rate der Frühverrentungsanträge	(Mitarbeiter mit Frühverrentungsantrag) : Mitarbeiteranzahl
	Rate der Versetzungsanträge	Versetzungsanträge : Mitarbeiteranzahl
	Fortbildungsengagementindex	durchschnittlich beantragte Fortbildungstage einer Periode je Mitarbeiter
	Verbesserungsvorschlagsindex	durchschnittliche Anzahl der Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter
Gesundheitsgefährdung	Anzahl mehrfach erkrankter Mitarbeiter	Anzahl der in einem Jahr mehrfach erkrankten Mitarbeiter
	Anzahl der Mitarbeiter mit chronischen Krankheiten	Anzahl der Mitarbeiter, die an chronischen Krankheiten leiden
	Anteil von Langzeitarbeitsunfähigkeitsfällen	Langzeitarbeitsfähigkeitsunfälle : Arbeitsunfähigkeitsunfälle
	Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen	Kosten spezifischer arbeitsbedingter Erkrankung
Gesundheitsförderung	Kosten der Gesundheitsförderung je Mitarbeiter	(Kosten aller Gesundheitsförderungsmaßnahmen) : Mitarbeiteranzahl
	Beteiligungsquote	(an Maßnahmen beteiligte Mitarbeiter) : Mitarbeiteranzahl
	Verbesserungsvorschlagsindex	durchschnittliche Anzahl gesundheitsrelevanter Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter
	Wirksamkeit von Maßnahmen	Erfolg von Maßnahmen; prozentual anhand von Zielerreichungsgraden oder monetär anhand eines Rol
Abwesenheit	Krankheitstage	Anzahl der Tage, die ein Mitarbeiter krank geschrieben ist
	Kosten des Krankenstandes	durch krankheitsbedingte Abwesenheit angefallene Kosten
	Krankenstand	Krankheitstage : Arbeitstage
	mittlere Dauer zwischen Krankentagen	(Sollarbeitstage – Krankheitstage) : Abwesenheitsperioden
	Krankheitsquote	Häufigkeit einer Beschwerdeart im Verhältnis zu allen Beschwerdearten
Anwesenheit	Kosten von Präsentismus	Kosten der verringerten Leistungsfähigkeit von anwesenden, aber gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern (nur sinnvoll bei repetitiven, gleichartigen Tätigkeiten, z. B. ungewöhnliche Abweichungen in Bezug auf Menge oder Qualität von der Normalleistung nach unten bei Akkordarbeit)
	Überstundenquote	Überstunden : Sollarbeitsstunden

Abbildung 13: Überblick von Kennzahlen des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz (Günther et al., 2009, S. 371).

## Anhang 9: Auftreten von Gesundheitsbeschwerden bei Mitarbeitenden in Abhängigkeit des Führungsverhaltens

		Anteil mit Gesundheitsbeschwerden in %	durchschnittliche Anzahl Gesundheitsbeschwerden
Ist der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kollegial?	„ja“	67,3	3,09
	„selten“ oder „nie“	81,5	4,59
Ist Ihr Vorgesetzter auf Probleme bei der Arbeit ansprechbar?	„ja“	70,3	3,96
	„selten“ oder „nie“	82,5	5,25
Kümmert sich Ihr Vorgesetzter um Schwierigkeiten?	„ja“	70,7	3,80
	„selten“ oder „nie“	81,1	4,83
Nimmt sich Ihr Vorgesetzter ausreichend Zeit für Ihre Anliegen?	„ja“	69,2	4,40
	„selten“ oder „nie“	80,2	5,63
Informiert Ihr Vorgesetzter Sie rechtzeitig und ausreichend?	„ja“	68,7	3,45
	„selten“ oder „nie“	79,5	4,69
Sorgt Ihr Vorgesetzter dafür, dass die Arbeit gut geplant wird?	„ja“	73,6	5,79
	„selten“ oder „nie“	83,5	7,25
Bespricht Ihr Vorgesetzter Ihre Aufgaben ausreichend mit Ihnen?	„ja“	71,6	3,10
	„selten“ oder „nie“	78,3	3,97
Bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten Rückmeldung?	„ja“	63,9	2,37
	„selten“ oder „nie“	72,0	3,16
Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an?	„ja“	68,0	2,77
	„selten“ oder „nie“	78,6	3,77
Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten stark kontrolliert?	„ja“	72,1	3,15
	„manchmal“ oder „nein“	61,3	1,83
Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung?	„ja“	65,3	2,07
	„selten“ oder „nie“	73,1	2,98
Nimmt Ihr Vorgesetzter Rücksicht?	„ja“	65,0	2,29
	„selten“ oder „nie“	79,0	3,72
Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt?	„ja“	78,0	2,84
	„selten“ oder „nie“	82,7	4,74

Abbildung 14: Zusammenhang von Bewertung des Führungsverhaltens und Auftreten von gesundheitlichen Beschwerden (Zok, 2011, S. 33).