Virtualisierte Arbeit und Erschöpfung

Eine Multilevel-Analyse zu individuellen und organisationalen Ressourcen

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Anna-Patricia München

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Herrn Prof. Dr. Timo Meynhardt

Dissertation Nr. 5004

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2020

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 18. Mai 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Menschen in meinem Leben bedanken, die mich auf dem Weg zu meiner Dissertation begleitet und unterstützt haben.

Zunächst geht mein herzlichster Dank an Prof. Dr. Heike Bruch für ihre Begeisterungsfähigkeit auch in Phasen, in denen es mal nicht so lief, und für ihre kreativen Anregungen, die diese Arbeit mitgeformt haben. Ihre Fähigkeit, Praxis und Wissenschaft zu verzahnen, wird mich auf meinem weiteren Weg nachhaltig begleiten, auch dafür danke ich ihr.

Auch bedanke ich mich sehr an dieser Stelle bei Prof. Dr. Timo Meynhardt, der mir wertvolle Impulse zu meiner Arbeit geliefert. Insbesondere sein Appell, das Thema zu verfolgen, für das ich am meisten brenne, hat mir bei der Fertigstellung der Dissertation geholfen.

Die Doktorandenzeit ist auch geprägt von Kollegen, die sich für die gleichen Themen begeistern und einen fachlich wie auch emotional unterstützen. Daher möchte ich mich bei dem gesamten Team des I.FPMs und der EF für die gemeinsame Zeit und Zusammenarbeit bedanken: Dr. Anna Schuler, Dr. Christina Block, Dr. Markus Rittich, Dr. Stefan Berger, Anja Bruggmann, Dr. Hendrik Hüttermann, Dr. Manuel Fleschhut, Dr. Tristan Ricken, Nicole Stambach, Andrea Schmid, Dr. Petra Kipfelsberger, Dr. Sandra Berenbold, Christian Böttger, Christoph Pfister, Dr. Aylin Ispaylar, Lukas Hölzl, Julian Szlang und Frederick Hesse. Ganz besonders danke ich Dr. Jessica Färber, die nicht nur Kollegin, sondern sogar zeitweise Mitbewohnerin war und über diese Zeit hinweg eine meiner engsten Freundinnen geworden ist!

Im Sinne der Verzahnung von Wissenschaft und Praxis möchte ich auch Dr. Beatrix Behrens, Dr. Dominik Hecker und dem ganzen Team der Abteilung Personalpolitik für meine Zeit in der BA und den enormen Erfahrungsschatz, den ich dort gesammelt habe, meinen Dank aussprechen.

Außerdem kann ich mich glücklich schätzen, ein Netz aus Freunden außerhalb des wissenschaftlichen Alltags zu haben, die mich in den vergangenen Jahren immer wieder aufgefangen, zum Lachen gebracht und uneingeschränkt

unterstützt haben. Bedanken möchte ich mich vor allem bei Magda, Krissi, Anne, Julia, Conny und David.

Neben meinem Freundeskreis ist meine Familie die Quelle, aus der ich die Energie für diese Arbeit gezogen habe. Daher gelten meine letzten Dankesworte ihnen. Besonders bedanke ich mich bei meinem Großvater Josef und meinem Onkel Wolfgang, die mir den Antrieb zur permanenten Weiterentwicklung mitgegeben haben.
Diesen Abschnitt meines Lebens, wie auch alle anderen, hätte ich vor allem aber niemals ohne meine Eltern, Peter und Eva-Marie, und meinen Bruder Benedikt gemeistert. Auch mein Mann Philipp war in dieser Zeit ein Anker für mich. Ihr vier schafft Ruhe, wenn ich abschalten muss, ihr liefert mir Selbstvertrauen, wenn ich unsicher bin, und ihr seid da, wann und wo immer ich euch brauche. Dafür und für eure uneingeschränkte und bedingungslose Liebe danke ich euch!

Augsburg, Juli 2020 Anna-Patricia München

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis VIII
Tabellenverzeichnis X
Abkürzungsverzeichnis XI
Executive Summary XII
Zusammenfassung XIV
1 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt: Wie bleiben Beschäftigte psychisch gesund? 1
1.1 Psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt – Hintergründe und Relevanz aus theoretischer und praktischer Sicht 1
1.1.1 Psychische Gesundheit der Beschäftigten als zentraler Treiber des organisationalen Erfolges 1
1.1.2 Anforderungen der modernen Arbeitswelt an die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit 2
1.2 Ableitung der Forschungsfragen zu individuellen und organisationalen Erfolgsfaktoren psychischer Gesundheit im modernen Arbeitskontext 5
1.2.1 Individuelle Erfolgsvoraussetzungen psychischer Gesundheit im modernen Arbeitskontext 5
1.2.2 Die Rolle von Führung als organisationaler Stellhebel für psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext 9
1.3 Methodisches Vorgehen 13
1.3.1 Stichprobe und Datenbasis 13
1.3.2 Operationalisierung psychischer Gesundheit 15
1.3.3 Grundlagen der Datenanalyse 16
1.4 Beitrag und Aufbau der Arbeit 19
1.4.1 Übergeordnete Ziele 19
1.4.2 Kapitelübersicht 20
2 Psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt – eine theoretische Einordnung 22
2.1 Theoretischer Hintergrund und Einordnung in die Gesundheitsforschung am Arbeitsplatz 22
2.2 Die moderne Arbeitswelt: Eine Übersicht zu ihren Chancen und Risiken für die psychische Gesundheit 24
2.3 Praxisorientierte Analysen am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit 29
3 Das Individuum in der modernen Arbeitswelt 32
3.1 Individuelle Faktoren für die psychische Gesundheit 32
3.2 Individuelle Faktoren für die psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext 33

3.3 Persönlichkeitseigenschaften als personale Ressourcen im modernen Arbeitskontext 34

3.3.1 Methodik 46
3.3.2 Ergebnisse 50
3.3.3 Drei Muster der Persönlichkeitseigenschaften im modernen Arbeitskontext: Zwischenfazit 57

3.4 Die mediierende Rolle von Fähigkeiten 60

3.4.1 Der mediierende Effekt von Emotionsregulation auf die Typ-I- und II-Muster 61
3.4.2 Der mediierende Effekt von Selbstführung auf das Typ-III-Muster 67
3.4.3 Methodik 73
3.4.4 Ergebnisse 77
3.4.5 Emotionsregulation und Selbstführung als Erklärungsmechanismen für die Effekte der drei Muster: Zwischenfazit 84

3.5 Die Rolle individueller Ressourcen im modernen Arbeitskontext: Zusammenfassung und Praxisbeispiel 86

3.5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 86
3.5.2 Praxisbeispiel: Das Kompetenzmodell der Bundesagentur für Arbeit 88

4 Der organisationale Kontext in der modernen Arbeitswelt 91

4.1 Führung und ihre Bedeutung für die psychische Gesundheit 91

4.1.1 Transformationale Führung 92
4.1.2 Empowernde Führung 94

4.2 Die Rolle von Führung im modernen Arbeitskontext 96
4.3 Differenzierte, mitarbeiterorientierte Führung als Moderator für die psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext 98

4.3.1 Individuums-orientiertes, transformationales Führungsmuster als Stellhebel für das Typ-I-Muster 99
4.3.2 Kollektiv-orientiertes, transformationales Führungsmuster als organisationaler Stellhebel für das Typ-II-Muster 101
4.3.3 Empowernde Führung als organisationaler Stellhebel für das Typ-III-Muster 103

4.4 Methodik 106

4.4.1 Messung der Variablen 106
4.4.2 Datenanalyse 108

4.5 Ergebnisse 109

4.5.1 Deskriptivstatistiken 109
4.5.2 Hypothesentestung 111

4.6 Die organisationale Ressource Führung im modernen Arbeitskontext: Zwischenfazit und anwendungsorientierte Analysen 118

4.6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 118
4.6.2 Anwendungsorientierte Analysen: Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext 120

5 Zusammenfassende Diskussion und Implikationen für Theorie und Praxis 127

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen 127
5.2 Spiegelung der Ergebnisse an der Theorie und übergeordneter Beitrag der Arbeit ... 132
5.2.1 Theoretischer Beitrag der Erkenntnisse der Forschungsfrage 1a 133
5.2.2 Theoretischer Beitrag der Erkenntnisse der Forschungsfrage 1b 134
5.2.3 Theoretischer Beitrag der Erkenntnisse der Forschungsfrage 2 135
5.3 Implikationen für die Praxis aus Theorie und Empirie 136
5.3.1 Handlungsempfehlungen für Mitarbeitende 138
5.3.2 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte 140
5.3.3 Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement 144
5.4 Limitationen und zukünftige Forschungsansätze 149
5.4.1 Diskussion der Limitationen 149
5.4.2 Anregungen für zukünftige Forschung 151
5.5 Konklusion 155
6 Literaturübersicht 157
Lebenslauf 182

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptionelles Modell entlang der Forschungsfragen 13
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit 21
Abbildung 3: Prozentualer Anteil moderner Arbeitsformen in den Agenturen der BA in den Jahren 2015-2017 30
Abbildung 4: Konzeptionelles Modell zu der Forschungsfrage 1a 46
Abbildung 5: Moderationswirkung von virtueller Zusammenarbeit auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionale Erschöpfung 55
Abbildung 6: Die drei Muster der Persönlichkeitsdimensionen in hoher Ausprägung entsprechend des organisationalen Arbeitskontext 59
Abbildung 7: Konzeptionelles Modell zu der Forschungsfrage 1b 73
Abbildung 8: Moderationswirkung des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und Emotionsregulation 82
Abbildung 9: Konzeptionelles Modell zu der Forschungsfrage 2 106
Abbildung 10: Moderationswirkung von Kollektiv-orientiertem TFL auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im analogen Kontext 113
Abbildung 11: Moderationswirkung von kollektiv-orientiertem TFL auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im virtuellen Kontext 114
Abbildung 12: Moderationswirkung von empowernder Führung auf den Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individuelle Leistung im Face-to-Face-Kontext 116
Abbildung 13: Moderationswirkung von empowernder Führung auf den Zusammenhang von Extraversion und emotionale Erschöpfung im Face-to-Face-Kontext 118
Abbildung 14: Vergleichende Analysen zum Typ-II-Muster 121
Abbildung 15: Die Burnout-reduzierende Wirkung von Individuums-orientiertem TFL im virtuellen Kontext mit Blick auf Neurotizismus 122
Abbildung 16: Die Burnout-reduzierende Wirkung von Kollektiv-orientiertem TFL im virtuellen Kontext mit Blick auf Verträglichkeit 123

Abbildung 17: Die leistungssteigernde Wirkung von empowernder Führung im virtuellen Kontext mit Blick auf Gewissenhaftigkeit.....124
Abbildung 18: Die Burnout-reduzierende Wirkung von empowernder Führung im virtuellen Kontext mit Blick auf Extraversion.....125
Abbildung 19: Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext 126
Abbildung 20: Die drei Muster der Persönlichkeitsdimensionen in hoher Ausprägung entsprechend des Arbeitskontext.....129
Abbildung 21: Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext 131

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht und Definition ausgewählter moderner Arbeitsformen 25
Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Korrelationen zu Forschungsfrage 1a 51
Tabelle 3: Direkte und bedingt direkte Effekte von Gewissenhaftigkeit auf Leistung 53
Tabelle 4: Direkte und bedingt direkte Effekte von Verträglichkeit auf emotionale Erschöpfung.....54
Tabelle 5: Direkte und bedingt direkte Effekte von Extraversion auf emotionale Erschöpfung.....56
Tabelle 6: Direkte und bedingt direkte Effekte von Neurotizismus auf emotionale Erschöpfung.....57
Tabelle 7: Deskriptivstatistiken und Korrelationen zu der Forschungsfrage 1b 78
Tabelle 8: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodells für Neurotizismus.....79
Tabelle 9: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodells für Verträglichkeit....80
Tabelle 10: Regressionskoeffizienten des moderierten Mediationsmodells für Verträglichkeit 81
Tabelle 11: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodells für Gewissenhaftigkeit 83
Tabelle 12: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodell für Extraversion 84
Tabelle 13: Deskriptivstatistiken und Korrelationen zu der Forschungsfrage 2 110
Tabelle 14: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-I-Musters.....111
Tabelle 15: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-II-Musters 112
Tabelle 16: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-III-Musters für Gewissenhaftigkeit.....115
Tabelle 17: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-III-Musters für Extraversion 117

Abkürzungsverzeichnis

B	unstandardisierter Regressionskoeffizient
β	standardisierter Regressionskoeffizient
BA	Bundesagentur für Arbeit
CI	Konfidenzintervall
et al.	et alii
EU	Europäische Union
HR(M)	Human Resources (Management)
ICC	Intra-Klassen-Koeffizient
LMX	Leader-Member-Exchange
MW	Mittelwert
n.D.	no date (= kein Datum bei Quellenangabe)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
t	Teststatistik der t-Verteilung
TFL	Transformationale Führung
u.a.	unter anderem
var(u_{0j})	Koeffizient für die Varianz der Konstanten
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WHO	World Health Organisation/ Weltgesundheitsorganisation
z.B.	zum Beispiel

Executive Summary

Mental health of employees is a decisive factor for the company's success. Working conditions and working relationships can act either as resources or as stressors. But that is exactly what is changing in modern work settings. Mobile and flexible forms of work that individualize work designs make collaboration more virtual and thereby break up classic support structures and relationships in an organizational context. Therefore, the question is raised who remains psychologically healthy in the modern work context, why and what role leadership can play as a core resource.

This dissertation sets out to address mental health in modern work settings in two steps: first analysing individual and then organizational factors. As a result, the topic of mental health is approached through a multi-level approach.

For this purpose, the theoretical background to mental health at work is presented and an overview of the different forms of work is provided in order to establish a theoretical foundation and a common understanding of modern forms of work as the groundwork for the downstream investigation of the research question.

In order to create a better understanding of the individual factors, personality traits are introduced and their effects on indicators of mental health are examined in the context of virtual collaboration, at first. The results show that emotionally unstable employees run the risk of burnout in both contexts, whereas conscientious and extroverted employees seem to master both contexts well. The burnout-reducing effect of agreeableness, on the other hand, decreases in a virtual context. Based on these findings, three types of employees are derived.

In order to better understand these personality effects, selected mediating, self-regulatory abilities are subsequently examined. It becomes clear that employees with a high level of neuroticism are less able to regulate their emotions in both contexts (analogue and virtual), which results in a higher exhaustion. Agreeable employees who are actually characterized by good emotion regulation tend to regulate themselves more poorly in a virtual context. The fundamentally positive effects of extraversion and conscientiousness, however, can be explained by the ability of self-leadership.

Building on the findings of the individual factors of mental health in the modern world of work, leadership is examined as an organizational resource in the second part of this

dissertation. Referring to the three employee types, the moderating effects of three leadership climates are analysed in the sense of a differentiated, employee-oriented approach in an analogue and virtual context. The results indicate that individual-oriented, transformational leadership cannot buffer the negative effects of neuroticism in both contexts. Collective-oriented leadership, on the other hand, has an effect-enhancing effect on the relationship between agreeableness and emotional exhaustion in the analogue as well as in the virtual context. Empowering leadership turns out to be a relevant moderator for the effects of conscientiousness and extraversion, but only in an analogue context.

In order to deliver a contribution to the design of a psychologically healthy, modern working environment in organisations, application-oriented analyses and the three types of employees, that have been extracted, provide the foundation for deriving a resource model of mental health in a virtual work context. This dissertation concludes with concrete, target group-specific recommendations for action and suggestions for future research projects.

Zusammenfassung

Die psychische Gesundheit der Beschäftigten gilt als ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen können dabei als Ressourcen oder als Stressoren wirken. Doch gerade diese verändern sich im Kontext moderner Arbeitsformen. Mobile und flexible Arbeitsformen, die die eigene Arbeitsgestaltung individualisieren, machen die Zusammenarbeit virtueller und brechen dabei klassische Unterstützungsstrukturen und Beziehungsgefüge im organisationalen Kontext auf. Daher widmet sich die vorliegende Arbeit der Frage, wer im modernen Arbeitskontext psychisch gesund bleibt, warum und welche Rolle Führung als eine Kernressource dabei spielen kann.

Die Arbeit gliedert sich entlang zweier Schwerpunkte: individuelle und organisationale Erfolgsfaktoren. Dadurch wird sich der Thematik psychischer Gesundheit in der modernen Arbeitswelt über eine Mehrebenen-Betrachtung genähert.

Hierfür wird zunächst der theoretische Hintergrund zu psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz dargestellt sowie ein Überblick zu den verschiedenen Arbeitsformen geliefert, um eine theoretische Grundlage und ein gemeinsames Verständnis der modernen Arbeitsformen als Basis für die Untersuchung der Forschungsfragen zu liefern.

Zur Betrachtung der individuellen Faktoren werden zunächst Persönlichkeitseigenschaften herangezogen und deren Wirkung auf Indikatoren psychischer Gesundheit im Kontext virtueller Zusammenarbeit untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass emotional instabile Beschäftigte in beiden Kontexten Gefahr laufen auszubrennen, wohingegen sich gewissenhafte sowie extrovertierte Beschäftigte in beiden Kontexten leichter tun. Der vor Burnout schützende Effekt von Verträglichkeit nimmt hingegen im virtuellen Kontext ab. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden drei Mitarbeitertypen abgeleitet.

Um diese Persönlichkeitseffekte besser verstehen zu können, werden anschließend ausgewählte mediierende, selbstregulatorische Fähigkeiten untersucht. Dabei wird deutlich, dass Beschäftigte mit einer hohen Ausprägung an Neurotizismus in beiden Kontexten (analog und virtuell) ihre Emotionen schlechter regulieren können, wodurch sie eher ausbrennen. Verträgliche Beschäftigte, die sich eigentlich durch eine gute Emotionsregulation auszeichnen, können sich im virtuellen Kontext tendenziell

ebenfalls schlechter regulieren. Die grundsätzlich positiven Effekte von Extraversion und Gewissenhaftigkeit lassen sich dagegen durch die Fähigkeit zur Selbstführung erklären.

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu den individuellen Faktoren psychischer Gesundheit in der modernen Arbeitswelt wird in einem weiteren Schritt Führung als organisationale Ressource untersucht. Entsprechend der drei Mitarbeitertypen werden die moderierenden Effekte dreier Führungsformen im Sinne eines differenzierten, mitarbeiterorientierten Ansatzes im analogen und virtuellen Kontext analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Individuums-orientierte, transformationale Führung die negativen Effekte von Neurotizismus in beiden Kontexten nicht abpuffern kann. Kollektiv-orientierte Führung hat hingegen eine effektverstärkende Wirkung mit Blick auf den Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im analogen wie auch im virtuellen Kontext. Empowernde Führung zeigt sich als relevanter Moderator für die Effekte von Gewissenhaftigkeit und Extraversion, allerdings nur im analogen Kontext.

Um aus den Erkenntnissen einen Beitrag für die Gestaltung einer gesunden modernen Arbeitswelt in der Praxis zu liefern, dienen abschließend anwendungsorientierte Analysen und die herausgearbeiteten drei Mitarbeitertypen als Grundlagen zur Ableitung eines Ressourcenmodells gesunder Hochleistung im virtuellen Arbeitskontext. Die Arbeit schliesst mit konkreten, zielgruppenspezifischen Handlungsempfehlungen sowie Vorschlägen für zukünftige Forschungsprojekte.

1 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt: Wie bleiben Beschäftigte psychisch gesund?

1.1 Psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt – Hintergründe und Relevanz aus theoretischer und praktischer Sicht

1.1.1 Psychische Gesundheit der Beschäftigten als zentraler Treiber des organisationalen Erfolges

Als eines der größten Probleme und damit eine wachsende Herausforderung im europäischen Arbeitskontext wird arbeitsbezogener Stress aufgeführt (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Schätzungen besagen, dass in etwa 22 Prozent der Erwerbstätigen in Europa unter Stress am Arbeitsplatz leiden und 50 bis 60 Prozent der Krankheitstage mit Stresserleben in Verbindung stehen (European Agency for Safety and Health at Work, 2009), wodurch enorme wirtschaftliche Kosten entstehen. Bereits 2002 beliefen sich die jährlichen Kosten der Folgen arbeitsbezogenen Stresses in der EU auf 20 Millionen Euro (European Commission, 2000). Weltweit werden laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) die finanziellen Einbußen der Produktivitätsverluste in Folge von affektiven Störungen, wie z.B. Depression, auf etwa eine Billion Dollar jährlich geschätzt (WHO, 2019). Eingeschränkte Mitarbeitergesundheit bedeutet somit für die Gesellschaft insgesamt und Unternehmen im Speziellen enorme Kosten (Wright & Huang, 2012).

Die wachsende Bedeutung von arbeitsbezogenen Stressfolgeerkrankungen, deren finanzielle Konsequenzen und ein entsprechendes Bewusstsein verändern auch den Umgang mit diesem Thema. So hat die WHO 2019 Burnout im ICD-11 (International Classification of Diseases) als berufsbezogenes Phänomen genauer spezifiziert und unterstreicht damit noch einmal mehr die Gefahren von chronischem Stress am Arbeitsplatz, wie Erschöpfung, mentale Distanzierung vom Job und reduzierte Arbeitsleistung (WHO, 2019).

Psychische Gesundheit ist somit keine reine Privatsache, sondern auch Arbeitgeber sind gefordert. Denn Arbeit umfasst, objektiv betrachtet, einen großen zeitlichen Anteil des Lebens. Demnach beträgt die Lebensarbeitszeit in der Schweiz 42,5 Jahre und in

Deutschland 38 Jahre (Statista, 2017). Subjektiv kann aber auch der emotionale Wert von Arbeit für die Einzelne bzw. den Einzelnen sehr groß sein (Quick, Murphy, Hurrell, & Orman, 1992).

Um gesunde Arbeitsbedingungen gestalten zu können, bedarf es neben der Reduktion von Stressoren auch eines expliziten Aufbaus von Ressourcen und Stärken im Arbeitskontext (z.B. Day & Randell, 2014; WHO, 2019). Dies spiegelt sich auch in der ganzheitlichen Gesundheitsdefinition der WHO (2017) wider: «Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.» Diese Definition macht deutlich, dass Gesundheit nicht nur auf somatische Beschwerden begrenzt werden kann, und, dass die reine Abwesenheit von Krankheit nicht gleichzusetzen ist mit dem Zustand völliger Gesundheit. Demnach muss es auch das Ziel sein, Gesundheit auf verschiedenen Ebenen (physisch, psychisch, psychosozial) präventiv zu fördern. Politisch wurde zum Beispiel in Deutschland darauf reagiert, als Ende 2013 die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als verpflichtende Arbeitsschutzmaßnahme für Arbeitgeber eingeführt wurde, wodurch werden sowohl Arbeitsbedingungen als auch Arbeitsbeziehungen regelmäßig untersucht (Beck, n.D.).

Gelingt es, das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten aufrechtzuerhalten und zu fördern, profitieren Unternehmen unter anderem von erhöhter Arbeitsleistung und Produktivität wie auch geringeren Kündigungsabsichten und Absentismusquoten (APA, 2017). Neben der erhöhten Bleibebereitschaft hängt individuelles Wohlbefinden auch mit verringerten somatischen Erkrankungen zusammen (Wright & Huang, 2012). Wie die hier dargestellten Befunde unterstreichen, hat die Förderung von Wohlbefinden positive Effekte für Mitarbeitende und Organisationen.

1.1.2 Anforderungen der modernen Arbeitswelt an die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz ist, wie oben erläutert, eine Kernherausforderung moderner Personalarbeit und organisationsbezogener Forschung. Eine weitere, die die Relevanz von Gesundheitsmaßnahmen im Arbeitskontext verstärkt und gegebenenfalls die Wirksamkeit bisheriger Bemühungen in Organisationen beeinflusst, ist die zunehmende Digitalisierung und der damit verbundene Wandel der Arbeitswelt. Ein zunehmender Grad an Digitalisierung kann dabei mit erhöhter

emotionaler Erschöpfung einhergehen (Böhm, Bourovoi, Brzykcy, Kreissner, & Breier, 2016).

Die Digitalisierung ist kein Phänomen des 21. Jahrhunderts, aber seit der Einführung des Computers als Gerät für die Endnutzerin bzw. den Endnutzer in den 1980er Jahren, ist die Qualität durch den Ausbau des Breitband-Internets und damit die Geschwindigkeit wie auch die Leistungsfähigkeit der Geräte selbst enorm gewachsen (Kizza, 2013). Flexibel, mobil und dynamisch sind Attribute der daraus resultierenden modernen Arbeitswelt. Doch es bleibt schwierig, den Begriff der modernen Arbeitswelt einheitlich zu definieren. Verschiedenste Bezeichnung wie VUCA-World (volatil, unsicher, komplex und agil) oder auch Arbeitswelt 4.0 werden in der Praxis herangezogen. Begleitet wird dieser technologische Trend von Anforderungen, wie kontinuierlichem Lernen, zunehmender Komplexität und erhöhter Selbstbestimmung bei gleichzeitiger Selbstkontrolle (Weinert, 1998). Die digitalen Arbeitsinhalte und Arbeitsmittel ermöglichen dabei flexible und mobile Arbeitsformen, die Strukturen und Zusammenarbeit verändern (Apt, Bovenschulte, Hartmann, & Wischmann, 2016) und das Arbeiten orts- und zeitunabhängig gestalten (Cascio & Shurygailo, 2003). Eine derartige Flexibilisierung kann folglich die Ausgestaltung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle und mobiler Arbeitsformen, wie Home-Office oder Co-Working-Spaces, erleichtern und die Zusammenarbeit virtueller werden lassen (Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017). Doch dabei drängt sich die Frage auf, ob jede bzw. jeder damit umgehen kann, und, ob auch Organisationen entsprechend darauf vorbereitet sind.

Diese tiefgreifenden Veränderungen, in der Praxis auch häufig als «New Work Transformation» bezeichnet, ermöglichen Chancen für, stellen aber auch Herausforderungen an die psychische Gesundheit im Arbeitskontext. Schaut man sich einschlägige Forschungsergebnisse an, lässt sich zunächst festhalten, dass es positive Zusammenhänge flexiblen Arbeitens mit verschiedensten Outcomes, wie Leistung und Gesundheit gibt (Artazcoz, Benach, Borrell, & Cortes, 2005; MacEachen, Polzer, & Clarke, 2008). Auch Hill und Kollegen (2008) zeigen auf, dass wahrgenommene Flexibilität am Arbeitsplatz verringerte Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben sowie Burnout vorhersagt. Auf der anderen Seite gehen moderne Arbeitsformen einher mit erhöhter Arbeitsintensität, Erreichbarkeit und Komplexität (C. Cooper & Bevan, 2014; Clare Kelliher, Kossek, Lewis, Hammer, & Anderson, 2009). Eine gute Stresstoleranz ist daher für Gesundheit und Leistung im modernen Arbeitskontext

unausweichlich (Weinert, 1998). Aus reduzierter physischer Nähe zum Beispiel in virtuellen Kontexten kann ein gesteigertes Gefühl der Einsamkeit im Sinne der Loslösung von der Gemeinschaft, die ein Team und Organisation bietet, resultieren (Kurland & Egan, 1999). Insbesondere auch die Führungsbeziehung als eine Kernressource sozialer Unterstützung wird in virtuellen Teams beeinträchtigt (B. M. Wiesenfeld, S. Raghuram, & R. Garud, 2001).

Somit scheint es nicht eindeutig zu sein, ob die moderne Arbeitswelt als positiv oder negativ für Gesundheit und Leistungsfähigkeit bewertet werden kann. Die zunehmende Vielfalt an Arbeitsformen und Veränderung von Strukturen der modernen Arbeitswelt, wie oben beschrieben, vermag es jedoch womöglich, die Effekte psychosozialer Kernressourcen für Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verändern (Weinert, 1998). Daher ist es wichtig zu untersuchen, wie neue Arbeitsformen mit anderen Faktoren psychischer Gesundheit zusammenspielen (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012).

Hierfür soll dieses Dissertationsvorhaben die Thematik der psychischen Gesundheit in der modernen Arbeitswelt mit zwei Schwerpunkten beleuchten: zunächst soll der Frage nachgegangen werden, wie Persönlichkeitscharakteristika mit Indikatoren psychischer Gesundheit zusammenhängen und welche Erklärungsmuster dahinterliegen. Danach soll betrachtet werden, welche verschiedenen Führungsformen als organisationale Ressource die individuelle psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt entsprechend der unterschiedlichen Persönlichkeitscharakteristika unterstützen. Damit wird dieses wichtige Thema auf mehreren Ebenen adressiert, um theoretische und praktische Implikationen ableiten zu können. Dies geht einher mit dem Anspruch, den die positive Psychologie verfolgt. Diese Forschungsströmung fordert Interventionen auf unterschiedlichen Ebenen – Individual- und Kollektivlevel (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, gliedert sich die Arbeit entlang der Forschungsfragen, die zunächst dargestellt und nach einer theoretischen Betrachtung empirisch untersucht werden sollen.

1.2 Ableitung der Forschungsfragen zu individuellen und organisationalen Erfolgsfaktoren psychischer Gesundheit im modernen Arbeitskontext

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten immensen Kosten durch verringerte psychische Gesundheit von Beschäftigten ist es aus praktischer wie auch aus theoretischer Sicht wichtig, ein ganzheitliches Verständnis für die Gründe und Zusammenhänge interindividueller Unterschiede bezüglich der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz zu schaffen (Francis & Lankshear, 2019). Hier will die vorliegende Arbeit einen Kernbeitrag leisten, indem sie der Forderung nach einem stärkeren Fokus auf Gesundheit (Day & Randell, 2014) insbesondere in modernen Arbeitsformen nachkommt (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Sardeshmukh et al., 2012).

Gesundheit ist kein monokausales Konstrukt, sondern wird durch die Interaktion von dem Arbeitskontext mit verschiedenen, individuellen und organisationalen Faktoren maßgeblich beeinflusst (Skakon et al., 2010). Diesem soll in dem Dissertationsvorhaben Rechnung getragen werden, indem unterschiedliche potenzielle Ressourcen bzw. Stressoren – individuell und kollektiv – betrachtet werden. Damit orientiert sich die Arbeit unter anderem an der Forderung von Allen, Golden und Shockley (2015, S. 60), die sie am Beispiel von mobilem Arbeiten gestellt haben: «A multifaceted approach is needed. The success of any telecommuting program will depend on aspects of the person (e.g., self-regulation skills), the job (e.g., degree of task interdependence), and the organization (e.g., support from supervisors).». Das unterstreicht die theoretische Relevanz der Arbeit. Doch auch aus praktischer Sicht wird die Mehrebenen-Betrachtung der Faktoren psychischer Gesundheit, insbesondere aufgrund der Komplexität moderner Arbeitswelt, im Sinne von ortsunabhängigen Arbeiten wichtig sein, um Maßnahmen in Organisationen zielgerichtet einzuführen bzw. auszubauen (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013).

1.2.1 Individuelle Erfolgsvoraussetzungen psychischer Gesundheit im modernen Arbeitskontext

In der hier vorliegenden Arbeit werden individuelle Erfolgsfaktoren in zwei Schritten untersuchen. Dazu wird zunächst die Forschungsfrage zu unterschiedlichen Typen von Persönlichkeiten als relevante Faktoren für psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext abgeleitet. Danach wird der Fokus auf die dahinterliegenden Fähigkeiten

gelenkt, die als Erklärungsmechanismen für die unterschiedlichen Effekte der verschiedenen Persönlichkeitstypen dienen können.

Persönlichkeitseigenschaften:

Die Forschung unterstreicht grundsätzlich in einer Vielzahl von Studien die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften für verschiedene Indikatoren psychischer Gesundheit (z.B. Barrick, Mount, & Judge, 2001; Caspi, Roberts, & Shiner, 2005; Ozer & Benet-Martínez, 2006; Wright & Huang, 2012). So zeigen sich, zum Beispiel mit Blick auf das Konstrukt Burnout, die stärksten Korrelationen zwischen Persönlichkeit und emotionaler Erschöpfung und an zweiter Stelle mit persönlicher Leistungsfähigkeit (Swider & Zimmerman, 2010). Hintergrund ist die Annahme, dass Prädispositionen von Personen Einfluss darauf nehmen, wie herausfordernde Situationen wahrgenommen und bewältigt werden (Weinert, 1998).
Auch in der Praxis wird in Interviews der Personalauswahl häufig auf die Abfrage von Persönlichkeitsaspekten und soziale Fähigkeiten gesetzt (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001). Auf diesem Fundament baut die vorliegende Arbeit in einem ersten Schritt auf und erweitert es um die Betrachtung dieser Zusammenhänge im virtuellen organisationalen Kontext.

Verschiedene Studien hierzu bestätigen, dass es interindividuelle Eigenschaften gibt, die den Erfolg virtueller Teams beeinflussen (N. S. Hill & Bartol, 2016), beispielsweise unterschiedliches Selbstwirksamkeitsempfinden (Staples & Webster, 2007) oder Kognitionsstile (Workman, Kahnweiler, & Bommer, 2003). Herauszufinden, welche Persönlichkeitseigenschaften ein erfolgreiches Arbeiten und Zusammenarbeiten im virtuellen Kontext ermöglichen, ist also entscheidend (Bell & Kozlowski, 2002). Daher wurde unter anderem von Hertel, Geister und Konradt (2005) gefordert, die Forschung mit Blick auf individuelle Eigenschaften als Erfolgsfaktor im virtuellen Kontext zu erweitern (siehe auch Shin, 2004). Außerdem fordern O´Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell und Kline (2009), den Blick nicht nur auf ein oder zwei Persönlichkeitseigenschaften des Big-Five-Modells[1] und ihrer Effekte im Kontext von ortsverteiltem Arbeiten zu richten, sondern mehrere Persönlichkeitsdimensionen in

[1] Die Big Five sind ein Persönlichkeitsmodell, welches fünf Kerneigenschaften umfasst: Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Extraversion, Neurotizismus und Offenheit für Neues (McCrae & Costa, 1987). Weitere Ausführung finden sich hierzu unter Kapitel 3.3.

einer Studie zu untersuchen, um herauszufinden, ob und, wenn ja, welche Mitarbeitende erfolgreicher im modernen Kontext sind als andere.

Dem Forschungsbedarf sowie der Relevanz von personalen Faktoren in der Personalmanagement-Praxis folgend, wird, entsprechend der Ausführung, als erstes die Forschungsfrage nach Persönlichkeitstypen aufgeworfen:

Forschungsfrage 1a: *Wer bleibt im modernen Arbeitskontext psychisch gesund?*

Vor dem Hintergrund der dargestellten Forderungen aus der Forschung werden zur Beantwortung der Forschungsfrage vier verschiedene Persönlichkeitseigenschaften und ihre Effekte im virtuellen Kontext beleuchtet. Außerdem erweitert diese Arbeit den theoretischen Erkenntnisstand, indem Virtualität nicht mit Blick auf das Team (Bell & Kozlowski, 2002) oder als individuelle Arbeitsform im Sinne der Home-Office (Gajendran & Harrison, 2007) untersucht wird, sondern als kollektive Arbeitsform, die als organisationales Instrument genutzt wird und auf die bzw. den Einzelnen wirkt.

Fähigkeiten:

In einem zweiten Schritt zu individuellen Erfolgsfaktoren soll die mediierende Wirkung einzelner Fähigkeiten, die die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften mit sich bringen bzw. die diese auszeichnen, untersucht werden.

Die Forschung liefert wenig Erkenntnisse darüber, welche Erklärungsmechanismen hinter den Effekten unterschiedlicher Persönlichkeitseigenschaften stehen (Cervone, 2008). Matthews (2018) argumentiert, dass es nicht ausreicht die Persönlichkeitseigenschaften und ihre Effekte im direkten Zusammenhang zu betrachten, um die Unterschiede einzelner Mitarbeitenden, wie in diesem Fall mit Blick auf emotionale Erschöpfung und Leistung im Kontext virtueller Zusammenarbeit ganzheitlich erfassen zu können. Es wird vielmehr angenommen, dass es wichtig ist, die Kombinationen aus Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Kontext zu beleuchten (Matthews, 2018). So können beispielsweise unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften mit verschiedenen Arten und Ausführungen der gewählten Bewältigungsstrategien in Stresssituationen und unterschiedlich starkem Stressempfinden einhergehen (Caspi et al., 2005; Thoits, 1995).

Doch die Forschung zum virtuellen Kontext wird vor allem von Studien zu Persönlichkeitseigenschaften dominiert, weshalb es bisher nur wenige Publikationen gibt, die den Blick jenseits von Persönlichkeitseigenschaften auf andere individuelle Aspekte im virtuellen Kontext lenken (N. S. Hill & Bartol, 2016). Beispiele sind Studien, die verschiedene Strategien zum erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen eines virtuellen Kontextes beleuchten, wie etwa die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und der Umgang mit Medien (N. S. Hill & Bartol, 2016), oder auch zum Beispiel zu Kommunikations- und Selbstmanagementfähigkeiten (Hertel, Konradt, & Voss, 2006).

Sucht man online nach dem Thema Kompetenzen in der modernen Arbeitswelt werden über eine Million Einträge angezeigt. Das unterstreichen auch die Bemühungen in der Praxis, die Mitarbeitenden und die Organisation insgesamt bestmöglich auf die moderne Arbeitswelt einzustellen. Hierfür liefern verschiedene Konzepte für Organisationen Anhaltspunkte, wie zum Beispiel der europass der Europäischen Union (2015), verschiedene Rahmenmodelle von Unternehmensberatungen (z.B. der Digital Readiness Check von Institut Kienbaum@ISM (2019)) oder auch Best Practices von Organisationen, wie beispielsweise der Schweizer Bundesbahn (SBB), die in einem weitreichenden Change Prozess „fit4future“ die verschiedenen Berufsprofile und Kompetenzanforderungen für die Zukunft ausrichtet (Göring, 2019).

Entsprechend der dargestellten Forderungen aus den Forschungskreisen und den Handlungsansätzen in der Praxis wird in der zweiten Forschungsfrage zu interindividuellen Unterschieden der Blick jenseits der Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften per se auf einzelne dahinterliegende Fähigkeiten erweitert:

Forschungsfrage 1b: *Warum gelingt es manchen Persönlichkeitstypen besser und manchen schlechter im modernen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben?*

Somit soll die hier vorliegende Arbeit Erklärungsansätze über die Persönlichkeitseigenschaften als individuelle Erfolgsfaktoren hinaus liefern, indem auch die Rolle von Fähigkeiten als Mediatoren aufgegriffen wird (Matthews, 2018). Dabei ist zu betonen, dass unterschiedliche Effekte von Persönlichkeitseigenschaften

von einer Vielzahl intrapsychischer Prozessen beeinflusst werden (Mischel & Shoda, 1995), weshalb durch die hier getroffene Auswahl kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

Ergänzend zu den erläuterten, theoretischen Beiträgen der beiden Forschungsfragen zu den mitarbeiterbezogenen Faktoren im virtuellen Kontext zahlt deren Betrachtung auch auf ein besseres Verständnis in der Praxis ein, welche Mitarbeitenden gegebenenfalls mehr Unterstützung bzw. Aufbau von Fähigkeiten im virtuellen Kontext benötigen, sollten Organisationen verstärkt auf virtuelle Arbeitsformen setzen.

Dieser erste Teil der Arbeit liefert damit eine Erweiterung des Erkenntnisstandes zu individuellen Erfolgsfaktoren im virtuellen Kontext, was auf der Annahme fußt, dass Mitarbeitende im virtuellen Kontext am besten arbeiten können, wenn ihre Eigenschaften zu den Anforderungen des organisationalen Kontexts passen (Shin, 2004).

1.2.2 Die Rolle von Führung als organisationaler Stellhebel für psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext

Diese Arbeit fokussiert auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten und dafür sind soziale Beziehungen in Organisationen wichtig (Kelloway & Day, 2005), da sie unter anderem Unterstützung und Wertschätzung am Arbeitsplatz liefern (z.B. James, McKechnie, & Swanberg, 2011). Führung ist dabei eine der zentralen Beziehungsressourcen für psychische Gesundheit (Bruch & Kowalevski, 2013; Danna & Griffin, 1999; Kelloway & Day, 2005). Dies ist auf Basis vielfältiger Studien über verschiedene Führungsformen hinweg (für ein Review siehe Skakon et al., 2010) mittlerweile nicht mehr abzustreiten.

Doch die Rolle von Führung in der modernen Arbeitswelt wird in der Praxis vielfach diskutiert. Dabei reicht die Meinungsspanne von der Erweiterung ihrer hierarchischen Elemente durch horizontale Führungsaspekte (Bruch, Färber, & Block, 2018) bis hin zu ihrer Irrelevanz (Hamel, 2012). Für die Auflösung dieser Diskussion mag es nicht die eine „richtige“ Antwort geben. Denn die Entscheidung, welche Rolle und Relevanz Führung in der modernen Arbeitswelt spielt, sollte auch von der jeweiligen Organisation mit Blick auf ihre Mitarbeitenden, ihre Strukturen und ihre Kultur abhängen. Führung kann vor diesem Hintergrund ein wichtiger Stellhebel in der modernen Arbeitswelt sein (Bruch, Block, & Färber, 2016). So setzt zum Beispiel haufe-umantis auf ein

demokratisches Führungsverständnis, wonach Mitarbeitende Führungsaufgaben mitübernehmen und Führungskräfte abgewählt werden können. Dies baut auf dem kulturellen Leitmotiv „Führen und Folgen“ auf, wonach unter anderem die Verantwortungsübernahme von jeder bzw. jedem Einzelnen situativ gefordert wird (Bruch, Jochmann, München, & Stein, 2019).

Die Forschung zu virtuellen Teams deutet darauf hin, dass trotz wachsender Autonomie virtuelle Teams einer gewissen Form an Rahmengebung durch Führung bedürfen (Hertel et al., 2005). Mit Blick auf einzelne Führungsformen zeigt sich zum Beispiel, dass empowernde Führung, insbesondere in virtuellen Kontexten, die Zusammenarbeit und Leistung im Team fördert (N. S. Hill & Bartol, 2016). Auch die beziehungsorientierte Führungsform Leader-Member-Exchange (LMX) zeigt einen verstärkenden Zusammenhang mit dem Einfluss der Mitarbeitenden auf Entscheidungsfindung im ortsverteilten Arbeitskontext, wenn Führungskraft und Mitarbeitende häufig miteinander kommunizieren (Gajendran & Joshi, 2012). In einer die Führungsformen vergleichenden Studie von Hoch und Kozlowski (2014) wurde deutlich, dass geteilte Führung für die Teamleistung unabhängig vom Kontext relevant ist, während der Zusammenhang mit Leistung für hierarchische Führung im virtuellen Kontext abnimmt und für strukturelle Unterstützung zunimmt. Joshi, Lazarova und Liao (2009) zeigten hingegen in ihrer Mehrebenen-Studie, dass ein hoch virtueller Kontext, den positiven Zusammenhang von inspirierender Führung und Commitment sowie Vertrauen verstärkt. Daher folgt auch die Autorin hier der Annahme, dass Führung im modernen Arbeitskontext weiterhin eine relevante Rolle für psychische Gesundheit einnehmen kann. Trotz der dargestellten Befunde wird mit Blick auf die Rolle von Führung noch ein verstärkter Forschungsbedarf für den virtuellen Arbeitskontext, auch vor dem Hintergrund der Verbreitung in der Praxis, ausgedrückt (N. S. Hill & Bartol, 2016; Schmidt, 2014).

Studien zeigen, dass ortsunabhängige Arbeitsformen unterschiedliche Herausforderung, wie Selbstmanagement (Raghuram & Wiesenfeld, 2004), Umgang mit Isolationsempfinden (C. D. Cooper & Kurland, 2002) und Schwierigkeiten in der Beziehungsgestaltung, (Gajendran & Harrison, 2007) an die Mitarbeitenden stellen können. Wie oben dargestellt, wird angenommen, dass unterschiedliche Beschäftigte die Herausforderungen unterschiedlich bewältigen können. Somit könnte auch entsprechend der situativen Führungsmodelle (Hersey & Blanchard, 1988)

angenommen werden, dass je nach Kompetenzlevel der Mitarbeitenden unterschiedliche Unterstützungsbedarfe im modernen Arbeitskontext durch ihre Führungskräfte vorliegen. Diese Annahme knüpft an die Forderung von Hertel, Geister und Konradt (2005) an, dass mit Blick auf virtuelle Zusammenarbeit zukünftige Forschung auf Kontingenzmodelle zu Führungsbeziehungen setzen sollte, um auch diese Stakeholder-Gruppe gut auf die veränderten Bedingung vorzubereiten. Außerdem könnten hierüber die unterschiedlichen Befunde zur Bedeutung und Wirkung von Führung im virtuellen Kontext (Schmidt, 2014) näher beleuchtet werden.

Daher wird die folgende Forschungsfrage als zweiter Schwerpunkt der hier vorliegenden Arbeit formuliert:

Forschungsfrage 2: *Welcher Mitarbeitertyp braucht welche Führungsform, um im modernen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben?*

Ergänzend zu dem theoretischen Beitrag durch die multifaktorielle Betrachtung von psychischer Gesundheit in der modernen Arbeitswelt anhand der erläuterten Forschungsfragen liefert diese Arbeit noch methodische Beiträge zur bestehenden Forschung.

Die meisten Studien im Rahmen moderner Arbeitsformen beziehen sich, wie bereits erläutert, entweder auf das Individuum und dabei insbesondere auf den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin, die die neue Arbeitsform nutzt (Golden, 2007) oder das Team (Bell & Kozlowski, 2002). Dabei wird oft vernachlässigt, dass dies im Kontext der jeweiligen Organisation eingelagert ist. Doch es ist auch wichtig, übergreifende, organisationale Faktoren zu berücksichtigen, um individuelle Muster zu erklären (Weinert, 1998). Hinzu kommt, dass Arbeitsformen organisationale Instrumente sind und damit den sozialen und organisationalen Kontext verändern können (Harker Martin & MacDonnell, 2012). Hier soll das Dissertationsvorhaben demnach einen weiteren übergeordneten Beitrag leisten, indem es der Forderung nach der Evaluation von Cross-Level-Effekten (Hertel et al., 2005; Joshi et al., 2009) nachkommt, da die Arbeitsformen als organisationaler Kontext und die Führungsformen als organisationales Klima operationalisiert werden.

Ein Argument hierfür liefert der Blick in Organisationen selbst. Denn die Arten von modernen Arbeitsformen wie auch das organisationale Verständnis von Führung wird

oftmals vom Personalmanagement in die Organisation mit entsprechenden Vorgaben und Unterstützungsangeboten eingebettet, sei es, dass es mit Einbindung der Beschäftigten oder top-down entwickelt wurde (vgl. Bruch, Färber, & Block, 2017).

Das theoriegeleitete Argument für die Cross-Level-Betrachtung basiert darauf, dass aufbauend auf der Klimaforschung, die Annahme getroffen wird, dass innerhalb von Organisationen bestimmte Führungsklimata vorherrschen und diese zwischen den Organisationen variieren (Walter & Bruch, 2010). Dies wird auf die Wahrnehmung von Mitarbeitenden ähnlicher Verhaltensausprägungen der Führungskräfte heruntergebrochen (de Jong & Bruch, 2013). Da Führung nicht nur auf Individual- sondern bis hinauf auf die Organisationsebene wirkt, handelt es sich per se um ein Mehrebenen-Konstrukt (Bliese, Halverson, & Schriesheim, 2002). Somit können Organisationen nicht nur durch ihre Strukturen, sondern auch durch die Wahrnehmung ihrer Mitarbeitenden beschrieben werden (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Weinert, 1998). Eine derartige Wahrnehmung der Organisation und ihrer Mitglieder (hier Führungskräfte) durch die Beschäftigten hat letztlich auch Auswirkungen auf das Verhalten der Beschäftigten (Dollard et al., 2012). Auch wird angenommen, dass das organisationsinterne Klima mit individuellen Bedürfnissen interagiert und darüber arbeitsbezogene Outcomes beeinflussen können (Weinert, 1998).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das vorliegende Forschungsprojekt zu psychischer Gesundheit in der modernen Arbeitswelt entlang der dargestellten Forschungsfragen versucht, Erklärungs- und Handlungsansätze auf verschiedenen Ebenen aufzudecken und zu diskutieren. Um die erläuterten Ansprüche – Stärkung des Gesundheitsfokus, Erarbeitung eines Mehrfaktorenmodells sowie Ergänzung des individuellen Fokus in der Forschung zum modernen Arbeitskontext durch die organisationalen Kontextfaktoren – gerecht zu werden, sollen Antworten auf die Forschungsfragen aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht gegeben werden. Dabei stärken Forschungsfragen 1a und 1b den individuellen Fokus im Kontext der modernen Arbeitswelt. Forschungsfrage 2 liefert Ergänzungen zu Kontextfaktoren, hier speziell Führung, vor dem Hintergrund moderner Arbeitskontexte. Der Fokus liegt dabei auf dem virtuellen Arbeitskontext, der sich durch ortsverteiltes Arbeiten und medienbasierte Kommunikation auszeichnet und damit Effekte auf Führung und Zusammenarbeit haben kann (Martins, Gilson, & Maynard, 2004). In Abbildung 1 ist das Forschungsvorhaben entsprechend der Forschungsfragen dargestellt.

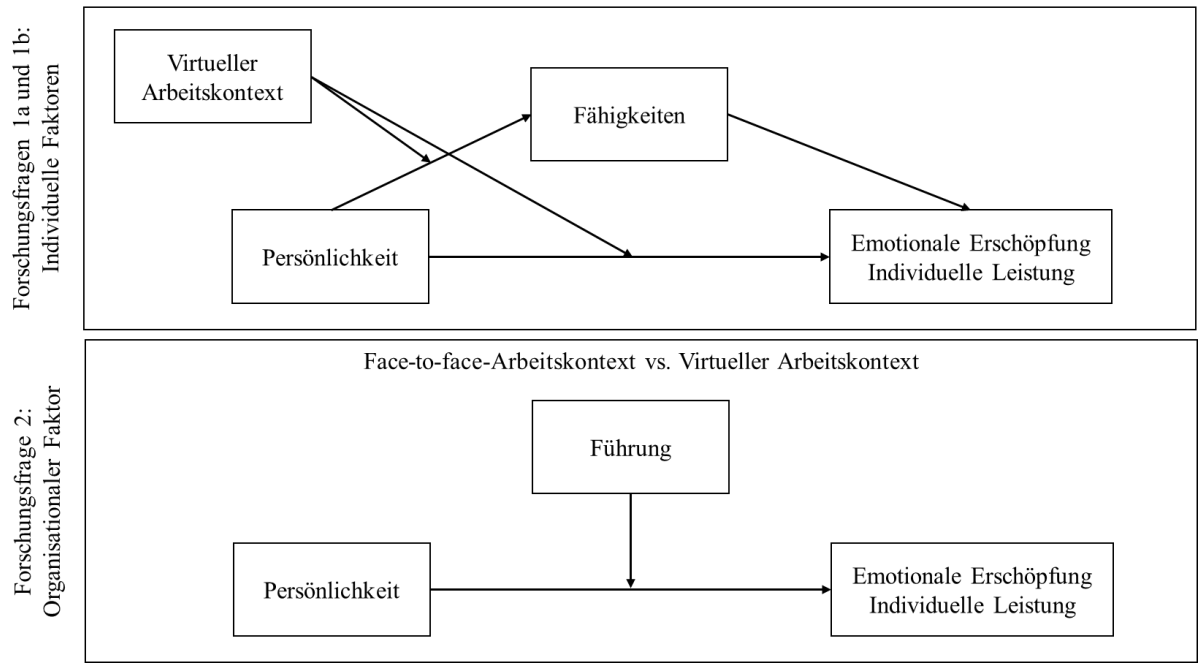

Abbildung 1: Konzeptionelles Modell entlang der Forschungsfragen

Damit folgt dieses Rahmenmodell der Annahme, dass psychische Gesundheit im Sinne verringerter emotionaler Erschöpfung und erhöhter Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz zum einen von den Charakteristika der Individuen, kontextueller Faktoren sowie deren Zusammenspiel abhängig ist - das heißt, inwieweit die personalen und kontextuellen Faktoren sich gegenseitig bedingen und miteinander übereinstimmen. Dieses Rahmenmodell basiert somit im Kontext gesundheitsbezogener Forschung auf einzelnen Annahmen aus dem Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2014) und im breiteren Sinne auf den Argumenten des Person-Organisation-Fit-Ansatzes (Kristof, 1996), wonach Stress entweder dadurch entsteht, dass die Umgebung nicht den Bedürfnissen der Mitarbeitenden oder die Fähigkeiten der Mitarbeitenden nicht den Anforderungen entsprechen (Edwards & Cooper, 1990).

1.3 Methodisches Vorgehen

1.3.1 Stichprobe und Datenbasis

Die quantitativen Analysen dieser Arbeit basieren auf einer großzahligen Benchmarking-Befragung des Instituts für Führung und Personalmanagement, die unter der Leitung von Prof. Dr. Heike Bruch jährlich von März bis Dezember als Online- sowie Paper-Pencil-Version durchgeführt wird. Da es sich nicht um wiederholte Messungen ein- und derselben Organisationen handelt, basieren die Analysen auf

Querschnittsdaten. Teilnahmevoraussetzung für Organisationen ist eine Firmengrösse von 20 bis 5000 Beschäftigte. Eine besondere Stärke dieser Datensätze ist, dass die Erhebung auf einem Split-Sample-Design basiert (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Hierzu gibt es zu Beginn der Befragung eine Filtervariable «Mitarbeitergruppe» mit drei Kategorien: Topmanagement, HR-Verantwortliche sowie Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung. Topmanagement und HR-Verantwortliche erhalten jeweils eigene Fragebögen, die unter anderem Leistungsvariablen und allgemeine Informationen zur Organisation, wie Branchenzugehörigkeit, abdecken. Die Beschäftigten aus mittlerem Management und ohne Führungsverantwortung werden per Zufallsauswahl einem von drei bzw. vier verschiedenen Fragebögen zugeordnet, um unterschiedliche Variablen zu erheben, ohne den Fragebogen für die Befragten zu lang werden zu lassen und so die Abbruchrate zu reduzieren.

Die in die Analyse einfließenden Daten sind aus den Erhebungswelle 2016 und 2017. 2016 nahmen 87 Organisationen an der Benchmark-Befragung teil. 2017 waren es insgesamt 92 Organisation. 13 Organisationen aus den insgesamt 179 Organisationen lieferten nicht ausreichend Daten für die hier untersuchten Variablen. Dies führte letztlich zu einer Gruppengröße von 166 Organisationen, die die Basis der quantitativen Analysen bildeten. 50,6 Prozent der Unternehmen ordnen sich in ihrer Branchenzugehörigkeit dem Dienstleistungs- und Service-Sektor zu. Im Durchschnitt belief sich die in die Analyse einfließende Stichprobengröße innerhalb der Organisationen auf 64 Mitarbeitende (SD = 89,70).

Ungleiche Substichprobengrößen sind grundsätzlich kein Problem für die Analysen (Heck, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Sehr viel entscheidender ist die Stichprobengröße der übergeordneten Einheiten – hier der Organisationen. Hier gibt es verschiedene Daumenregeln: Laut Tabachnick und Fidell (2013) sollte der Stichprobenumfang auf Ebene der Gruppenvariable mindestens 20 oder grösser sein. Andere Autoren verweisen darauf, dass bereits ein $N \leq 50$ zu einem Bias in den Schätzwerten der Standardfehler auf der Gruppenebene führen kann (Maas & Hox, 2005). Außerdem steigt die statistische Power der Analysen für die Zwei-Ebenen-

Modelle und die entsprechenden Interaktionsmodelle zwischen den Ebenen mit dem Intraklassenkoeffizienten (Kreft & de Leeuw, 1998).

1.3.2 Operationalisierung psychischer Gesundheit

Gesundheit wird grundsätzlich anhand von drei Kernaspekten charakterisiert: physisch, psychisch und psychosozial (Day & Randell, 2014). Auch kann zwischen kontextfreiem (z. B. allgemeiner Gesundheitszustand) und kontextspezifischem (z. B. affektives Commitment) Wohlbefinden unterschieden werden (Grebner, Semmer, & Elfering, 2005). Als Indikatoren von Gesundheit in der Arbeitswelt werden daher verschiedenste Konstrukte herangezogen werden, wie zum Beispiel: Burnout, Engagement, Präsentismus, Absentismus, affektives Commitment oder auch «positive job affect» (C. Cooper & Bevan, 2014; Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Demnach können beispielsweise kurzzeitige Abwesenheiten der Beschäftigten Versuche sein, mit somatischem Stressempfinden zu copen. Derartige Symptome hängen auch mit Burnout zusammen (Maslach, 1993). In diesem Dissertationsvorhaben wird der Gesundheitsbegriff mit Blick auf die psychischen und psychosozialen Aspekte verstanden, wobei mit emotionaler Erschöpfung und individueller Leistung kontextspezifische Outcomes berücksichtigt werden, da sie sich auf den Arbeitsplatz beziehen.

Emotionale Erschöpfung

Der negative Pfad psychischer Gesundheit wird entsprechend der oben erläuterten Definition und in Anlehnung an das Job-Demands-Resources-Modell über das Konstrukt emotionale Erschöpfung mit fünf Items aus dem Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981a) entlang einer fünfstufigen Zustimmungsskala erhoben. Emotionale Erschöpfung ist eines der drei Konstrukte für Burnout. Daneben finden sich noch Depersonalisierung und persönliche Leistungszufriedenheit («Personal Accomplishment»). Emotionale Erschöpfung wird oftmals als die Kernfacette des Burnout-Syndroms (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005) und als erster Indikator eines Burnout-Syndroms (Lee & Ashforth, 1993) angesehen. Auch in der hier vorliegenden Arbeit wird emotionale Erschöpfung als zentraler Indikator für Burnout und damit dessen Abwesenheit als ein Indikator für psychische Gesundheit angesehen. Dies spiegelt sich auch in Studienerkenntnissen wider, wonach «Erschöpfung» als ein Indikator für Burnout und «Vitalität» als ein Indikator für Engagement zwei Pole der

Dimension «Energie» darstellen (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Entsprechend wird in den Interpretationen und anwendungsorientierten Analysen diesem Begriffsverständnis und ihrer Analogie gefolgt.

Individuelle Leistung:

Als positiver Indikator für psychische Gesundheit wird in der vorliegenden Arbeit individuelle Leistung gemessen. Dies wurde im Rahmen der Benchmark-Studie anhand eines Items gemessen (Kunze, Raes, & Bruch, 2015). Dabei wurde der Grad der Zielerreichung entlang einer 100er-Skala abgefragt. Auch in der Burnout-Skala gibt es hierzu einen Indikator, der reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit neben Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung berücksichtigt, indem die Wahrnehmung der eigenen Unfähigkeit bzw. Kompetenz erfragt wird (Maslach, 1993; Maslach & Jackson, 1981b). Daran angelehnt wird im Nachfolgenden individuelle Leistung als ein Pfad für positive Outcomes im Kontext virtueller Arbeitsformen berücksichtigt und interpretiert.

Während die beiden erläuterten Indikatoren in den empirischen Analysen separat betrachtet werden, dient der Begriff der psychischen Gesundheit und gesunden Hochleistung vor allem der Zusammenfassung der Ergebnisse und ihrer erleichterten Interpretation für den Transfer in die Praxis. Dabei soll allerdings hier hervorgehoben werden, dass entsprechend der oben bereits dargestellten Definition der WHO, die Abwesenheit von Burnout nicht automatisch gleichzusetzen ist mit dem Zustand ganzheitlicher psychischer Gesundheit (WHO, 2017). Die in dieser Arbeit beschriebenen Outcome-Variablen sind vielmehr ausgewählte Indikatoren dafür.

1.3.3 Grundlagen der Datenanalyse

Die Forschungsarbeit verfolgt den Anspruch, das Thema psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Dies spiegelt sich auch in der gewählten Analysemethodik im Sinne des Mehrebenen-Ansatzes wider. Entsprechend werden zunächst quantitativen Analysen im Sinne eines konfirmatorischen, hypothesentestenden Ansatzes durchgeführt.

Für die quantitative Untersuchung werden die Daten der Benchmark-Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement aus den Jahren 2016 und 2017 herangezogen. Neben den Mitarbeitergruppen ohne Führungsverantwortung werden zusätzlich auch Führungskräfte berücksichtigt. Da, wie bereits erläutert (vgl. Kap. 1.3.1), die

Mitarbeitenden den entsprechenden Organisationen eindeutig zugeordnet werden können, handelt es sich um hierarchisch strukturierte Daten (Field, 2007). Daher ist es notwendig Mehrebenen-Analysen durchzuführen, um unter anderem der Verletzung der Unabhängigkeit der Residuen Rechnung tragen zu können sowie in der Interpretation der Ergebnisse ökologischen oder atomistischen Fehlschlüssen vorzubeugen (Hox, 2002; Tabachnick & Fidell, 2013). Entsprechend der Datenstruktur handelt es sich um ein Zwei-Ebenen-Modell: Individuen (Führungskräfte und Mitarbeitende) als Ebene 1 und die Organisationen als Ebene 2.

Zur Analyse der Daten wurden diese Mittelwerts-zentriert, um der Gefahr der Multikollinearität zwischen Interaktionen und ihren Haupteffekten vorzubeugen (Raudenbush & Bryk, 2002; Tabachnick & Fidell, 2013). Die hier gewählte Methode ist das Grand-Mean Centering, die auch in Mehrebenen-Analysen am häufigsten verwendet wird (Field, 2007; Heck, 2014). Level-1-Variablen werden in Mehrebenen-Analysen grundsätzlich zentriert. Da in den folgenden Analysen auch Cross-Level-Interaktionen berücksichtigt werden, werden auch die Level-2-Variablen zentriert (Heck, 2014).
Bei fehlenden Werten in Ebene-2-Variablen sollte man den gleichen Wert für die Gruppenvariable für alle Personen innerhalb einer Gruppe, zum Beispiel als aggregierte Mittelwerte der Ebene-1-Daten, erhalten (Raudenbush & Bryk, 2002).

Ein weiterer, der Datenanalyse vorgelagerter Schritt ist die Berechnung des Intraklassen-Koeffizienten (ICC), um zu bestimmen, ob die Berücksichtigung der Datennestung in den Organisationen notwendig ist (Field, 2007; Heck, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Zu Beginn wurde dazu das Modell ohne Regressionen, auch Nullmodell genannt, berechnet, um den ICC mit Blick auf emotionale Erschöpfung und individuelle Leistung zu errechnen (Field, 2007; Heck, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Für das Kriterium emotionale Erschöpfung (AIC = 26552.42) zeigt sich ein ICC von .072 (7.2% Varianzaufklärung). Für individuelle Leistung als Outcome-Variable (AIC = 90883.99) konnte ein ICC von .058 (5.8% Varianzaufklärung) bestimmt werden. Da diese ICC grösser als .05 sind, scheint eine bedeutsame Varianz der Outcome-Variablen über die Organisationen hinweg vorzuliegen (Heck, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Ein weiterer möglicher Hinweis auf die Notwendigkeit einer Multilevel-Analyse ist der Design-Effekt (Peugh, 2010). Für emotionale Erschöpfung ergab sich ein Wert von 5.5. Für individuelle Leistung liegt er bei 4.7. Da beide Werte über 2 liegen, kann davon ausgegangen werden, dass eine Multilevel-Analyse angebracht ist

(vgl. Hox & Maas, 2005; Muthen, 1994; Peugh, 2010). Somit unterstreichen beide Kennwerte, dass die nachfolgenden Mehrebenen-Analysen für den vorliegenden Datensatz notwendig sind, indem die Organisationen als Zufallsfaktor berücksichtigt werden.

Außerdem gibt es verschiedene Arten der Modellspezifikation für Mehrebenen-Analysen. In der hier vorliegenden Arbeit wird die «A priori specification»-Strategie gewählt, da aufgrund der theoretischen Herleitung die Modellvariablen bestimmt werden (Tabachnick & Fidell, 2013). Dabei werden grundsätzlich «Random-Intercept»-Modelle berechnet, wobei alle Effekte außer der Konstanten fixiert werden (Heck, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Damit wird der Clusterung der Daten entsprechend der Kennwerte zu ICC und Design-Effekten Rechnung getragen.

Die Analysen basieren auf den Programmen IBM SPSS Statistics 25 Mixed Models sowie dem Macro MLMED von Rockwood (2019). In der Vergangenheit wurde SPSS als Tool für Mehrebenen-Analysen im Vergleich zu anderen Statistikprogrammen wie R oder auch Mplus als nur eingeschränkt nutzbar bewertet (Tabachnick & Fidell, 2013; Twisk, 2006). Doch in den letzten Jahren wurde auch hier einiges nachgerüstet (Heck, 2014) und insbesondere durch das Macro MLMED weitere Modelloptionen hinzugefügt (Rockwood, 2017). Entsprechend der im Rahmen dieser Dissertation untersuchten konzeptionellen Modelle werden die verfügbaren statistischen Modelloptionen in SPSS als ausreichend bewertet (vgl. Heck, 2014).

Neben den quantitativen Mehrebenen-Analysen werden auch anwendungsorientierte Analysen zur Interpretation und Veranschaulichung der Ergebnisse aus den Hypothesentests ergänzend durchgeführt. Außerdem werden die Ergebnisse mit Hilfe eines Praxisbeispiels gegengespiegelt. Hierdurch sollen auch die zahlenbasierten Erkenntnisse aus den quantitativen Analysen greifbarer und für den organisationalen Anwendungskontext verständlich gemacht werden, um praxisorientierte Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Insbesondere aufgrund der Vielschichtigkeit der Gesundheitsthematik allgemein wie auch vor dem Hintergrund der modernen Arbeitswelt im Spezifischen wird das hier gewählte Vorgehen als notwendig und hilfreich angesehen, da hierüber ein tieferes und breiteres Verständnis für Forschungsinhalte gewonnen werden kann, indem das

Phänomen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007).

1.4 Beitrag und Aufbau der Arbeit

1.4.1 Übergeordnete Ziele

Diese Arbeit adressiert zwei übergeordnete Ziele. Zum einen sollen theoretische Erkenntnisse mit Blick auf das Forschungsfeld psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt gewonnen werden, um Auswirkungen und Erklärungsansätze aufzudecken. Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei vornehmlich auf psychischen Faktoren und nicht auf physische Faktoren, die eher in den Bereich der Arbeitssicherheit fallen. Erstens sollen dafür Erkenntnisse aus dem Forschungsfeld zu Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, zweitens aus dem Bereich der Führungsklimaforschung im modernen Arbeitskontext integriert werden. Somit spiegelt diese Arbeit eine Schnittstelle verschiedener Forschungsfelder wider.

Als zweites Ziel sollen Interventionsmöglichkeiten bzw. präventive Handlungsempfehlungen für Beschäftigte, Führungskräfte und Verantwortliche des Human Resources Management abgeleitet werden, um die Thematik der gesunden Hochleistung in einer sich wandelnden Arbeitswelt auf verschiedenen Ebenen der Organisation anzugehen und hierüber psychische Gesundheit nachhaltig aufrechtzuerhalten und zu fördern. Unterschiedliche Mitarbeitertypen sowie entsprechende Führungskulturen sollen identifiziert werden, um ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im Kontext virtueller Arbeitsformen erstellen zu können.

Vor dem Hintergrund dieser übergeordneten Ziele soll sich die Dissertation somit an eine heterogene Lesergruppe richten. So zählen zum einen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Forschungsgebieten Führung, Personal- und Change-Management wie auch Arbeits- und Organisationspsychologie im weiteren Sinne, zum anderen auch Beschäftigte, Führungskräfte und Unternehmensvertreter der personalstrategischen Ebene zur Adressatengruppe. Damit wird die Praxisrelevanz der theoretischen Erläuterung und empirischen Erkenntnisse unterstrichen sowie ihr Transfer in die Organisationspraxis durch Handlungsansätze erleichtert.

1.4.2 Kapitelübersicht

Zur Übersicht der Arbeit wird kurz der Aufbau umrissen. Kapitel 1 dient der Darstellung der Relevanz gesunder Hochleistung im modernen Arbeitsarbeitskontext. Es werden die Forschungsfragen aus dem Forschungsstand und aus Praxissicht abgeleitet, die Grundlagen der angewendeten Methodik erläutert und der angestrebte Beitrag der Arbeit vorgestellt. Es folgt Kapitel 2 zur theoretischen Einordnung in die arbeitsplatzbezogene Gesundheits- bzw. Stressforschung insbesondere vor dem Hintergrund des Job-Demands-Resources-Modells und entsprechender theoretischer Annahmen. Darauf aufbauend wird ein theoretischer Überblick über die Auswirkungen moderner Arbeitsformen gegeben. Dies wird ergänzt durch ein erstes Praxisbeispiel. Kapitel 3 beleuchtet die Forschungsfragen zu den individuellen Faktoren im virtuellen Arbeitskontext. Dabei werden in einem ersten Schritt die Effekte von Persönlichkeitseigenschaften untersucht (Forschungsfrage 1a), um entsprechende Typen von Mitarbeiterpersönlichkeiten für ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung ableiten zu können. Um die im Kapitel 3.3 gefundenen Persönlichkeitseffekte auf psychische Gesundheit und Leistung erklären zu können, werden darauf aufbauend zwei ausgewählte Fähigkeiten als relevante Mediatoren im Kapitel 3.4 analysiert (Forschungsfrage 1b). Die Forschungsfrage 2 zu Führung als organisationaler Faktor wird in Kapitel 4 untersucht. Dabei werden unterschiedliche Führungsansätze entsprechend der in Kapitel 3.3 abgeleiteten Typen als organisationale Moderatoren überprüft. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird dann ein Vorschlag für ein Ressourcen-Modell gesunder Hochleistung im virtuellen Arbeitskontext abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, ihrer Einbettung in die Theorie, der Ableitung von zielgruppenspezifischen Handlungsempfehlungen für Beschäftigte, Führungskräfte und HR-Verantwortliche sowie der Erläuterung der Limitationen (Kapitel 5). Abbildung 2 fasst die eben erläuterte Struktur der Arbeit noch einmal grafisch zusammen und liefert eine entsprechende Übersicht der Kapitel.

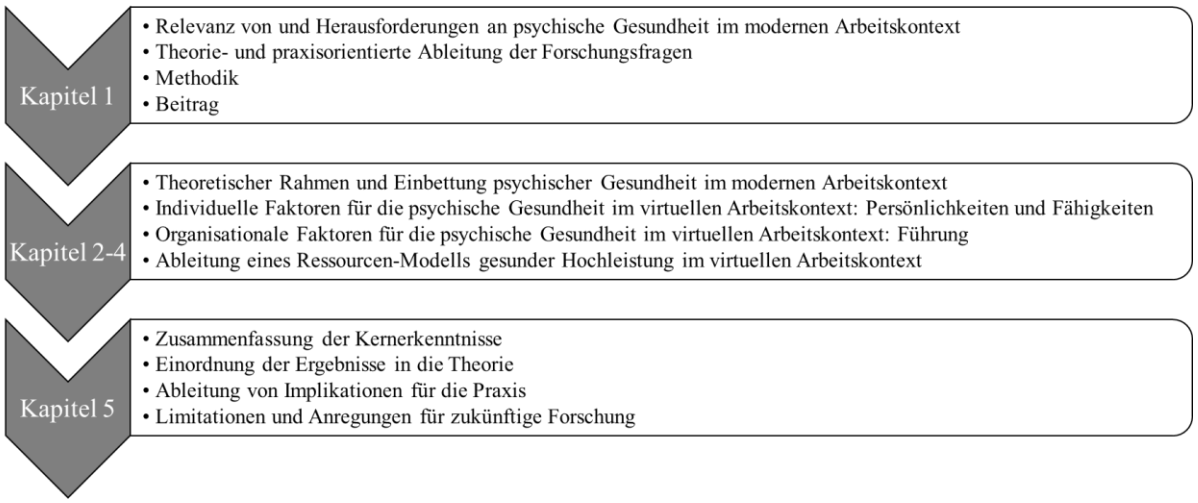

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Vor dem Hintergrund der im ersten Kapitel erläuterten Relevanz und des angestrebten Beitrages des Dissertationsvorhabens wird im folgenden Abschnitt zunächst ein kurzer Überblick über die Modelle der arbeitsbezogenen Gesundheitsforschung zur theoretischen Einbettung geliefert.

2 Psychische Gesundheit in der modernen Arbeitswelt – eine theoretische Einordnung

2.1 Theoretischer Hintergrund und Einordnung in die Gesundheitsforschung am Arbeitsplatz

Stress ist zunächst einmal eine Anpassungsreaktion auf starke - hier vor allem psychische und psychosoziale – Anforderungen (Selye, 1956). Stressoren als Auslöser des Stresses sind vielfältiger Natur. So kann es sich im Arbeitskontext um individuelle Stressoren, wie zum Beispiel Rollenkonflikte, Beziehungsstressoren, etwa fehlende Unterstützung, oder auch strukturelle Stressoren, wie ein hohes Maß an Bürokratie, handeln (Weinert, 1998).

Die Gesundheitsforschung im Kontext der Arbeitswelt betrachtete in ihren Anfängen Arbeit vornehmlich als Stressor und damit als gesundheitsgefährdenden Faktor (Day & Randell, 2014). Als Gründe können unter anderem die damaligen allgemein schlechteren Arbeitsbedingungen angesehen werden (Bakker & Demerouti, 2007). Der reine Negativfokus wurde zunehmend durch Studien ergänzt, wonach Arbeit auch als Quelle für Gesundheit gesehen werden kann (Luthans, 2002). Auch die Erweiterung des Fokus von der reinen Betrachtung fehlender Gesundheit hin zur Messung positiver, gesundheitsbezogener Outcomes gingen damit einher (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Nachdem in der Forschung anfangs, wie beschrieben, vornehmlich die direkte Verbindung von Stressor und Stressempfinden untersucht wurde, kamen mit der Zeit vermehrt Modelle auf, die die Kontextfaktoren untersuchten. Ein Modell, das versucht, zu erklären, unter welchen Umständen Arbeit Stress verursacht, ist das «Demand-Control»-Modell von Karasek (1979). Dieses geht davon aus, dass Arbeit bzw. arbeitsbezogene Anforderung («demand») dann negative Auswirkungen auf das Individuum haben, wenn es keinen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum («control») gibt. Entscheidend ist bei diesem Modell, dass hierüber versucht wurde, herauszufinden, wann beziehungsweise unter welchen Bedingungen Arbeit negative Effekte auf das Wohlbefinden hat. Doch dabei wurde nur der eine Faktor «Job Control» berücksichtigt, wodurch das Modell insbesondere im

Rahmen zunehmender Komplexität in der Arbeitswelt, nicht weit genug greift (Bakker & Demerouti, 2007).

Ein weiteres Modell, welches im Kontext der Stress- und Gesundheitsforschung am Arbeitsplatz, zu erwähnen ist, ist das «Effort-Reward Imbalance» Modell (Siegrist, 1996). Dieses besagt, dass die psychische Gesundheit von dem reziproken Verhältnis zwischen Anforderungen durch den Job und daraus resultierenden Anstrengungen («effort») sowie entsprechender Gegenleistung («reward») abhängig ist. Sollten also die zu leistenden Anstrengungen grösser sein als die Belohnung, zum Beispiel in Form von Lohn oder Karriereoptionen, erzeugt dies negative Effekte auf die Gesundheit. Dieses Modell bringt im Vergleich zum Demand-Control Model eine subjektive Komponente mit ein (Bakker & Demerouti, 2007).

Doch gerade vor dem Hintergrund einer volatilen Arbeitswelt wird deutlich, dass derartige Modelle als Erklärungsansätze für die Komplexität des Themas psychische Gesundheit am Arbeitsplatz nicht ausreichen, da sie nur spezifische Kontextfaktoren berücksichtigen (Bakker & Demerouti, 2007). Diese Kritik greift das Job-Demands-Resources-Modell von Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) zum ersten Mal auf und liefert ein breites Erklärungsgerüst aus unterschiedlichen Anforderungen und Ressourcen, die, wie die Autoren argumentieren, nicht auf bestimmte Jobprofile beschränkt sind und aufzeigen, unter welchen Bedingungen Arbeit positive beziehungsweise negative Effekte im Sinne von Engagement beziehungsweise Burnout hat. Engagement dient dabei als Indikator für psychische Gesundheit, während Burnout als Indikator für eine psychische Erkrankung gilt (Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008). Zwischen den verschiedenen Anforderungen beziehungsweise Ressourcen und den Outcome-Variablen stellen sie zunächst jeweils Haupteffekthypothesen auf. Diese besagen einerseits mit Blick auf die Anforderungskomponenten, dass sie negative Effekte auf die Gesundheit haben können. Andererseits wirken sich arbeitsbezogene Ressourcen gesundheitsförderlich im Sinne eines verstärkenden Effektes aus. Ein weiterer Erklärungsansatz ist die «Puffer-Hypothese», die besagt, dass Ressourcen negative Effekte der Anforderungen abmildern können (Bakker & Demerouti, 2007). Denn, ob jemand Stress und damit reduzierte psychische Gesundheit empfindet, hängt unter anderem von interindividuellen Unterschieden und dem Kontext ab (Hobfoll, 1989).

Bei der Darstellung der Arten von möglichen Anforderungen und Ressourcen wird deutlich, dass diese auf verschiedenen Ebenen auftreten: «Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job…» (Bakker & Demerouti, 2007, S. 312). Beispiele, die genannt werden, sind Führung, soziale Unterstützung und Teamklima, aber auch Autonomie (Bakker & Demerouti, 2007). In einer Erweiterung umfassen das Modell und die Theorie mittlerweile explizit auch personenbezogene Ressourcen (Bakker & Demerouti, 2014), die insbesondere mit arbeitsbezogenen Ressourcen in einem wechselseitigen Zusammenhang gebracht werden (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Dieses Modell und seine Theorie unterstreicht die Vielschichtigkeit der Einflüsse auf psychische Gesundheit im Arbeitskontext, unterstützt damit die Gliederung des Dissertationsvorhabens und soll als Rahmenmodell im Verlauf aufgegriffen werden.

2.2 Die moderne Arbeitswelt: Eine Übersicht zu ihren Chancen und Risiken für die psychische Gesundheit

Um die Effekte der hier betrachteten virtuellen Arbeitskontexte insgesamt einordnen zu können, bedarf es zunächst eines gemeinsamen Verständnisses.

Sucht man nach Definitionen für die moderne Arbeitswelt, stösst man auf verschiedenste Erklärungsansätze. Viele Definitionen umfassen vornehmlich den Aspekt der Arbeitsmittel. Beispielsweise beschreiben Chung, Lee & Kim (2014, S. 605f): « [Mobile enterprise systems] can be defined as business enterprise systems, including critical business functions that enable users to access enterprise systems via wireless mobile devices, such as smartphones or tablets. Specifically, MES enable users to access the Intranet and internal email, manage projects and documents, provide customer relationship management (CRM), and conduct enterprise resource planning, with simple features and functionalities that help users to complete specific tasks via their mobile devices. ». Auch im deutschsprachigen Raum finden sich derartige Definitionen : «Informationstechnologien in der Arbeitswelt [sind] computerbasierte Planungs- und Steuerungssysteme von Produktionsabläufen, (vernetzte) Computer als Informations- und Kommunikationsmedium an Einzelarbeitsplätzen, systemisch angelegte, computerbasierte Kooperationsmedien (wie firmeneigene Intranets oder CSCW-Systeme) sowie weitere digitale Telekommunikationstechnologien zur Unterstützung wechselseitiger Kommunikation, gegebenenfalls auch mit Kunden.»

(Kleemann & Matuschek, 2008, S. 44). Derartige Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglichen aber auch verschiedenste Arbeitsformen orts- und zeitunabhängigen Arbeitens. Hierzu finden sich Bezeichnungen, wie Telearbeit, mobiles Arbeiten, flexibles Arbeiten oder auch virtuelles Arbeiten (O'Neill, Hambley, & Chatellier, 2014). All diese Bezeichnungen erfassen Arbeitsformen, in denen die Beschäftigen nicht mehr jeden Tag gemeinsam in Büro verbringen, sondern über verschiedenste Kanäle Kontakt zu sozialen und organisationalen Ressourcen halten (O'Neill et al., 2014).

Auf Basis dieser Definitionen wird deutlich, dass digitale Arbeits- und Kommunikationsmittel sowie Arbeitsinhalte moderne Arbeitsformen, wie Home-Office und virtuelle Teams, ermöglichen. Die nachfolgende Tabelle 1 enthält Beschreibungen zu ausgewählten Arbeitsformen:

Tabelle 1: Übersicht und Definition ausgewählter moderner Arbeitsformen

Arbeitsform	Definition
Mobiles Arbeiten/ Home-Office	Mobiles Arbeiten oder auch Home-Office bezeichnet eine Arbeitsform, bei der die Arbeit außerhalb der eigentlichen Büros der Organisation verrichtet wird, wie beispielsweise zu Hause, beim Kunden oder an anderen Orten (Fonner & Roloff, 2010; Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010).
Virtuelle Teams	Virtuelle Teams lassen sich danach charakterisieren, dass die verschiedenen Teammitglieder geografisch oder sogar organisationsbezogen getrennt voneinander arbeiten, vornehmlich technologiebasiert kommunizieren, wodurch sie selten Face-to-Face-Interaktionen haben (S.G. Cohen & Gibson; Tworoger, Ruppel, Gong, & Pohlman, 2013)
Fluide Teams	Mitglieder in fluiden Teams oder auch Projektteams arbeiten in der Regel nur über einen kurzen Zeitraum zusammen, meist um neue Produkte zu entwickeln und kommen daher oft aus unterschiedlichen Funktionen beziehungsweise Disziplinen zusammen (Slotegraaf & Atuahene-Gima, 2011).
Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten zeichnen sich durch variable Arbeitszeiten aus, wobei die Beschäftigten selbst entscheiden können, wann sie starten und aufhören. Meist geben Arbeitgeber dabei Kernzeiten vor, wie beispielsweise von 10 bis 15 Uhr (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999).

Berücksichtigt man die Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur, zeigt sich, dass verschiedene Charakteristika moderner Arbeitsformen, wie Ort, Häufigkeit und

Freiwilligkeit, Einfluss auf unterschiedliche Outcomes haben (Thatcher & Zhu, 2006). Trotz einzelner Erkenntnisse sind Studien zu psychischer Gesundheit im Kontext moderner Arbeitsformen rar (Allen et al., 2015). Im Folgenden soll daher ein erster Überblick zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Auswirkungen moderner Arbeitsformen mit Blick auf verschiedene gesundheitsbezogene Indikatoren am Arbeitsplatz geschaffen werden.

Die Flexibilität moderner Arbeitsformen hat in erster Linie positive Effekte. Ein wichtiger Zusammenhang, der vermehrt untersucht wurde, ist eine erleichterte Vereinbarkeit von Arbeitsanforderungen und privaten Verpflichtung (Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009), aber auch geringere Stresssymptomen sowie reduzierter Absentismus, wodurch letztlich auch Ausfallkosten verringert werden (Halpern, 2005). Weitere Erkenntnisse unterstreichen allerdings, dass diese positiven Effekte auf organisationales Commitment, verringerte Kündigungsabsichten oder auch höhere Arbeitszufriedenheit dann auftreten, wenn Beschäftigte das Gefühl von erhöhter Kontrolle über die Ausgestaltung der Zeit haben (Beauregard & Henry, 2009). Kritik wird häufig mit Blick auf die Sicherstellung der Schnittstellen mit Kunden oder auch Zulieferern geübt (Baltes et al., 1999).

Eine der am häufigsten untersuchten Arten moderner Arbeitsformen ist das *mobile Arbeiten*, da im klassischen Sinne die Telearbeit beziehungsweise Home-Office schon seit den 1980ern praktiziert wird. Chapman, Sheehy, Heywood, Dooley und Collins (1995, S. 230) beschreiben mobiles Arbeiten als "…the performance of work activities, at a distant location from employing/contracting organizations that is enabled by information and telecommunication technologies». Vor dem Hintergrund verbesserter Qualität der Informationstechnologien hat mobiles Arbeiten als moderne Arbeitsform an Relevanz weiter zugenommen. Und auch wenn das mobile Arbeiten keine «neue» Arbeitsform ist, so zeigt sich, dass Unternehmen immer noch mit der Umsetzung dieser Arbeitsform Schwierigkeiten haben. Beispielsweise schaffte IBM vor ein paar Jahren, bis dahin ein Vorzeige-Unternehmen in Sachen mobiles Arbeiten, das Home-Office für Beschäftigte ab (von Petersdorff, 2017) – wie bereits Yahoo (Pany, 2013) und HP zuvor (Krempl, 2013) zuvor. Eine genaue Begründung lieferte der Konzern für diesen einschneidenden Schritt nicht, von dem nach Schätzungen circa 40 Prozent der Beschäftigten betroffen sein könnten. Aus Topmanagement-Kreise wird auf die Förderung von Kreativität und Innovation verwiesen (FAZ, 2017).

Auch die Forschungsbefundlage zeichnet kein eindeutiges Bild, ob mobiles Arbeiten positive oder negative Effekte mit sich bringt. So zeigen sich zum einen positive Auswirkungen auf der rein arbeitsbezogenen Ebene, wie Jobzufriedenheit, individuelle Arbeitsleistung und Autonomie (Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran, Harrison, & Delaney-Klinger, 2015). Auch verweist eine Metaanalyse von Harker Martin and MacDonnell (2012) auf positive Zusammenhänge mit erhöhter Produktivität, Bleibebereitschaft und auch stärkerem organisationalen Commitment. Ebenso ergeben sich geringere Absentismusraten (Dionne & Dostie, 2007; Stavrou, 2005).
In der Schweiz scheinen einige Unternehmen diesen Weg gehen zu wollen. So haben bereits über 200 Unternehmen die Work Smart Charta unterschrieben und sich damit zu flexiblen und ortsunabhängigen Arbeitsformen bekannt (Work Smart Initiative, 2015).

Gleichzeitig finden sich aber auch verschiedene Studien, die negative Zusammenhänge aufdecken (Tremblay & Thomsin, 2012). Beispielsweise werden Telearbeitende weniger befördert trotz erhöhter Produktivität (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). Als ein Erklärungsansatz wurde angeführt, dass die Nutzung von Home-Office von anderen als mangelndes Commitment bzw. Interesse an Karriere angesehen wird. Allerdings gibt es auch Studien, die besagen, dass man, wenn man nur von zu Hause aus arbeitet, geringere Leistung erbringt als zum Beispiel diejenigen im Büro (Hunton, 2005). Neben diesen Befunden werden auch unterschiedliche Konsequenzen mobilen Arbeitens für Stressempfinden berichtet. Dabei zeigt sich beispielsweise, dass Rollenstress durch Home-Office reduziert wird (Gajendran & Harrison, 2007). Auch geht mobiles Arbeit mit einer geringeren Gefahr, an Depression und Erschöpfung zu leiden, einher (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006; Sardeshmukh et al., 2012). Des Weiteren treten positive Folgen beispielsweise für die Mitarbeitermotivation (E. J. Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) und Arbeitszufriedenheit auf (Fonner & Roloff, 2010). Auch dieses Ergebnis demonstriert, dass Home-Office positive Effekte insbesondere durch gewonnene Flexibilität und Freiheiten erzielen kann. Andere Studie verweisen demgegenüber auf negative Effekte. So kann es zu Beeinträchtigung des Privatlebens durch arbeitsbedingten Stress kommen, da die Grenzen zwischen den beiden Lebensbereichen verschwimmen (Shockley & Allen, 2007) oder ein zunehmendes Gefühl der Isolation durch das Home-Office entsteht (Golden, Veiga, & Dino, 2008).

Durch verschiedene Varianten ortsunabhängigen Arbeitens wird die Zusammenarbeit zunehmend virtueller. Eine Studie von Balthazard, Waldman und Atwater (2008) stellt

den Vergleich zwischen Face-to-Face-Teams und virtuellen Teams an und verweist darauf, dass Face-to-Face-Teams einen stärken Zusammenhalt und konstruktivere Interaktionsmuster aufweisen sowie Gruppenentscheidungen eher akzeptieren. Die Gefahren virtueller Arbeitskontexte werden allerdings in einem geringeren Commitment, erhöhter Rollenambiguität, Absentismus und «Social Loafing» («Trittbrettfahrertum») gesehen (O'Hara-Devereaux & Johansen, 1994). Auch zeigen sich bei verteilt arbeitenden Teams mehr Aufgaben- und Beziehungskonflikte (Hinds & Mortensen, 2005). Fehlendes Verständnis für einander aufgrund unterschiedlicher Kontexte und Hintergründe kann dafür ursächlich sein (S. G. Cohen & Gibson, 2003). Beschäftigte selbst geben an, dass sie Face-to-Face-Kontakte als wichtigstes «Medium» für die Aufrechterhaltung arbeitsplatzbezogener Beziehungen ansehen (Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva, 2012). Auswirkungen sind nicht nur auf den Einzelnen oder das Team, sondern auch auf die Organisation als Gesamtgefüge zu erwarten, da Wissen und andere Ressourcen vor allem mittels Beziehungsgefügen innerhalb der Organisation weitergegeben werden (Baker & Dutton, 2007). Dies unterstreichen Studien, wonach in virtuellen Kontexten unter anderem die Informationsweitergabe eingeschränkt sein kann (Cramton, 2001).

Diese Darstellung ausgewählter Befunde zeigt, dass es keine eindeutige Antwort gibt, ob moderne Arbeitsformen positive oder negative Auswirkungen für die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit haben. Das könnte auch erklären, warum Unternehmen sich mit der Transformation in die moderne Arbeitswelt und die Nutzung moderner Arbeitsformen zum Teil schwertun. Bei Best Buy, einem US-amerikanischen Unternehmen, welches Computer und andere elektronische Geräte verkauft, wurde das Program “Results-Only Work Environment” eingestellt. Diese Regelung hatte es den Beschäftigten ermöglicht, mobil zu arbeiten. Die Unternehmensspitze begründete die Kehrtwende mit der Notwendigkeit Führungsverhalten anzupassen und Mitarbeitende zu mobilisieren, um das krisengeschüttelte Unternehmen wieder erfolgreich zu machen (Schafer, 2013).

In dieser Arbeit wird virtuelles Arbeiten als moderne Arbeitsform näher betrachtet, welche sich durch ortsverteiltes Arbeiten und technologiegestützte Kommunikation auszeichnet (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Dabei beschränkt sich die Arbeit nicht auf die Betrachtung einer spezifischen Form virtueller Arbeit. Denn häufig werden entweder virtuelle Teams (z.B. Hertel et al., 2005) oder Home-Office im

Spezifischen (z.B. Allen et al., 2015) in Studien untersucht. Vielmehr wird Virtualität hier als organisationales Strukturelement verstanden, welches oftmals als Arbeitsform von der Personalabteilung angeboten und dann in unterschiedlicher Form genutzt wird.

2.3 Praxisorientierte Analysen am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit

Im Folgenden sollen die Effekte moderner Arbeitsformen auf Gesundheit und Leistung an einem Praxisbeispiel verdeutlicht werden. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) hat ihren Hauptsitz in Nürnberg und zählt zu einem der grössten Arbeitgeber im öffentlichen Dienst. Sie hat den Anspruch einerseits als kundenorientierte Dienstleisterin nach außen zu wirken, andererseits gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen intern zu gestalten, um das Engagement und die Gesundheit unter den Mitarbeitenden zu fördern und aufrechtzuerhalten, wobei sie dies als Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit sieht. Um als attraktive Arbeitgeberin auftreten zu können, sieht sie Themen, wie unter anderem ortsunabhängiges Arbeiten, Arbeitszeitflexibilität, Digitalisierung, Kulturveränderungen sowie Diversität als Kernherausforderungen ihrer internen Personalpolitik. Hierfür ermöglicht sie neben einer Vielzahl anderer personalpolitischer Instrumente, im Rahmen ihres lebensphasenorientierten Personalmanagements, unterschiedliche Teilzeitmodelle, Telearbeit und Mobilarbeit, um die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsgestaltung zu unterstützen (Behrens & Hecker, 2014).[2]

Vor dem Hintergrund dieser Maßnahmen und Instrumente haben wir 2017/18 am Institut für Führung und Personalmanagement unter der Leitung von Prof. Dr. Heike Bruch gemeinsam mit der Abteilung Personalpolitik unter der Leitung von Dr. Beatrix Behrens Analysen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen den oben beschriebenen Flexibilisierungsangeboten und Gesundheits- bzw. Leistungskennzahlen zu untersuchen. Dabei wurden Daten über alle 156 Agenturen für Arbeit deutschlandweit zusammengeführt. Auf Seiten der Prädiktoren wurde der Anteil an Teilzeit, Mobilarbeit und Telearbeit in den Agenturen als moderne Arbeitsformen einbezogen. Als Kriteriumsvariablen wurden zum einen die objektiven Gesundheitskennzahlen «Gesundheitsquote» und «Anzahl der Ausfalltage» betrachtet und zum anderen die Leistungskennzahl «Kundenzufriedenheitsindex».

[2] Telearbeit bezieht sich dabei auf einen vertraglich festgelegten und klar geregelten Anteil an Home-Office, während Mobilarbeit sehr viel informeller im direkten und bedarfsbezogenen Austausch mit der Führungskraft umgesetzt werden kann.

Zunächst zeigt sich, dass über die letzten drei Jahre hinweg der Anteil an Teilzeit und Mobilarbeit in den Agenturen gestiegen ist (vgl. Abbildung 3).

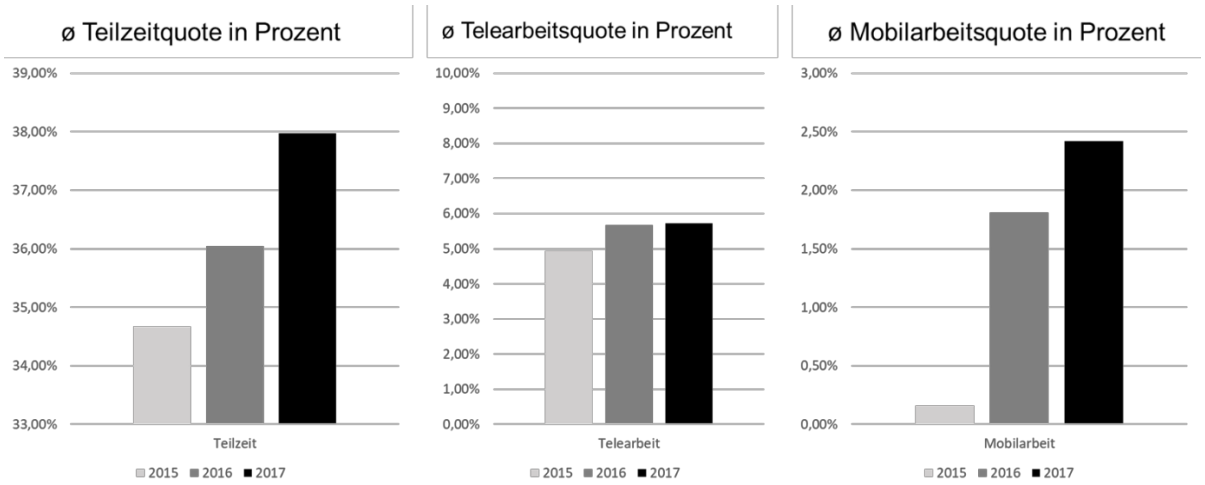

Abbildung 3: Prozentualer Anteil moderner Arbeitsformen in den Agenturen der BA in den Jahren 2015-2017

Die Zusammenhangsanalysen zwischen den Arbeitsformen und den entsprechenden Kennzahlen zeichneten ein differenziertes Bild[3]. Die Ergebnisse unterstreichen positive Effekte von Teilzeit. Danach geht ein höherer Anteil an Teilzeit mit einer höheren Gesundheitsquote (β = .27, p < .01) und reduzierten Ausfalltagen (β = -.30, p < .01) einher. Auf die Kennzahl Kundenzufriedenheit hatte der Teilzeitanteil hingegen keinen Effekt (β = .05, p = n. s.).

Diesen vor allem gesundheitsförderlichen Effekten der Teilzeitquote steht der Zusammenhang zwischen der Telearbeitsquote mit der Leistungskennzahlen «Kundenzufriedenheit» gegenüber, wonach eine erhöhte Telearbeitsquote mit schlechterer Kundenzufriedenheit (β = .25, p < .01) einhergeht[4]. Die Zusammenhänge mit den Gesundheitskennzahlen Gesundheitsquote (β = -.09, p = n. s.) und durchschnittliche Ausfalltage (β = .08, p = n. s.) sind nicht signifikant.

Die Mobilarbeit ist die jüngste der modernen Arbeitsformen in der Bundesagentur für Arbeit und zeigt einen positiven Zusammenhang mit den durchschnittlichen Ausfalltagen an (β = .16, p < .05). Die weiteren Regressionen auf Gesundheitsquote (β = -.14, p = n. s.) und Kundenzufriedenheit (β = .05, p = n. s.) sind nicht signifikant.

[3] Um die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsformen und den entsprechenden Kennzahlen zu untersuchen, wurden mit den Daten aus dem Jahr 2017 multiple Regressionen gerechnet Berücksichtigte Kontrollvariablen waren Alter, Geschlecht und Funktion (mit und ohne Führungsverantwortung).

[4] Die Kundenzufriedenheit wird entlang einer Schulnote-Skala von 1 bis 6 bewertet, weshalb ein hoher Wert eine geringe Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

Diese Ergebnisse bestätigen das mehrheitlich positive Bild mit Blick auf flexibilisierte Arbeitszeitmodelle, welches auch die Forschung aufzeigt (vgl. Kapitel 2.2). Besonders mit Blick auf Gesundheit scheint diese Arbeitsform eine förderliche Rolle zu spielen. Die Ergebnisse von Telearbeit und Mobilarbeit, sprechen hier ein weniger klares Bild. So zeigen sich entweder verschlechternde oder keine signifikanten Zusammenhänge mit den Kennzahlen. Gerade die beiden eher ortsunabhängige Arbeitsformen resultieren in einer – zumindest partiellen - virtuellen Zusammenarbeit. In den Analysen zeigte sich auch eine Verschlechterung der Zusammenarbeitsqualität in Verbindung mit Tele- (β = .22, p < .01) und Mobilarbeit (β = .17, p < .05).
Auch diese Ergebnisse des hier aufgeführten Praxisbeispiels spiegeln das divergierende Forschungsbild bezüglich ortsunabhängiger Arbeitsformen wider.

Ob die Arbeitswelt positive oder negative Auswirkung auf Gesundheit hat, scheint somit unter anderem von der Arbeitsform selbst abzuhängen. Doch gerade die uneinheitlichen Ergebnisse der ortsunabhängigen Arbeitsformen zeigen auf, dass es wichtig ist, herauszufinden, was es braucht, um langfristig gesund und leistungsfähig auch in derartigen Kontexten zu sein.

Im Folgenden wird sich daher auf die Arbeitsform, in der Personen an unterschiedlichen Orten arbeiten, fokussiert. Dabei wird nicht unterschieden, aus welchem Grund sie an unterschiedlichen Orten arbeiten. Damit bezieht sich diese Studie nicht alleine auf beispielsweise Mitarbeitende im Home-Office, sondern auf Mitarbeitende, die in Organisationen arbeiten, in denen aus welchen Gründen auch immer die Zusammenarbeit in virtuellen oder Face-to-Face-Situationen stattfindet. Diese Arbeitsform wird nachfolgend zur Vereinfachung als virtueller Arbeitskontext, virtuelle Arbeit oder virtuelle Arbeitsform bezeichnet.

Eine Annahme, die die dargestellte divergente Befundlage in Theorie und Praxis erklären könnte, wäre, dass bestimmte Mitarbeitende im virtuellen Kontext besser funktionieren als andere (Cascio, 2000). Dieser Überlegung folgend soll das hier vorliegende Forschungsprojekt in einem ersten Schritt der Frage nachgehen, welche individuellen Charakteristika im virtuellen Arbeitskontext mit emotionaler Erschöpfung beziehungsweise individueller Leistung einhergehen.

3 Das Individuum in der modernen Arbeitswelt

Wie bereits erläutert, gibt es verschiedenste Studien, die die Auswirkungen moderner Arbeitsformen und der Nutzung von Informationstechnologien auf das Individuum untersucht haben. Studien, die sich mit Gesundheit in der modernen Arbeitswelt beschäftigten, zeigen, dass es verschiedene potentielle Stressoren durch die moderne Arbeitswelt gibt, beispielsweise Arbeitsverdichtung (C. Kelliher & Anderson, 2010). Eine Arbeitsintensivierung durch digitale Technologien geht unter anderem mit erhöhtem Rollenstress und verringerter Produktivität einher (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, & Ragu-Nathan, 2007).

Individuelle Unterschiede sind jedoch entscheidend für die Auswirkungen arbeitsbezogener Aspekte auf das affektive Wohlbefinden (Judge, Erez, & Thoresen, 2000). Ein und dieselbe Arbeitssituation ist nicht für alle Mitarbeitende im gleichen Maße belastend oder förderlich (Weinert, 1998).

Vor diesem Hintergrund widmet sich dieses Kapitel der ersten Forschungsfrage, die beleuchtet, welche Rolle interindividuelle Unterschiede bezüglich der Kompetenzen im Sinne von Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten im virtuellen Kontext spielen (vgl. Forschungsfrage 1a). Dieser Einordnung liegt die Annahme zugrunde, dass der Begriff Kompetenz individuelle Handlungsdispositionen umfasst und sich dabei auf die Person als Ganzes bezieht. Der Kompetenzbegriff geht damit weiter und schließt nicht nur Fertigkeiten und Fähigkeiten, sondern auch Normen und Werte mit ein (Erpenbeck, Rosenstiel, Grote, & Sauter, 2017). Darauf aufbauend sowie der Forderung aus der Forschung nach einer gemeinsamen Berücksichtigung von Persönlichkeitsausprägungen und Fähigkeiten für die ganzheitliche Betrachtung von Gesundheitseffekten folgend (Matthews, 2018), wird, insbesondere mit Blick auf die Interpretation der Ergebnisse und den Transfer in die Praxis, der Begriff Kompetenz als übergeordnetes Konstrukt verschiedener personaler Faktoren verwendet.

3.1 Individuelle Faktoren für die psychische Gesundheit

Verschiedenste Studien haben bereits den Einfluss individueller Faktoren im Sinne von Fähigkeiten, Eigenschaften und Fertigkeiten auf die Arbeitsleistung allgemein untersucht (z.B. Barrick & Mount, 1991). Zieht man erneut die «Job-Demands-Resources»-Theorie als Rahmenmodell heran, finden sich auch hier personale Faktoren

als wichtige Einflussfaktoren für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz (Bakker & Demerouti, 2014). Auch wenn in den ersten Versionen des Modells entsprechend des Namens nur arbeitsbezogene Faktoren berücksichtigt wurden, wurde das Modell bald durch personale Faktoren ergänzt (Xanthopoulou et al., 2007). Dabei orientierten sie sich an der Definition von Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson (2003), wonach personale Ressourcen resilienzstärkende Aspekte des Selbst wie auch Einfluss- bzw. Gestaltungsmöglichkeiten umfassen. In der Gesundheitsforschung gibt es verschiedene personenspezifische Ressourcen, die im Rahmen des Arbeitskontextes untersucht werden. Dazu zählen beispielsweise Selbstwirksamkeit, Optimismus oder Resilienz (Xanthopoulou et al., 2007). Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007) fassen diese drei Faktoren zusammen mit der Variable Hoffnung unter dem Konzept «Psychological Capital» zusammen. Insbesondere mit Blick auf Resilienz zeigen verschiedene Befunde, dass resiliente Beschäftigte besser mit Wandel und Unsicherheiten zurechtkommen (Cressey, 2009) - eine Notwendigkeit, die gerade in der volatilen Arbeitswelt von heute an Bedeutung zu gewinnen scheint. Im klinischen Kontext wird hier auch von dem Konstrukt der psychologischen Flexibilität gesprochen, welches verschiedene Aspekte der emotionalen, behavioralen und kognitiven Anpassung umfasst und Zusammenhänge mit psychischer Gesundheit aufweist (Kashdan & Rottenberg, 2010).

3.2 Individuelle Faktoren für die psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext

Mit Blick auf die moderne Arbeitswelt ergeben sich einzelne Befunde zu relevanten personalen Faktoren, im Sinne von Persönlichkeit und Coping-Strategien. Im Kontext ortsverteiltem Arbeitens zeigen sich dabei positive Zusammenhänge zwischen dem Bedürfnis nach Ordnung, Autonomie und Arbeitszufriedenheit (O'Neill et al., 2009). Eine weitere Studie verweist auch darauf, dass Prokrastination mit erhöhtem Cyberslacking (Surfen im Internet ohne Arbeitsbezug) und verringerter Leistung in virtuellen Arbeitsformen einhergeht (O'Neill et al., 2014). Die Fähigkeit, Ablenkungen zu vermeiden, erscheint ebenfalls als bedeutsam (Grant et al., 2013). Lapierre und Allen (2012) unterstreichen auch die Bedeutung von selbstregulatorischen Fähigkeiten, um in einem Kontext mit potentiell vielen Ablenkungen erfolgreich arbeiten zu können. Hinzu kommt, dass eine strukturierte Arbeitsweise im Sinne proaktiven Planens und Organisierens des Arbeitsalltages für die erfolgreiche Nutzung mobiler Arbeitsformen

wichtig zu sein scheint. So berichten Personen, die im virtuellen Kontext arbeiten und dabei stärker strukturiert verfahren, weniger Stressempfinden (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Betrachtet man die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien scheint auch ein klares Abgrenzen zwischen Arbeits- und Privatleben durch eine ausgeprägte, psychologische Distanz für einen gesunden Schlaf wichtig zu sein und damit eine Einfluss auf die Regeneration zu haben (Barber & Jenkins, 2014).
Insgesamt wird somit angenommen, dass Mitarbeitende bestimmte Kompetenzen brauchen, um im virtuellen Kontext erfolgreich zu sein (Cascio, 1999).

Im Allgemeinen verweisen Taris und Schaufeli (2015) darauf, dass, je nach Individuum, Anforderungen und Ressourcen unterschiedliche Wirkungen haben können. Dabei ist die Art der betrachteten, personalen Variablen entscheidend. So können emotionale und kognitive Zustände, wie Selbstwirksamkeitserleben, mediierende Einflüsse auf den Zusammenhang zwischen Anforderung bzw. Ressourcen und psychische Gesundheit haben, während hingegen Fähigkeiten oder Persönlichkeit die Effekte verstärken oder abschwächen können. Dieses Forschungsvorhaben zielt vornehmlich nicht auf personale Faktoren, die das Selbst in den Vordergrund rücken, wie Selbstwirksamkeit oder Selbstwert im Sinne der Studienergebnisse von Xanthopoulou und Kollegen (2007) ab, sondern vielmehr auf Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, die im modernen Arbeitskontext emotionale Erschöpfung beziehungsweise Leistung beeinflussen können.

Insgesamt betrachtet gibt es wenige Studien, die die Rolle von Persönlichkeit im Kontext moderner Arbeitsformen für Leistung und Gesundheit herausheben (A. J. Anderson, Kaplan, & Vega, 2014). Daher soll diese Arbeit zunächst den Erkenntnisstand mit Blick auf den Zusammenhang spezifischer Persönlichkeitseigenschaften und psychischer Gesundheit im Kontext virtueller Arbeit erweitern.

3.3 Persönlichkeitseigenschaften als personale Ressourcen im modernen Arbeitskontext

Der Betrachtung von Persönlichkeitsvariablen im Arbeitskontext wurde eine Weile lang weniger Bedeutung zu geschrieben aufgrund der Annahme ihrer Unveränderbarkeit (Weinert, 1998). Diese Debatte soll hier nicht vertiefend erörtert werden, doch die hier

vorliegende Studie folgt der Annahme, dass Persönlichkeit längst nicht so starr ist, wie ursprünglich angenommen, und daher neben anderen individuellen Unterschieden eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag spielt (Hudson, Roberts, & Lodi-Smith, 2012). Persönlichkeitseigenschaften werden dabei als Tendenzen zu bestimmten behavioralen, kognitiven und emotionalen Reaktionen (Konstabel, 2019) gesehen, die durch situative Variablen, wie Strukturen oder auch Beziehungen, in unterschiedlichem Ausmaß beeinflusst und geformt werden (Weinert, 1998). Vertreter der interaktionistischen Sichtweise gehen sogar soweit, dass sie eine fortlaufend wechselseitige Beeinflussung zwischen Umwelt und Persönlichkeit sehen (Endler & Parker, 1992). Interventionen, wie Modelllernen oder Belohnungsmechanismen, können dazu führen, dass Personen sich entgegen ihrer eigentlichen Eigenschaften verhalten (Nye & Roberts, 2013) – was wiederum im Arbeitskontext aufgrund von regelmäßigen Leistungsbewertungen oder auch verschiedenen Bezahlungsmodellen durchaus eine Rolle spielen kann. So zeigten sich in den Erkenntnissen, dass positive Erfahrungen in der Arbeit zu Veränderungen in sozialer Dominanz, Gewissenhaftigkeit und Emotionaler Stabilität führen können (Nye & Roberts, 2013). Dieser Argumentation folgend lässt sich annehmen, dass, auch wenn man Persönlichkeitseigenschaften als relativ stabil ansieht, darauf attribuierte Verhaltenstendenzen verändert werden können (Sackett & Walmsley, 2014). Hierzu führen Sackett & Walmsley (2014) das Beispiel an, wonach jemand, dem es eher nicht leicht fällt, mehrere Dinge gleichzeitig zu verfolgen (Monochronizität), über Arbeitshilfen, wie Checklisten oder Projektmanagement-Tools lernt, seine Verhaltensweisen einer polychronen Person anzupassen, da dies im Arbeitskontext als erfolgsbringend wahrgenommen wird. Man könnte somit auch argumentieren, dass je nach Persönlichkeitsdimensionen entsprechend der zwei Pole, unterschiedliche Anpassungsstrategien an externale Herausforderungen zum Vorschein treten (Matthews, 2018). Daher wird im Folgenden die Bedeutung von Persönlichkeit für Indikatoren psychischer Gesundheit allgemein und ihre Relevanz im virtuellen Kontext im Spezifischen beleuchtet.

Eines der Kernkonzepte, das am verbreitetsten und bestuntersuchten ist, ist das Big-Five-Modell. Darin werden fünf Dimensionen von Persönlichkeit unterschieden: Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen (McCrae & Costa, 1987). Den Beschreibungen von Barrick, Mount & Judge (2001) folgend wird Gewissenhaftigkeit unter anderem als zuverlässig, beharrlich und auch leistungsorientiert, Extraversion unter anderem als gesprächig, sozialorientiert

und selbstbewusst, Verträglichkeit neben anderen Aspekten als kooperativ und tolerant, Neurotizismus unter anderem als unruhig und weniger resilient sowie Offenheit für Erfahrungen auch als neugierig und aufgeschlossen definiert. Dieses Persönlichkeitsmodell basiert vornehmlich auf einem faktorenanalytischen Ansatz und weniger auf einem theoriegeleiteten Vorgehen (Matthews, 2018). Eine Kernkritik an dem Big-Five-Konzept ist, dass es mit lediglich fünf Faktoren zu eng gefasst ist, um Personen zu beschreiben oder ihr Verhalten in Gänze vorhersagen zu können (u.a. Hahn & Comrey, 1994; Hough, 1992). Allerdings wird gemeinhin angenommen, dass diese fünf Dimensionen die grundlegenden behavioralen, emotionalen und kognitiven Tendenzen abdecken (Konstabel, 2019).

Daher sei hier den folgenden Ausführungen vorgeschaltet, dass die Fokussierung auf die Big-Five und deren Auswahl nicht den Anspruch der Vollständigkeit in der Erfassung unterschiedlicher Persönlichkeitstypen erheben, sondern vielmehr auf den vielfältigen Forschungsarbeiten in diesem Feld aufbaut und sie als einzelne relevante Ausschnitte der Komplexität individueller Unterschiede versteht.

Offenheit für Erfahrung sei hier nur der Vollständigkeitshalber zur Vorstellung des Big-Five-Modells aufgeführt. In der hier vorliegenden Arbeit wird nicht näher auf Offenheit für Erfahrung eingegangen. Grund dafür ist, dass diese Persönlichkeitsdimension den geringsten Zusammenhang mit Leistung am Arbeitsplatz (Sackett & Walmsley, 2014) und keinen bedeutsamen Zusammenhang mit spezifischen Gesundheitsindikatoren aufweist (Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; Ozer & Benet-Martínez, 2006).

Grundsätzlich besteht Einigkeit darüber, dass Persönlichkeit ein wichtiger Faktor mit Blick auf die Leistung im Arbeitskontext darstellt (Barrick & Mount, 1991; Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006). So korrelieren verschiedene Persönlichkeitseigenschaften mit unterschiedlichen Aspekten von Leistung. Diese Erkenntnisse basieren sowohl auf Laborstudien mit Blick auf Reaktionsgeschwindigkeit, Aufmerksamkeit und Erinnerung wie auch auf Alltagsleistungen im Feld (Matthews, Deary, & Whiteman, 2009).

Auch mit verschiedenen Gesundheits-Outcomes hängen Persönlichkeitseigenschaften zusammen (Konstabel, 2019; Ozer & Benet-Martínez, 2006). Depressive Personen zeigen zum Beispiel erhöhte Ausprägungen an Neurotizismus und negativer Affektivität einerseits und verringerte Werte in Extraversion, positiver Affektivität und Gewissenhaftigkeit anderseits (Bagby & Ryder, 2000; Enns & Cox, 1997). Gründe

können dabei Gesundheitsverhalten (Bogg & Roberts, 2004) und die Wahrnehmung und Bewertung von Stress (Gartland, O'Connor, & Lawton, 2012) sein.

Insbesondere im virtuellen Arbeitskontext, der, wie bereits erläutert (vgl. Kapitel 2.2), geprägt ist von reduziertem Face-to-Face-Kontakten, erhöhter Selbstregulation und Selbststrukturierung (Bell & Kozlowski, 2002), werden entsprechend der unterschiedlichen Persönlichkeitsdimensionen unterschiedliche Effekte auf die emotionale Erschöpfung und Leistung in der virtuellen Arbeitswelt angenommen.

Gewissenhaftigkeit

Der Big-Five-Dimension Gewissenhaftigkeit gilt als eine der wichtigsten Prädiktoren für schulische Leistung und anschließendem Berufserfolg (Judge, Higgins, Thoreson, & Barrick, 1999). Gewissenhaftigkeit wird mit verschiedensten Aspekten, die für effektives Arbeiten kritisch sind, in Verbindung gebracht, wie Aufmerksamkeitsfokussierung, das Streben nach hochgesteckten Standards (Caspi et al., 2005) sowie andere Facetten der Informationsverarbeitung wie Impulskontrolle und weitere Fähigkeiten zur Aufgabenerledigung, etwa aufgabenorientiertes Coping (Matthews & Zeidner, 2012). Eine ausgeprägte Form der Gewissenhaftigkeit zeichnet sich außerdem durch Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit aus und zeigt positive Zusammenhänge mit der individuellen Leistungsfähigkeit (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000). Dieser Persönlichkeitseigenschaft wird auch eine Präferenz zum organisierten und planvollen Handeln zugeschrieben (McCrae & Costa, 1987). Des Weiteren gilt Gewissenhaftigkeit als guter Prädiktor für andere Indikatoren psychischer Gesundheit, wie Organisational Citizenship Behaviour und allgemeine Leistungsfähigkeit im Job (Sackett & Walmsley, 2014). Gewissenhaftigkeit, insbesondere die Subfacette Zuverlässigkeit, gilt daher vor allem auch im Arbeitskontext als wünschenswerte Eigenschaft, die auch von Interviewern im Personalauswahl-Prozess als wichtiges Kriterium angesehen und erhoben wird (Sackett & Walmsley, 2014). Somit zeigt sich für diese Dimension der Big-Five eine empirische wie auch praktische Relevanz im Arbeitskontext. Neben den vielfältigen Erkenntnissen bezüglich besserer Leistungsfähigkeit bei hoch ausgeprägter Gewissenhaftigkeit (Barrick & Mount, 1993; Gerhardt, Rode, & Peterson, 2007), gibt es auch Befunde zu kontextunabhängigen Indikatoren von Gesundheit, wie der negative Zusammenhang zwischen Depression und Gewissenhaftigkeit (K. W. Anderson & McLean, 1997), ein

positiver Zusammenhang mit gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen (Bogg & Roberts, 2004) oder auch Langlebigkeit (Friedman et al., 1993).

Somit scheint Gewissenhaftigkeit entscheidend für eine Vielzahl von Indikatoren psychischer Gesundheit, insbesondere auch Leistungsfähigkeit, zu sein (Barrick et al., 2001). Diesen Darstellungen folgend wird auch hier die direkte Beziehung zwischen Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung angenommen.

Hypothese 1.1a: *Die Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit hängt positiv mit individueller Leistung im Arbeitskontext zusammen.*

Wie bereits dargestellt, zeichnet sich ein virtueller Arbeitskontext vor allem durch eine gewissen Grad an Ambiguität und durch Anforderungen an Selbstführungskompetenzen aus (Bell & Kozlowski, 2002). Bringt man dies mit den Charakteristika einer eher gewissenhaften Persönlichkeit zusammen, die sich durch ein leistungsorientiertes Arbeitsverhalten mit hoch angesetzten Standards auszeichnet (Costa, McCrae, & Dye, 1991; Hough, 1992; Moon, 2001) und sich als zuverlässige, organisierte und disziplinierte Mitarbeitende erweist (Hough, 1992; Moon, 2001), die strukturiert, planvoll und gut organisiert arbeitet (Stewart, 1999), lässt sich annehmen, dass gerade derartige Personen nicht nur im traditionellen, sondern insbesondere im virtuellen Kontext Leistung erbringen und weniger Gefahr laufen, aufgrund von Überforderung auszubrennen als diejenigen mit geringer Gewissenhaftigkeit. Es sollte ihnen im modernen, virtuellen Arbeitskontext somit psychisch besser gelingen, mit erhöhter Eigenverantwortung (Lapierre & Allen, 2012) umgehen zu können.

Hinzu kommt, dass das Sozialverhalten bei hoher Gewissenhaftigkeit im Sinne von hoher Leistungsorientierung eher aufgabenorientiert als sozioemotional getrieben ist (McCrae & Costa, 1989) und damit die Tatsache, dass man in einer Organisation mit einem eher ausgeprägten virtuellen Kontext, in dem man mit seinen Kolleginnen und Kollegen seltener in Face-to-Face-Interaktionen tritt, keine Nachteile für das Leistungsverhalten haben sollte. Hierzu passt auch das Muster, dass sich gewissenhafte Beschäftigte proaktiv Unterstützung bei Kollegen einholen, sofern sie Bedarf haben (Porter et al., 2003). Dies mag insbesondere in einem Kontext vornehmlich virtueller Interaktion gegebenenfalls entscheidend sein.

Der virtuelle Arbeitskontext sollte demnach eher eine Umgebung schaffen, in der zentrale Charakteristika von Gewissenhaftigkeit, wie das Streben nach Autonomie, gefragt sind (vgl. Barrick & Mount, 1993). Somit sollte es derartigen Persönlichkeiten, die sich auch durch eine hohe Aufgaben- bzw. Zielorientierung auszeichnen (DeNeve & Cooper, 1998), leichter fallen, sich in einem modernen, virtuellen Arbeitskontext selbst zu organisieren und psychisch gesund zu bleiben (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Hypothese 1.1b: *Der Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung wird durch den virtuellen Kontext moderiert. Ein eher virtueller Arbeitskontext verstärkt dabei den Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung.*

Verträglichkeit:

Neben Gewissenhaftigkeit findet sich auch Verträglichkeit als wichtiger Prädiktor für eine Vielzahl von arbeitsbezogenen Konstrukten und auch mit Blick auf Auswahlgespräche legen Personaler grossen Wert auf Aspekte, wie Kooperation, dieser zweiten Persönlichkeitsdimension (Sackett & Walmsley, 2014). Allerdings ist das Bild des Zusammenhangs von Verträglichkeit mit Leistung im Spezifischen nicht ganz so stark und konsistent wie das mit Blick auf Gewissenhaftigkeit erscheint. So gibt es auch Erkenntnisse, wonach der Zusammenhang mit Leistung am Arbeitsplatz nicht signifikant ist (Barrick & Mount, 1993). Zieht man hingegen die Literatur zu Persönlichkeitseigenschaften im Kontext von Gesundheit heran, weist bezüglich psychischer Gesundheit insbesondere Verträglichkeit positive Zusammenhänge auf (DeNeve & Cooper, 1998). Vor allem mit Blick auf die Burnout-Facetten weist Verträglichkeit einen starken negativen Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung auf (Alarcon et al., 2009).

Hintergrund könnte es sein, dass gegenüber der eher systematischen und aufgabenorientierten Vorgehensweise von Personen, die sich durch Gewissenhaftigkeit auszeichnen, Verträglichkeit sehr viel stärker als eine sozioemotional orientierte Persönlichkeitsstruktur verstanden wird (Barry & Stewart, 1997). Attribute, die dieser Persönlichkeitsausprägung zugeschrieben werden sind unter anderem Bescheidenheit, Fürsorge, Wertschätzung oder auch emotionale Unterstützung (Costa et al., 1991; Digman, 1990). Verträglichkeit spiegelt auch die Präferenz für positive soziale Situationen und Interaktionen wieder (Hurtz & Donovan, 2000) und hoch verträgliche

Personen sind somit stärker motiviert zwischenmenschliche Nähe zu suchen (McCrae & Costa, 1987). Individuen mit einer starken Ausprägung in der Dimension «Verträglichkeit» versuchen zwischenmenschlich harmonische Zustände zu bewahren und kompetitive Auseinandersetzungen zu vermeiden (Graziano, Hair, & Finch, 1997). Damit zahlt Verträglichkeit auf eine - wenn nicht die - Kernressource psychischer Gesundheit ein: soziale Unterstützung und soziale Integration, die positive Effekte auf Gesundheitsindikatoren haben (Bakker & Demerouti, 2007; Berkman, Glass, Brissette, & Seeman, 2000). Dieser Annahme folgenden wird ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung angenommen.

Hypothese1.2a: *Die Persönlichkeitseigenschaft Verträglichkeit hängt negativ mit emotionaler Erschöpfung zusammen.*

Die Argumentation fortführend könnte eine gewisse Dissonanz zwischen den Bedürfnissen und Präferenzen von Verträglichkeit und virtuellen Arbeitskontexten auffallen.

Personen, die eine starke Ausprägung von Verträglichkeit in ihrer Persönlichkeitsstruktur aufweisen, zeichnen sich durch ein freundlich zuvorkommendes, nachsichtiges und kooperatives Verhalten aus (Barrick & Mount, 1993). Somit liegt ihre Stärke vor allem im interpersonalen Bereich wie auch die damit einhergehenden Anpassungsstrategien auf externe Anforderungen (Matthews, 2018).

Betrachtet man diese eher beziehungsorientierten Persönlichkeitseigenschaft vor dem Hintergrund eines virtuellen Arbeitskontextes, ist anzunehmen, dass sie ihre Präferenz zu zwischenmenschlicher Nähe und Austausch (McCrae & Costa, 1987) dort nur eingeschränkt ausgelebt werden kann. Befunde zu Arbeitskontexten, in denen Mitarbeitende nicht alle an einem Ort arbeiten, verweisen auf die Gefahr eines damit steigenden Isolationsgefühls (Bentley et al., 2016) sowie schlechteren Qualitäten sozialer Interaktionen (Gajendran & Harrison, 2007), wodurch die Gefahr psychischer Störung für Personen mit eher verträgliche Persönlichkeitsausprägungen steigen könnte. Dies legen auch Erkenntnisse zu virtuellen Kommunikationsformen nahe, wonach es zu einem Rückgang an sozialen Kontakten und Zunahme an Depression kommen kann (Kraut et al., 1998) und eine geringere Nähe zum Chatpartner wahrgenommen wird

(Mallen, Day, & Green, 2003). Um auch in derartigen Kontexten psychisch gesund zu bleiben, müssen Beschäftigte deshalb mit dem eingeschränkten Sozialkontakt umgehen können (Gray, Hodson, & Gordon, 1993), was eher sozial-orientierten Personen gegebenenfalls schwerer fallen könnte (O'Neill et al., 2009; B. Wiesenfeld, S. Raghuram, & R. Garud, 2001). Auch könnte die psychische Gesundheit dieser Personen in einem Kontext verringerter direkter Kontakte reduziert werden, da besonders in virtuellen Kontexten Beziehungskonflikte vermehrt auftreten können (Hinds & Mortensen, 2005) – ein Umstand, der der Harmoniebedürftigkeit verträglicher Persönlichkeiten (Graziano et al., 1997) entgegensteht. Somit scheinen Arbeitsformen, in denen Mitarbeitende weniger Face-to-Face-Kontakte haben, einen Kontext darzustellen, der die Freiheit, sich entsprechend ihrer Persönlichkeit zu verhalten, für hoch verträgliche Beschäftigte einschränkt (vgl. Barrick & Mount, 1993). Aufgrund der hier aufgeführten Argumente wird ein den Zusammenhang vermindernder Moderationseffekt des virtuellen Arbeitskontextes angenommen.

Hypothese 1.2b: *Der Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung wird durch den virtuellen Arbeitskontext moderiert. Ein eher virtueller Arbeitskontext reduziert dabei den Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung.*

Extraversion:

Allgemein zeichnen sich extrovertierte Personen dadurch aus, dass sie mehr Zeit im zwischenmenschlichen Austausch verbringen und diesen als besonders bereichernd empfinden (Watson & Clark, 1997). Ebenso wie Verträglichkeit kennzeichnet sich diese Persönlichkeitsdimension durch Motive und Verhaltensweisen, die für den Beziehungsaufbau und den Erhalt von sozialen Beziehungen entscheidend sind (Ozer & Benet-Martínez, 2006). Im Gegensatz zu Verträglichkeit wird dieser sozialorientierten Persönlichkeit ein sehr ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen, Enthusiasmus, Redselig und Dominanz zu geschrieben (DeYoung, Quilty, & Peterson, 2007; Littlepage, Schmidt, Whisler, & Frost, 1995). Sie gehen also sehr vielmehr aus sich raus und sind äußerst durchsetzungsfähig (Barrick & Mount, 1993). Extraversion zeichnet sich auch

dadurch aus, dass Individuen versuchen, bestmöglich von der Situation profitieren (Matthews, 2018).

Anknüpfend an die Ausführungen zu Verträglichkeit zeigt auch Extraversion positive Zusammenhänge mit psychische Gesundheit (DeNeve & Cooper, 1998). So machen sich Personen mit hoher Extraversion weniger Sorgen und berichten ein verringertes Stressempfinden (Matthews & Zeidner, 2012). Wohingegen introvertierte Personen eine höhere emotionale Erschöpfung aufweisen als extrovertierte Personen (Francis & Lankshear, 2019). Auch geht eine geringe Ausprägung an Extraversion mit der Gefahr einer Majoren Depression einher (Cox, McWilliams, Enns, & Clara, 2004). Extrovertierte Persönlichkeiten zeichnen sich außerdem durch erhöhte individuelle Leistung aus (Sackett & Walmsley, 2014), insbesondere auch dann, wenn ihr Arbeitsumfeld soziale Interaktionen beinhalten (Barrick & Mount, 1991).

Auf den bisherigen Befunden aufbauend und vor dem Hintergrund der dargestellten, vielfältigen gesundheitsschützenden Eigenschaften, wird folgender Zusammenhang zwischen Extraversion und emotionaler Erschöpfung angenommen.

Hypothese 1.3a: *Die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion hängt negativ mit emotionaler Erschöpfung zusammen*.

Extraversion als weitere Persönlichkeitseigenschaft ist demnach vor allem dann begünstigend, wenn der Arbeitskontext ein hohes Maß an sozialer Interaktion und Unterstützungssituationen erfordert (Barrick & Mount, 1991; McCrae & Costa, 1987). Durch virtuelle Arbeitsformen können sich zumindest direkte Unterstützungssituationen aufgrund verringerter Face-to-Face-Interaktionen verringern (Bell & Kozlowski, 2002), was einen begünstigenden Faktor von Extraversion im Arbeitsalltag einschränkt. Hinzu kommt, dass die bereits bei Verträglichkeit aufgeführten Isolationsgefahr, wenn Mitarbeitende an verschiedenen Orten arbeiten (Bentley et al., 2016), auch beeinträchtigende Effekte auf die gesundheitsschützende Funktion der Persönlichkeitseigenschaft Extraversion haben könnte. Außerdem ist für Extrovertierte kennzeichnend, dass sie ihren Antrieb, ihre Energie und Motivation aus den Impulsen, die ihnen die externe Umwelt gibt, ziehen (Francis & Lankshear, 2019). Die Arbeitsumgebung könnte jedoch im virtuellen Kontext gegebenenfalls reizarmer sein,

als wenn man sich gemeinsam an einem Ort aufhält oder sogar ein und dasselbe Büro teilt.

Aufbauend auf dieser Argumentation wird analog zu der Persönlichkeitseigenschaft Verträglichkeit der Annahme gefolgt, dass ein vornehmlich virtueller Arbeitskontext in Organisationen den gesundheitsschützenden Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Exhaustion abschwächt.

Hypothese 1.3b: *Der Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Erschöpfung wird durch den virtuellen Arbeitskontext moderiert. Ein eher virtueller Arbeitskontext reduziert dabei den Zusammenhang zwischen Extraversion und emotionaler Erschöpfung.*

Neurotizismus:

Neurotizismus als eine weitere Facette der Big-Five beschreibt vornehmlich unsicher und emotional instabile Persönlichkeitstypen (McCrae & Costa, 1987) und wird auch als negative Affektivität bezeichnet (Watson & Clark, 1984). Selbstunsicherheit, irrationale Gedankenmuster und Schwierigkeiten in der Stressbewältigung sind unter anderem Facetten dieser Persönlichkeitsausprägung (McCrae & Costa, 1987). Neurotizismus wird außerdem auch danach charakterisiert, wie Personen mit sozialen Bedrohungen umgehen (Matthews, 2018). Positiv betrachtet, erkennen sie früh Risiken. Somit antizipieren Personen mit stärkerer Ausprägung von Neurotizismus mögliche Bedrohungen, um diese vermeiden zu können. Dies geht einher mit erhöhter Sensibilität für Kritik und einem eher vermeidungsorientierten Bewältigungsverhalten (Matthews, 2004). Auch wird emotional instabilen Persönlichkeiten eine geringere Stresstoleranz zugeschrieben (Sackett & Walmsley, 2014).

Diese Persönlichkeitseigenschaft weist daher im starken Kontrast zu den anderen Dimensionen einen negativen Zusammenhang mit psychischer Gesundheit auf (DeNeve & Cooper, 1998). So zeigt Neurotizismus eine starke Korrelation mit affektiven Störungen, wie Depression (Cox et al., 2004). Neurotizismus wird auch als wichtiger Faktor für Gesundheit insgesamt angesehen (Costa & McCrae, 1980; Lahey, 2009). Es wird allerdings unterschieden zwischen Forschungsergebnissen, die direkt mit Erkrankungsrisiko zusammenhängen und denen die sich auf gesundheitsschädigendes Verhalten beziehen (Smith & Spiro, 2002) bzw. auch dahingehend, wie auf die

Erkrankung reagiert wird (Caspi et al., 2005). Mit Blick auf Leistung werden Erkenntnisse berichtet, wonach Emotionale Stabilität als Gegenpol zu Neurotizismus gleichbedeutend ist für Leistungsaspekte wie Verträglichkeit (Sackett & Walmsley, 2014). Ebenso wie bei Verträglichkeit gibt es aber auch Erkenntnisse zu nicht signifikanten Zusammenhängen mit Arbeitsleistung (Barrick & Mount, 1993). Des Weiteren zeigen sich stärkere Korrelationen zwischen Neurotizismus und arbeitsbezogenen Variablen, wie Organisational Citizenship Behaviour oder kontraproduktives Arbeitsverhalten (Sackett & Walmsley, 2014).

Vor dem Hintergrund der dargestellten Relevanz für psychische Gesundheit wird auch für die hier vorliegende Arbeit in Linie mit bisher bestehender Literatur folgender Zusammenhang mit dem Indikator emotionale Erschöpfung hypothetisiert.

Hypothese 1.4a: *Die Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus hängt positiv mit emotionaler Erschöpfung zusammen.*

Die ausgeprägte Wachsamkeit und Sorge vor möglichen Bedrohungen (Matthews, 2004) birgt die Gefahr, dass Personen mit hohem Neurotizismus Bedrohungen überschätzen, sich zu sehr in ihrer eigenen von Sorgen und Befürchtungen geprägten Gedankenwelt drehen (Rumination) und extremen Stress empfinden (Wells & Matthews, 2015) – auch, wenn die Einschätzung der Situation nicht der Realität entspricht.

Gerade in virtuellen Arbeitskontexten berichten Personen von erhöhter Gereiztheit und Sorgen, was mit einem Gefühl der Isolation zusammenhängen könnte (Mann & Holdsworth, 2003).

Daher könnte ein virtueller Arbeitskontext in Verbindung mit verringerten Face-to-Face-Kontakte die Spirale von Fokussierung auf negative Gedanken, die ständigen Sorgen und die daraus folgende Vermeidung der Situation verstärken, wodurch eine stressbewältigende Neu- oder Umbewertung oder auch eine Bewältigung der Situation, zum Beispiel durch entsprechend erlangte soziale Fähigkeiten stattfinden könnte (Matthews, 2004). Denn gerade in virtuellen Kontexten fehlen, wie bereits beschrieben, etwaig benötigte soziale Orientierungspunkte (Daft & Lengel, 1986; Giger, Bazin, Kuster, Popa, & Gross, 2014), die es Beschäftigten mit einer verstärkten

Persönlichkeitsausprägung auf der Dimension Neurotizismus ermöglichen würde, ihre als bedrohlich wahrgenommenen Annahmen zu relativieren. Die erhöhte Gefahr von fehlendem Vertrauen in virtueller Zusammenarbeit kann das Gefühl von Unsicherheit verstärken (Raghuram & Wiesenfeld, 2004), was gerade per se schon emotional instabile Personen zusätzlich belastet. Auch die Tatsache, dass, wie erwähnt, die Gefahr eines negativen Gedankenkarussells im Sinne von Rumination und damit einer dysfunktionalen Stressregulation bei Personen mit erhöhtem Neurotizismus – was im Extremfall zu affektiven Störungen führen könnte – verstärkt ist (Wells & Matthews, 2015), legt nahe, dass in virtuellen Kontexten, in denen unter anderem auch hohe selbstregulatorische Fähigkeiten gefragt sind (Grant et al., 2013), die individuelle psychische Gesundheit von Personen mit stark ausgeprägtem Neurotizismus besonders gefährdet ist.

Daraus schlussfolgernd wird für die Moderationswirkung des virtuellen Kontextes entsprechend untenstehende Annahme überprüft.

Hypothese 1.4b: *Der Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung wird durch den virtuellen Arbeitskontext moderiert. Ein eher virtueller Arbeitskontext verstärkt dabei den Zusammenhang zwischen Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung.*

Die folgende Abbildung 4 fasst noch einmal die postulierten, konzeptuellen Annahmen zusammen.

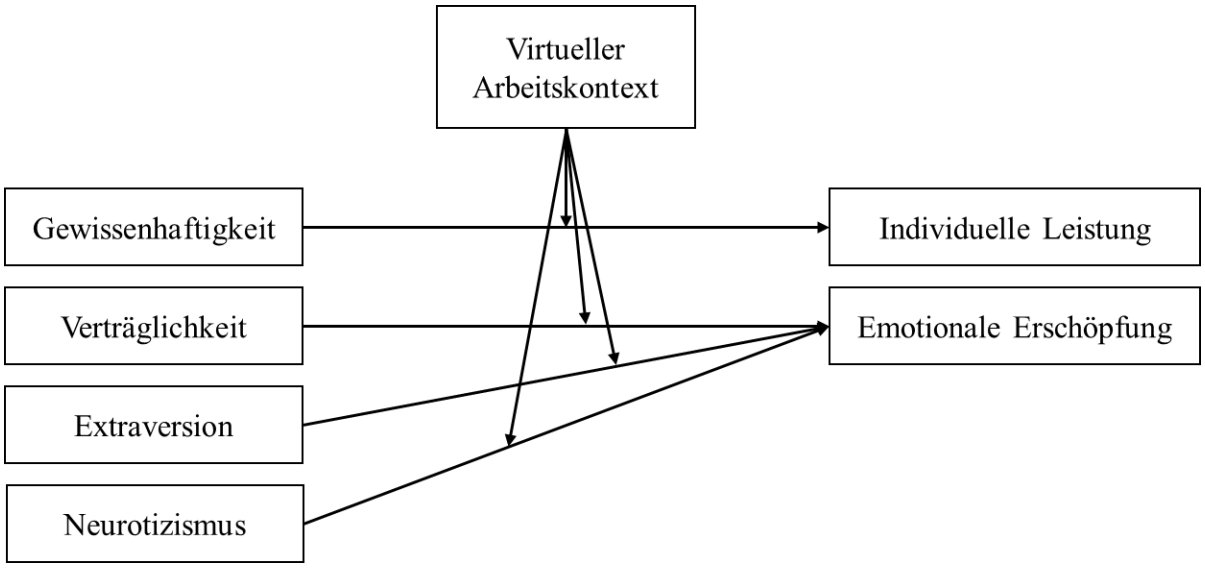

Abbildung 4: Konzeptionelles Modell zu der Forschungsfrage 1a

3.3.1 Methodik

3.3.1.1 *Messung der Variablen*

Wie bereits im Kapitel 1.3 erläutert, basieren die hier vorliegenden Analysen auf dem Datensatz einer Benchmark-Befragung. Da die Erhebung des Datensatz auf Individualebene stattfand und im Rahmen dieses Forschungsprojektes Variablen auf der Organisationsebene einfließen, wurden zur Rechtfertigung der Aggregation dieser Level-2-Variablen der Intra-Klassen-Korrelationskoeffizient (ICC_1 und ICC_2) nach Bliese (2000) herangezogen. Dabei handelt es sich um vielfach verwendete Aggregationskennwerte, die im Falle des ICC_1 eine einfaktorielle Varianzanalyse zur Signifikanztestung heranzieht. Die für die hier verwendeten Level-2-Variablen errechneten ICC_1s sind danach signifikant. Für die ICC_2 gilt ein Grenzwert von über .70 als guter Kennwert (LeBreton & Senter, 2008). Auch hier liefern die errechneten Werte der ICC_2 entsprechend gute Kennwerte.

Für die Überprüfung der Hypothesen 1.1a-1.4-b wurden folgende Skalen verwendet.

Persönlichkeitseigenschaften: Persönlichkeitseigenschaften können auf unterschiedliche Arten gemessen werden (vgl. Konstabel, 2019). Zur Messung der vier hier untersuchten Persönlichkeitsausprägungen – Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Extraversion und Neurotizismus – wurden jeweils drei Items aus dem Big-Five Inventory SOEP nach Schupp und Gerlitz (2014) verwendet. Die Antworten wurden

entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von der Ausprägung 1 («*trifft gar nicht zu*») bis 5 («*trifft sehr stark zu*») abgegeben. Die Beantwortung dieser Skalen erfolgte durch alle Teilnehmenden der Benchmark-Befragung (keine Subgruppenmessung) und wurde auf der Individualebene gemessen.

Virtueller Arbeitskontext (ICC_1 = .12; ICC_2 = .89): Als Moderator wurden die zwei Items aus der Skala «Virtual Teams» von Henderson (2008) verwendet, welche erfassen, inwiefern die Teammitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten und vornehmlich über technologische Medien kommunizieren. Die Antworten variierten entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 («*stimme überhaupt nicht zu*») bis 5 («*stimme sehr stark zu*»). Die Items wurden entsprechend der dargestellten Statistiken über die Organisationsebene hinweg aggregiert.

Individuelle Leistung: Die Erhebung der individuellen Leistung als eine der abhängigen Variablen erfolgte durch die Einzel-Item-Messung nach Kunze, Raes & Bruch (2015), wie bereits in Kapitel 1.3 näher ausgeführt wurde. Die Antworten wurden entlang einer 100er-Skala gegeben, wonach die Einschätzung den Erreichungsgrad der Ziele widerspiegelten. Auch dieses Item erhielten alle Teilnehmenden der Befragung. Damit gab es auch hier keine Subgruppen-Messung und die Daten konnten als Outcome auf Individualebene berücksichtigt.

Emotionale Erschöpfung: Die psychische Gesundheit wird entsprechend der oben erläuterten Definition und in Anlehnung an das Job-Demands-Resources-Modell, wie bereits in Kapitel 1.3 beschrieben, über das Konstrukt emotionale Erschöpfung mit fünf Items aus dem Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981a) anhand einer fünfstufigen Zustimmungsskala erhoben. Diese Skala reicht von 1 («*trifft gar nicht zu*») bis 5 («*trifft sehr stark zu*»). Ebenso wie für die Persönlichkeitseigenschaften und die Leistungsvariable gab es auch hier keine Subgruppenmessung, sondern alle Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung wurden im „Mantel“ des Fragebogens zu ihrer emotionalen Erschöpfung befragt.

Kontrollvariablen: Durch die Aufnahme verschiedener Kontrollvariablen sollten andere mögliche Erklärungsmodelle für die hier postulierten Effekte berücksichtigt bzw. ausgeschlossen werden. Die inkludierten Kontrollvariablen unterscheiden sich entsprechend der zwei unterschiedlichen Outcome-Variablen: emotionale Erschöpfung und individuelle Leistung.

Eine der zentralen Kontrollvariablen in den Moderationsmodellen zur emotionalen Erschöpfung ist Gender. Denn Studien zeigen, dass Gender als ein Prädiktor für emotionale Erschöpfung signifikante Zusammenhänge zeigt (Purvanova & Muros, 2010). Gender wird als Kontrollvariable auf Ebene 1, also auf der Individualebene, berücksichtigt. Hinzu kommt die Berücksichtigung der Branche, in der die Organisation tätig ist. Insbesondere in Service- bzw. dienstleistungsorientierten Unternehmen werden Mitarbeitende durch zum Beispiel erhöhten Kundenkontakt verstärkt emotional gefordert, was sich auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden entscheidend auswirken kann (Maslach & Jackson, 1981a). Daher wird auch für die Branchenzugehörigkeit kontrolliert, indem eine Dummy-Variable für die Branche Dienstleistung gebildet wird. Diese Variable ist im Gegensatz zu Gender nicht von den Mitarbeitenden, sondern von den HR-Verantwortlichen angegeben worden. Da es sich um eine Organisationsvariable handelt, fließt sie im Modell auf der Ebene 2 mit ein. Als dritte Variable wurde für die Krankenquote der Organisationen kontrolliert. Hierbei wird der Annahme gefolgt, dass ein reduzierter Personalstand aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle Auswirkungen auf die emotionale Erschöpfung der noch verbliebenen Beschäftigten hat, da sich ihr Arbeitspensum erhöht (vgl. Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Lee & Ashforth, 1996). Auch diese Variable bezieht sich auf den Organisationskontext und wird daher auf Level 2 in das Modell eingeführt. Die Krankenquote wurde nicht von den Beschäftigten erhoben, sondern von den HR-Verantwortlichen angegeben. Hierfür geben die HR-Verantwortlichen an, wie hoch die Krankenquote prozentual war.

Für die individuelle Leistung als Outcome-Variable wurde ferner auch die Branchenzugehörigkeit berücksichtigt. Entsprechend wurde auch hier die Dummy-Variable als Kontrollvariable in das Modell aufgenommen. Außerdem wurde die Variable zum Kulturmerkmal Sinn- und Wertemanagement der Organisation, die im Rahmen der Benchmark-Studie erstellt wurde ($\alpha = .74$), als weitere organisationale Kontrollvariable aufgenommen. Auch dieses Konstrukt wurde von HR-Verantwortlichen beantwortet. Auf einer siebenstufigen Likert-Skala gaben sie an, inwiefern insgesamt sieben HR-Richtlinien bzw. HR-Praktiken mit Blick auf das Sinn- und Wertemanagement in der jeweiligen Organisation zutreffen würden. Ein starkes Sinn- und Wertemanagement kann mit der Leistung der Mitarbeitenden zusammenhängen, da es das Sinnerleben in der Arbeit und die Bedeutsamkeit des eigenen Beitrags bestärken kann (Fletcher & Schofield). Als dritte, ebenfalls

organisationale Kontrollvariable wurde das Strukturmerkmal Zentralisierung (ICC_1 = .11; ICC_2 = .71) aufgenommen. Auch hier handelt es sich um eine Kontrollvariable auf Ebene 2 des Modells. Es wird hier angenommen, dass insbesondere vor dem Hintergrund des hier vorliegenden Forschungsthema zu virtuellen Arbeitskontextes eine zu starke Zentralisierung negative Zusammenhänge mit Leistung aufzeigt. Denn im Gegensatz zu dezentralen Organisationen könnte der Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Einzelne bzw. den Einzelnen in zentralen Organisationssettings stark eingeschränkt sein (Ivancevich & Donnelly, 1975). Somit wird deutlich, dass die hier ausgewählten Kontrollvariablen bedeutsame Zusammenhänge mit den jeweiligen Outcome-Variablen haben können und daher in den folgenden Analysen in Kapitel 3 und 4 mitberücksichtigt werden.

3.3.1.2 *Datenanalyse*

Um zunächst die Hypothesen zu den direkten Effekten von Persönlichkeit auf emotionale Erschöpfung bzw. individuelle Leistung zu testen, wurde das Nullmodell (Kapitel 1.3) zu einem Multi-Level-Prädiktoren-Modell ergänzt. Dieses Modell basiert auf einer Regressionsanalyse, wobei die Konstante, also sozusagen die Organisationsabhängigkeit, variieren darf. Die „Slopes“ wurden hingegen fixiert. Somit variieren die Zusammenhänge der Prädiktoren und Kriterien nicht über die Organisationen hinweg. Das Modell wird als „Random-Intercept-Model“ bezeichnet (Field, 2007). Damit wird der Clusterung der Daten Rechnung getragen. Die Variablen werden entsprechend ihrer „Grand-Mean“ zentriert. Diese Zentrierungsmethode wird in Multilevel-Modellen am häufigsten verwendet (Field, 2007; Heck, 2014). Level-1-Variablen werden in Mehrebenen-Analysen grundsätzlich zentriert. Da in den folgenden Analysen auch Cross-Level-Interaktionen berücksichtigt werden, werden auch die Level-2-Variablen zentriert, um der Gefahr von Multikollinearität entgegenzuwirken (Heck, 2014).

Die Interaktionshypothesen werden auf Basis der Interaktionsterme aus Prädiktor und Moderator getestet. Dabei handelt es sich um Cross-Level-Interaktionen, da die Prädiktoren jeweils auf Individualebene und der Moderator auf Organisationsebene gemessen wurden (Field, 2007). Auch in diesen Modellen variiert lediglich der Intercept, nicht aber die Zusammenhänge.

Die Analysen zu den Hypothesen 1.1.a bis 1.4.b wurden mittels des Programms IBM SPSS Statistics 25 Mixed Models durchgeführt (weitere Erläuterungen unter 1.3). Zur Veranschaulichung und Interpretation der Ergebnisse im folgenden Kapitel werden die signifikanten Interaktionen anhand von Grafiken illustriert. Hierzu werden die Excel-Vorlagen von Jeremy Dawson verwendet (Dawson, n.D.). Diese ermöglichen es auch zu überprüfen, ob die Steigungen der jeweiligen Geraden auf den unterschiedlichen Stufen des Moderators signifikant sind (Dawson, 2014).

3.3.2 Ergebnisse

3.3.2.1 *Deskriptivstatistiken*

Zunächst werden in der nachfolgenden Tabelle 2 die Mittelwerte (MW), Standardabweichungen (SD) sowie die Korrelationen der für die Hypothesen 1.1a bis 1.4b berücksichtigten Variablen dargestellt. Da hier noch nicht die Nestung berücksichtigt werden kann, hat sie vor allem beschreibenden Charakter und sollte in Verbindung der Multi-Level-Analysen interpretiert werden (vgl. N. S. Hill & Bartol, 2016)

Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Korrelationen zu Forschungsfrage 1a

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Gender	1.40	.49	1.00											
2	Dienstleistung (Dummy)	.45	.50	.11**	1.00										
3	Krankenquote	5.45	7.23	.01	-.05**	1.00									
4	Sinn- und Wertemanagement	5.58	.81	.03**	.08**	-.27**	1.00								
5	Zentralisierung	3.50	.56	.04**	-.27**	.04**	-.28**	1.00							
6	Gewissenhaftigkeit	4.49	.43	.17**	-.00	-.00	-.00	.07**	1.00						
7	Verträglichkeit	4.14	.49	.11**	.07**	-.01	.08**	-.01	.25**	1.00					
8	Extraversion	3.92	.68	.08**	.03**	.01	.03**	.02*	.13**	.11**	1.00				
9	Neurotizismus	2.57	.63	.10**	-.01	.01	-.05**	.04**	-.12**	-.12**	-.10**	1.00			
10	Virtueller Arbeitskontext	3.18	.36	-.15**	.22**	-.01	.01	-.22**	-.06**	-.01	-.04**	.02*	1.00		
11	Emotionale Erschöpfung	2.29	.87	-.02*	-.04**	.01	-.12**	.14**	-.15**	-.15**	-.08**	.35**	.01	1.00	
12	Individuelle Leistung	83.18	18.19	-.02	.09**	-.01	.11**	-.10**	.10**	.09**	.01	-.12**	.01	-.23**	1.00

* $p < .05$

** $p < .01$

3.3.2.2 *Hypothesentestung*

In den ersten beiden Hypothesen (1.1a und 1.1b) wird der Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung näher betrachtet. Dabei wird in Hypothese 1.1a zunächst der direkte, positive Zusammenhang verargumentiert, wonach eine erhöhte Ausprägung auf der Persönlichkeitsskala Gewissenhaftigkeit mit einer erhöhten individuellen Leistung einhergeht. Zur Überprüfung dieser Annahme wurde eine Multilevel-Regressionsanalyse von individueller Leistung auf Gewissenhaftigkeit unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen durchgeführt (AIC = 90734.29). Die Konstante variiert signifikant über die Organisationen hinweg ($var(u_{0j})$ = 13.00, SE = 2.21, $p < .01$). Mit Blick auf den Zusammenhang zeigt sich, dass gemäss der Hypothese 1.1a Gewissenhaftigkeit einen signifikanten Effekt auf die individuelle Leistung hat (B = 4.44, $t(10567.96)$ = 10.91, $p < .01$). Dies unterstützt die Annahme der Hypothese 1.1.a., wodurch die entsprechende H0 verworfen werden kann.

In einem nächsten Schritt wurde unter der Hypothese 1.1b eine Moderationsannahme mit Blick auf den virtuellen Arbeitskontext hinzugefügt. Hiernach verstärkt ein virtueller Arbeitskontext den Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung (AIC = 90737.24). Auch in diesem Modell variiert die Konstante signifikant ($var(u_{0j})$ = 12.94, SE = 2.20, $p < .01$). Die Interaktion hingegen zeigt keinen signifikanten Effekt zur Vorhersage von individueller Leistung (B = .55, $t(10545.44)$ = .483, p = n. s.). Die entsprechende Hypothese 1.1b muss daher verworfen werden. Diese Ergebnisse werden in Tabelle 3 illustriert.

Tabelle 3: Direkte und bedingt direkte Effekte von Gewissenhaftigkeit auf Leistung

	Modell 1		Modell 2	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	84.27**	.54	84.35**	.55
Kontrollvariablen				
Dienstleistung (Dummy)	-2.74**	.75	-2.84**	.76
Sinn- und Wertemanagement	1.52**	.44	1.50**	.44
Zentralisierung	-1.84**	.60	-1.96**	.61
Haupteffekte				
Gewissenhaftigkeit	4.44**	.41	4.43**	.41
virtueller Arbeitskontext			-.85	.96
Interaktionseffekte				
Gewissenhaftigkeit * virtueller Arbeitskontext			.55	1.13

Anmerkung. Modell 1 = Haupteffekt-Modell; Modell 2 = Interaktionsmodell

* $p < .05$

** $p < .01$

Als zweite Persönlichkeitseigenschaft wurde Verträglichkeit betrachtet. Dabei wurde zunächst ein negativer, direkter Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung angenommen (AIC = 26374.18). Die Varianz der Konstanten wurde signifikant ($var(u_{0j}) = .05$, SE = .01, $p < .01$). Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte mit erhöhter Verträglichkeit ein signifikant geringeres Level an emotionaler Erschöpfung berichten ($B = -.23$, $t(10548.23) = -13.44$, $p < .01$). Dies spiegelt somit den postulierten Zusammenhang aus Hypothese 1.2a wider, wodurch die entsprechende Nullhypothese verworfen werden kann.

Es folgte die Überprüfung der Hypothese 1.2b, die den Effekt des Moderators auf den direkten Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung annimmt (AIC = 26373.66). Danach wird postuliert, dass ein virtueller Kontext den negativen Zusammenhang abschwächt. Zunächst zeigt sich, dass die Konstante signifikant variiert ($var(u_{0j}) = .05$, SE = .01, $p < .01$). Der Interaktionskoeffizient wurde ebenfalls signifikant ($B = .10$, $t(10563.44) = 2.10$, $p < .05$). Auch hier kann demnach die Nullhypothese verworfen werden. Tabelle 4 stellt die Ergebnisse in einer Übersicht dar.

Tabelle 4: Direkte und bedingt direkte Effekte von Verträglichkeit auf emotionale Erschöpfung

	Modell 1		Modell 2	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	2.23**	.03	2.23**	.03
Kontrollvariablen				
Gender	.01	.02	.01	.02
Dienstleistung (Dummy)	.06	.04	.06	.04
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Haupteffekte				
Verträglichkeit	-.23**	.02	-.23**	.02
virtueller Arbeitskontext			.01	.05
Interaktionseffekte				
Verträglichkeit * virtueller Arbeitskontext			.10*	.05

Anmerkung. Modell 1 = Haupteffekt-Modell; Modell 2 = Interaktionsmodell

* $p < .05$

** $p < .01$

Um nun aber herauszufinden, ob die Interaktion auch in die postulierte Richtung wirkt, wurde diese mit Hilfe der Excel-Datei von Jeremy Dawson veranschaulicht (Dawson, n.D.). Dies ermöglicht es, die bedingten direkten Effekte zu beleuchten, womit die verschiedenen Ausprägungen der direkten Effekte vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausprägungen des Moderators gemeint sind (Dawson, 2014). Die nachfolgenden Abbildung 5 stellt die Interaktion entlang der Ausprägungen eine SD über und eine SD unter dem Mittelwert dar.

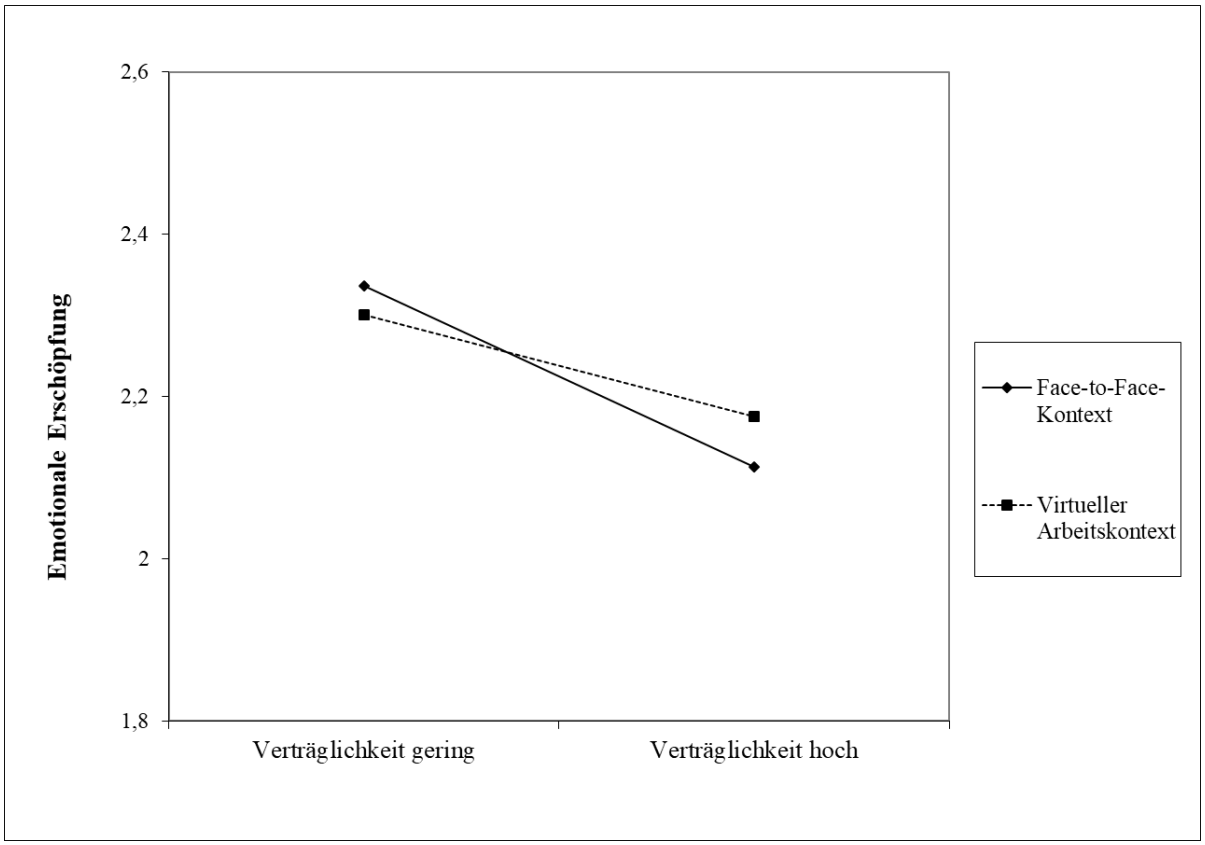

Abbildung 5: Moderationswirkung von virtueller Zusammenarbeit auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionale Erschöpfung

Die grafische Veranschaulichung unterstützt den postulierten Moderationseffekt und zeigt, dass in einem eher virtuellen Kontext im Vergleich zu einem eher Face-to-face-Kontext der Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung abgeschwächt wird. Es ist hier zu ergänzen, dass die Steigungen der Geraden sowohl im Face-to-Face-Kontext (β = -.23, p <.01) als auch im virtuellen Kontext (β = -.13, p <.05) signifikant sind.

Mit Blick auf Extraversion als Persönlichkeitseigenschaft wird in Hypothese 1.3a ein direkter, negativer Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung angenommen, wonach erhöhte Extraversion die Gefahr emotionaler Erschöpfung reduziert (AIC = 26516.99). Die Konstante variiert signifikant über die Organisationen hinweg ($var(u_{0j})$ = .05, SE = .01, p < .01). Auch dieser direkte Zusammenhang wurde signifikant (B = -.08, t(10566.68) = -6.03, p < .01), wodurch die Hypothese 1.3a unterstützt wird und die entsprechende Nullhypothese verworfen werden kann.

Die anschliessende Moderationshypothese 1.3b, wonach der vor Burnout schützende Effekt von hoch ausgeprägter Extraversion in einem virtuellen Kontext reduziert wird (AIC = 26520.80), wurde hingegen nicht signifikant (B = -.01, t(10471.46) = -.22, p =

n. s.). Somit muss die Hypothese 1.3b verworfen werden. Die Konstante variiert signifikant hinweg (*var*(u_{0j}) = .05, SE = .01, $p < .01$). Die folgende Tabelle 5 fasst diese Ergebnisse zusammen.

Tabelle 5: Direkte und bedingt direkte Effekte von Extraversion auf emotionale Erschöpfung

	Modell 1		**Modell 2**	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	2.21**	.03	2.21**	.03
Kontrollvariablen				
Gender	.03	.02	.03	.02
Dienstleistung (Dummy)	.06	.04	.07	.04
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Haupteffekte				
Extraversion	-.08**	.01	-.08**	.01
virtueller Arbeitskontext			.02	.05
Interaktionseffekte				
Extraversion * virtueller Arbeitskontext			-.01	.04

Anmerkung. Modell 1 = Haupteffekt-Modell; Modell 2 = Interaktionsmodell

* $p < .05$

** $p < .01$

Als Letztes wurde Neurotizismus als relevante Persönlichkeitseigenschaft betrachtet (Hypothesen 1.4a-1.4b). Hypothese 1.4a postuliert einen positiven Zusammenhang zwischen Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung (AIC = 25286.98). Die Konstante variiert signifikant über die Organisationen hinweg (*var*(u_{0j}) = .04, SE = .01, $p < .01$). Dieser Zusammenhang wurde in den Analysen signifikant ($B = .46$, $t(10562.20) = 36.74$, $p < .01$). Somit geht eine erhöhte Ausprägung in der Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus mit einer erhöhten Gefahr, emotional erschöpft zu sein, einher. Auch hier kann somit die Nullhypothese verworfen werden.

Hinzu kommt die Untersuchung der Moderationshypothese 1.4b, wonach angenommen wird, dass der Zusammenhang zwischen Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung im Kontext virtueller Zusammenarbeit verstärkt wird (AIC = 25288.60). Die Varianz der Konstanten wurde signifikant (*var*(u_{0j}) = .04, SE = .01, $p < .01$). Die angenommene Interaktion wurde in den Analysen nicht signifikant ($B = -.05$, $t(10548.33) = -1.54$, p = n. s.). Daher muss auch hier die Moderationshypothese 1.4b verworfen werden. Diese Ergebnisse finden sich in Tabelle 6 noch einmal dargestellt.

Tabelle 6: Direkte und bedingt direkte Effekte von Neurotizismus auf emotionale Erschöpfung

	Modell 1		Modell 2	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	2.17**	.03	2.17**	.03
Kontrollvariablen				
Gender	.10**	.02	.10**	.02
Dienstleistung (Dummy)	.06	.04	.06	.04
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Haupteffekte				
Neurotizismus	.46**	.01	.46**	.01
virtueller Arbeitskontext			.00	.05
Interaktionseffekte				
Neurotizismus * virtueller Arbeitskontext			-.05	.04

Anmerkung. Modell 1 = Haupteffekt-Modell; Modell 2 = Interaktionsmodell

* $p < .05$

** $p < .01$

3.3.3 Drei Muster der Persönlichkeitseigenschaften im modernen Arbeitskontext: Zwischenfazit

Ortsunabhängiges Arbeiten ist sicherlich kein neues Phänomen, jedoch vor dem Hintergrund der stetig weiterentwickelten mobilen Technologien gepaart mit dem wachsenden Wunsch nach flexiblen Arbeitsformen und den Vorteilen für die Arbeitgeberattraktivität ist dies ein Thema, das kleine bis grosse Unternehmen umtreibt. Die verschiedenen Formen ortsunabhängigen Arbeitens haben eines gemeinsam: Sie brechen gewohnte Strukturen und Zusammenarbeitsformen auf (Apt et al., 2016). Die Befundlage zu den Auswirkungen moderner Arbeitsformen, insbesondere virtueller Arbeitsformen, ist, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, uneindeutig. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und beleuchtet im ersten Schritt, wie der virtuelle Arbeitskontext die Gesundheit bzw. Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Persönlichkeiten beeinflusst. Der Fokus wird somit auf das «WER bleibt gesund und leistungsfähig?» gerichtet.

Die Ergebnisse des Subkapitels 3.3 zeichnen ein differenziertes Bild, das drei Muster entlang der hier untersuchten vier Persönlichkeitseigenschaften erkennen lässt, die hier hervorgehoben werden sollen. Danach gibt es zunächst einen Mitarbeitertyp, der im virtuellen Zusammenarbeitskontext ebenso emotional erschöpft ist wie im Face-to-Face-Kontext: Beschäftigte mit hohem Neurotizismus. Hoch neurotische Beschäftigte zeigen in beiden Zusammenarbeitskontexten erhöhte Erschöpfungswerte im Vergleich

zu denen mit geringerer Ausprägung an Neurotizismus. Die innere Unruhe und emotionale Instabilität, die diese Persönlichkeitsstruktur mit sich bringt (McCrae & Costa, 1987; Watson & Clark, 1984), scheint sich in keiner Ausprägung der ortsunabhängigen Zusammenarbeitsstrukturen der Organisationen abpuffern zu lassen.
Auf der anderen Seite spiegeln zwei Persönlichkeitsausprägungen das andere Extrem wider. Zum einen sind hier Mitarbeitende mit einer hohen Ausprägung der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit zu finden, bei denen es keine subjektiven Leistungsunterschiede in den unterschiedlichen Ausprägungen des Moderators virtueller Arbeitskontext gibt. Neben Gewissenhaftigkeit zeigt sich Extraversion als eine weitere erfolgreiche Persönlichkeitseigenschaft. Eine hohe Ausprägung auf der Dimension Extraversion hat sowohl im virtuellen als auch im Face-to-Face-Kontext erschöpfungsreduzierende Wirkung. Diesen beiden Persönlichkeitsbeschreibungen gelingt es folglich, ihre individuellen Ressourcen mit Blick auf Charakteristika psychischer Gesundheit zu nutzen – unabhängig davon in welcher Form die Teams in der Organisation vornehmlich zusammenarbeiten. Damit scheinen diese Persönlichkeitseigenschaften den Herausforderungen virtueller Arbeitskontexte an eigenständiges Arbeiten und Autonomie gewachsen zu sein (vgl. Shin, 2004).
Ein drittes Muster wird erkennbar mit Blick auf Verträglichkeit, eine Eigenschaft, die sehr stark auf die Beziehungsebene einzahlt (McCrae & Costa, 1987). Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass hoch verträgliche Beschäftigte in Organisationen, in denen ein eher virtueller Arbeitskontext herrscht, tendenziell eher emotional erschöpft sind als hoch verträgliche Mitarbeitende in Organisationen, die vornehmlich auf Face-to-face-Kontexte setzen. Beschäftigte mit dieser Persönlichkeitsstruktur scheinen demnach, entsprechend der oben postulierten Annahme, in einem Kontext, indem direkte, nicht durch digitale Arbeitsmittel gestaltete Interaktion und zwischenmenschliche Kontakte eingeschränkt sind, ihre Stärken und vor Burnout schützenden Eigenschaften nicht ausspielen zu können. Eine Erklärung liefert die «Theory of Purposeful Work Behavior» von Barrick, Mount und Li (2013). Danach postulieren sie unter anderem, dass sich gerade verträgliche Mitarbeitende Arbeitsumgebungen suchen, die ihrem Bedürfnis nach Gemeinschaft entsprechen. Ein Übereinstimmen der Bedürfnisse und des Arbeitskontextes ist entscheidend für das wahrgenommene Sinnempfinden, das wiederum über motivationale Prozesse auf arbeitsbezogene Outcomes wirkt. Ein ortsverteiltes Arbeiten in der Organisation scheint also nicht im gleichen Ausmass die Präferenzen hoch verträglicher Personen zu matchen, wie Face-to-Face-Kontexte. Dies

entspricht im weiteren Sinne auch der Annahme des Person-Organisation-Fit-Ansatzes, wonach Stressempfinden zunimmt, wenn die Umgebung nicht den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht (Kristof, 1996).

Die drei Ergebnismuster sind in der nachfolgenden Abbildung 6 vereinfacht dargestellt.

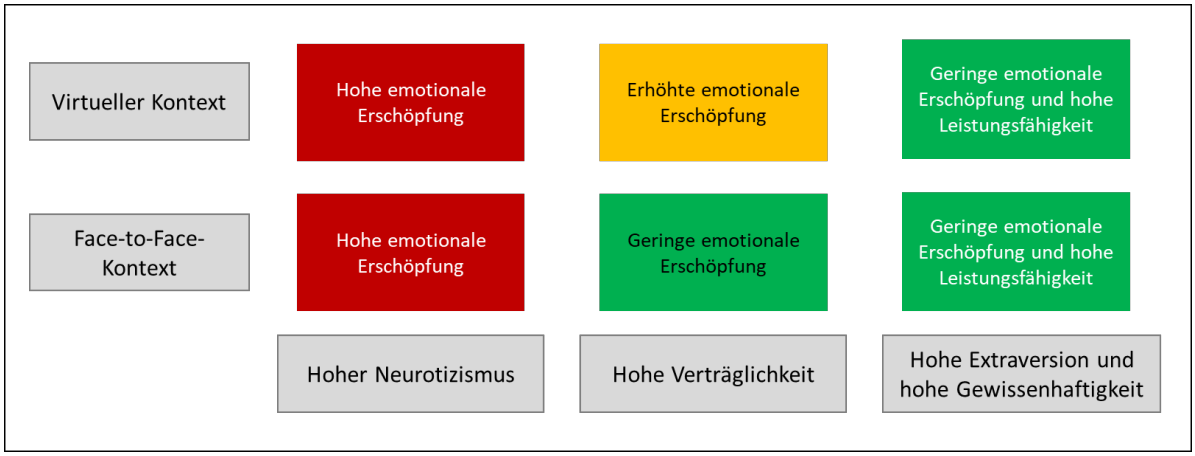

Abbildung 6: Die drei Muster der Persönlichkeitsdimensionen in hoher Ausprägung entsprechend des organisationalen Arbeitskontext

Nach der Untersuchung der Frage, wer im ortsverteilten Arbeiten gesund bzw. leistungsfähig bleibt, wird nun darauf aufbauend das «Warum» näher beleuchtet. Genauer gesagt soll es nun im Folgenden darum gehen, was hinter dem Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und gesunder Hochleistung liegt – welche Fähigkeiten mit den Persönlichkeitseigenschaften einhergehen und inwiefern der moderne Arbeitskontext gegebenenfalls diesen Zusammenhang beeinflusst.

3.4 Die mediierende Rolle von Fähigkeiten

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.3 gefundenen Unterschiede der Persönlichkeitseffekte befasst sich dieses Kapitel damit, warum es bestimmten Persönlichkeiten besser gelingt, im Kontext virtueller Arbeitsumgebung nicht auszubrennen bzw. leistungsfähig zu bleiben. Denn es sind nicht nur die Persönlichkeitseigenschaften per se, sondern vielmehr die Kombination aus Persönlichkeit, Fähigkeiten und der Kontext, in dem diese gezeigt werden, wodurch die Unterschiede einzelner Personen mit Blick auf emotionale Erschöpfung und Leistung erklärt werden können (Matthews, 2018). Folglich ist es unter anderem der Umgang mit entsprechenden Umgebungsfaktoren, der den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Indikatoren psychischer Gesundheit ausmacht (Adler & Matthews, 1994; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999).

Daher soll zur Beantwortung der Forschungsfragen 1b untersucht werden, welche Kompetenzausprägungen die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften im modernen Arbeitskontext aufweisen, was die Effekte auf psychische Gesundheit und Leistung erklären könnte.

Angelehnt an die Argumentation von Matthews (2018) wird hier angenommen, dass eine reine Betrachtung von Persönlichkeitseigenschaften und ihren Effekten nicht ausreicht, um individuelle Unterschiede in arbeitsbezogenen Outcomes, hier emotionale Erschöpfung bzw. individuelle Leistung, zu erklären. Dabei wird weniger der dort aufgeworfenen kognitiven, neurobiologischen Argumentation nachgegangen, sondern der Annahme, dass vor allem auch kognitive Fähigkeiten, wie zum Beispiel Zeitmanagement mit Blick auf Gewissenhaftigkeit (MacCann, Fogarty, & Roberts, 2012), oder auch sozial-kognitive Fähigkeiten, wie Empathiefähigkeit mit Blick auf Verträglichkeit, Kontaktfreudigkeit auch mit fremden Personen mit Blick auf Extraversion oder auch das Erkennen von Bedrohungen mit Blick auf Neurotizismus, den Zusammenhang von Persönlichkeit und ihren positiven bzw. negativen Effekten mediiert (Matthews, 2018). Des Weiteren wird argumentiert, dass selbstregulatorische Prozesse entweder dazu führen können, dass Personen fokussiert und bei einer Aufgabe dabeibleiben, oder sich durch Sorgen ablenken lassen und in Negativität abdriften. Es sind somit selbstregulatorische Konstrukte, wie Selbstvertrauen, Bewertungsstrategien oder auch Emotionskontrolle, die mit Persönlichkeitseigenschaften zusammenhängen und als Mediatoren eine entscheidende Rolle dabei spielen, ob die Person

Herausforderungen meistert oder nicht (Matthews, 2018). Ob Persönlichkeitseigenschaften somit positiv mit psychischer Gesundheit oder anderen erstrebenswerten Outcomes zusammenhängt, kann deshalb vornehmlich von unterschiedlichen Fähigkeiten, zum Beispiel unterschiedlichen Stress-Copingstrategien abhängen (Matthews et al., 2009).

Gerade auch in modernen Arbeitskontexten scheint es auf Fähigkeiten anzukommen, die den Umgang mit der Abwesenheit von Führung oder dem Gefühl der Isolation erleichtern und somit als Erklärungsmechanismen untersucht werden sollten, um die gefundenen Effekte von Persönlichkeit besser verstehen zu können (O'Neill et al., 2014).

Indem man einzelne Fähigkeiten als relevante Mechanismen beleuchtet, schafft man Ansatzpunkte für Lernen und Weiterbildung. Denn dann kann man nachvollziehen, was bestimmte Persönlichkeiten unter anderem in modernen Kontexten stark macht. Dies lässt sich leichter für Veränderungen bei entsprechenden Defiziten nutzen als wenn man sich nur die Persönlichkeitsstrukturen anschaut (MacCann et al., 2012).

Die Ergebnisse aus Kapitel 3.2 liefern drei Typen, die anzeigen, welche Effekte die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften in Abhängigkeit ihres Arbeitskontextes auf emotionale Erschöpfung und Leistung haben (vgl. Abbildung 6). Entlang dieser drei Muster ist das Ziel dieses Kapitels zu untersuchen, welche Fähigkeit jeweils hinter dem Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und den Indikatoren für gesunde Hochleistung stehen. Die Betrachtung geht folglich mit einer der Kernforderungen in der Persönlichkeitsforschung einher, die Erklärungsmodellen zu Persönlichkeitseffekten verlangt (Ode & Robinson, 2007). Im Nachfolgenden werden in der vorliegenden Arbeit zwei ausgewählte Fähigkeiten, Emotionsregulation und Selbstführung, näher betrachtet.

3.4.1 Der mediierende Effekt von Emotionsregulation auf die Typ-I- und II-Muster

Emotionale Selbstregulation entstammt unter anderem dem breiteren Konzept emotionale Intelligenz, das hier nur kurz angerissen wird. Es umfasst verschiedene Kompetenzen, um Emotionen zu erkennen, zu verarbeiten und letztlich auch zu regulieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die eigenen Emotionen, sondern auch auf die anderer Personen (Zeidner, Roberts, & Matthews, 2008). Da in der vorliegenden Arbeit

aber auf selbstregulatorische Aspekte fokussiert wird, wird sich im Nachfolgenden auf die emotionsregulatorischen Elemente, die nach innen gerichtet sind, beschränkt (Boss & Sims, 2008).

Nach Mayer und Salovey (2003) ist Emotionsregulation eine von vier Subfacetten der emotionalen Intelligenz. Diese kann als Fähigkeit angesehen werden, emotionalen Herausforderungen konstruktiv zu verarbeiten und erfolgreich zu bewältigen (Zeidner, Matthews, & Shemesh, 2016). Emotionsregulation zeichnet sich deshalb durch die Reduzierung negativer Affekte und die Steigerung positiver Affekte aus. Breiter gefasst geht es unter anderem um die Modulierung bzw. Modifikation der Reaktionen (Gross, 1998). Die Strategien, die zur Emotionsregulation führen, setzen dabei an unterschiedlichen Stellen des Prozesses an und reichen von der Situationsauswahl bis hin zur gezeigten Reaktion (Gross, 1998). Im Nachfolgenden wird vornehmlich auf die selbstregulatorischen Outcomes fokussiert.

Mit Blick auf Persönlichkeiten beschrieben Gross und John (2003), dass Neurotizismus als einziges der Big Five negativ mit dem Neubewertungsaspekt von Emotionsregulation zusammenhängt, wohingegen zum Beispiel Verträglichkeit positiv mit diesem Verhalten zusammenhängt. Sie betonten auch, dass Persönlichkeitseigenschaften und Emotionsregulation zwar zusammenhängen, aber voneinander zu unterscheiden sind.

Diesen Erläuterungen folgend wird emotionale Selbstregulation hier als zugrunde liegender Erklärungsmechanismus herangezogen für das Typ-I- und Typ-II-Muster. So wird angenommen, dass im Fall des Typ I ein Grund für die kontextunabhängige erhöhte Burnoutgefahr die grundsätzlich mangelnde Fähigkeit, negativen Affekt herunter- und positiven Affekt heraufzuregulieren, sein könnte (Gross & John, 2003). Mit Blick auf den Typ II wird hingegen angenommen, dass verträgliche Personen, die eine hohe Sozialorientierung haben, gute emotionale Regulationsfähigkeiten zeigen, diese jedoch in einem den eigenen Bedürfnissen entgegenstehenden, virtuellen Kontext nicht ausüben können (vgl. Barrick et al., 2013).

Neurotizismus

Das Typ-I-Muster bezieht sich auf den positiven Zusammenhang von Neurotizismus auf emotional Erschöpfung, wonach eine erhöhte Ausprägung von Neurotizismus mit

erhöhter emotionaler Erschöpfung einhergeht. Dieser Zusammenhang ist signifikant unabhängig davon, ob die Beschäftigten in Organisationen arbeiteten, die vornehmlich von Face-to-Face-Kontexten oder von virtuellen Kontexten geprägt sind. Darauf aufbauend soll nun untersucht werden, ob die Fähigkeit Emotionsregulation diesen Zusammenhang in beiden Kontexten mediiert. Denn, wie oben beschrieben, können Fähigkeiten einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, ob Persönlichkeitseigenschaften positive oder negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben (Matthews et al., 2009).

Wie bereits dargestellt, zeichnet sich Neurotizismus durch ein starkes Ausmaß an emotionaler Instabilität in Form von depressiven Kognitionen und Ängstlichkeit aus (Digman, 1990). Dies geht unter anderem einher mit einer inneren Unruhe und auch einem geringen Selbstwertgefühl (McCrae & Costa, 1987). Daneben zeigen hoch neurotische Personen auch häufiger psychosomatische Symptome (McCrae & Costa, 1987). Insgesamt wird somit deutlich, dass eine starke Ausprägung auf dieser Persönlichkeitseigenschaft die Bewältigung von externen Einflüssen, etwa im Arbeitskontext, deutlich erschweren kann. Es zeigt sich zum Beispiel, dass die gewählten Stressbewältigungsstrategien von Personen mit einer erhöhten Ausprägung auf dieser Persönlichkeitsdimension weniger effektiv sind (McCrae & Costa, 1987), denn sie reagieren vermehrt mit Vermeidungsverhalten auch im Hinblick auf ihren Selbstregulationsfokus (Carver, Sutton, & Scheier, 2000; Elliot & Thrash, 2002). Tatsächlich sind die sozialen Fähigkeiten hoch neurotischer Personen, um Stressoren zu bewältigen, geringer ausprägt bzw. defizitär, was häufig gepaart ist mit der Tatsache, dass sie ihre eigenen Fähigkeiten unterschätzen (Matthews, 2004). Dies widerspricht einer Kernvoraussetzung zur Selbstregulation, nämlich eine gewisses Maß an Kontrollüberzeugung zu haben (Gerhardt et al., 2007). Auch die für eine neurotische Persönlichkeitsstruktur typische negative Emotionalität, im Sinne von sich vermehrt Sorgen zu machen (Tamir, 2005), kann zu Schwierigkeiten in der Selbst- und Emotionsregulation führen (Bassan-Diamond, Teglasi, & Schmitt, 1995; Chang, Ferris, Johnson, Rosen, & Tan, 2012). Die Rolle der negativen Affektivität sowie der depressiven Kognitionen führt Williams (1997) als zwei der Hauptgründe an, warum Personen mit neurotischen Persönlichkeitsausprägungen sich mit verschiedenen Aspekten der Selbstregulation schwerer tun. Demnach hängen zum einen Elemente depressiver Gedankengänge, wie Rumination, direkt mit Selbstregulationsschwierigkeiten zusammen (Pyszczynski & Greenberg, 1987). Zum

anderen verstärken sie die Verhaltenstendenzen neurotischer Personen, Ereignisse und Situationen zu katastrophisieren, wodurch die negative Affektivität verschärft wird (Williams, 1997).

Somit wird für den ersten Pfad der Mediation angenommen, dass sich mit zunehmendem Neurotizismus die Fähigkeit, sich selbst, insbesondere die eigenen Empfindungen zu regulieren, verringert.

Mit Blick auf den zweiten Pfad der Mediation konnte nachgewiesen werden, dass konstruktive Emotionsregulation positiv mit verschiedenen Indikatoren von Wohlbefinden und negativ mit Depression zusammenhängt (Gross & John, 2003). Auch Zeidner, Matthews und Roberts (2012) verweisen auf die Relevanz von emotionaler Selbstregulation im Kontext psychischer Störungen, wie Depression. Als Grund führen sie mangelnde Selbstkontrolle und kontraproduktive Regulation der eigenen Empfindungen (vgl. Matthews et al., 2006). Darauf aufbauend heben Zeidner und Matthews hervor (2016), dass unter anderem Emotionsregulation als Fähigkeitsfacette Emotionaler Intelligenz mit verringertem Stressempfinden einhergeht.

Somit wird angenommen, dass durch die negative Korrelation zwischen Neurotizismus und Emotionsregulation, die vor Burnout schützenden Effekte dieser Fähigkeit eingeschränkt werden.

Hypothese 2.1a: *Neurotizismus zeigt im Face-to-Face-Kontext einen indirekten negativen Zusammenhang auf emotionale Erschöpfung, der durch eine verringerte Emotionsregulation mediiert wird.*

Der virtuelle Kontext ist geprägt davon, dass Personen an unterschiedlichen Orten arbeiten und damit der unmittelbare Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen eingeschränkt ist (Bell & Kozlowski, 2002). Dadurch kommt es zu weniger zwischenmenschlichen Begegnungen, die es Personen mit entsprechenden Defiziten in sozial-kognitiven Fähigkeiten ermöglichen würden, diese zu aufzubauen (Matthews, 2004). Hinzu kommt, dass, wie bereits beschrieben, gegebenenfalls bedrohliche oder andere negative Annahmen von Personen mit erhöhter Ausprägung an Neurotizismus nicht so einfach falsifiziert werden können. Es handelt sich also quasi um einen Teufelskreis, in dem es für neurotische Personen schwieriger ist, ihre Emotionen

erfolgreich zu regulieren – eine Fähigkeit, die gerade in virtuellen Zusammenarbeitsformen gefragt ist (Grant et al., 2013). Daher wird auch für den virtuellen Kontext angenommen, dass erhöhter Neurotizismus indirekt über Emotionsregulation auf emotionale Erschöpfung wirkt.

Hypothese 2.1b: *Neurotizismus zeigt im virtuellen Arbeitskontext einen indirekten negativen Zusammenhang auf emotionale Erschöpfung, der durch eine verringerte Emotionsregulation mediiert wird.*

Verträglichkeit

Das zweite Muster, das die Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapitel zeichnen, bezieht sich auf Verträglichkeit. Danach wurde der negative Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionale Erschöpfung im virtuellen Kontext abgeschwächt. Somit scheinen hoch verträgliche Personen in einem Kontext mit reduzierter direkter Interaktion ihre vor Burnout schützende Wirkung nicht voll entfalten zu können (vgl. Abbildung 4). Daher wird hier neben der Tatsache, dass eine mediierende Wirkung von Fähigkeiten vorliegt, angenommen, dass es zusätzlich einen moderierenden Effekt durch den Kontext auf diese Mediation gibt.

Mit Blick auf die Forderung, nach einer stärkeren Untersuchung vermittelnder, kognitiver Prozesse, die den Effekten unterschiedlicher Persönlichkeiten zugrunde liegen, zeigt sich, dass Verträglichkeit weniger stark untersucht wurde als zum Beispiel Neurotizismus (Ode & Robinson, 2007).

Verträglichkeit ist eine vor allem sozioemotional-orientierte Persönlichkeitseigenschaft (Barry & Stewart, 1997). Das heißt, Personen mit einer entsprechend starken Ausprägung auf dieser Dimension präferieren soziale Situationen beziehungsweise suchen sie aktiv auf (McCrae & Costa, 1987). Verträglichkeit zeigt positive Zusammenhänge mit Aspekten wie Empathie (van der Zee, Thijs, & Schakel, 2002). Das erfordert auch einen erfolgreichen Umgang mit den eigenen Emotionen. So wurde belegt, dass unter anderem Emotionsregulation und Empathie als Facetten emotionaler Intelligenz mit sozialer Unterstützung und zwischenmenschlichen Kompetenzen zusammenhängt (Lopes, Salovey, Cote, & Beers, 2005; Zeidner & Matthews, 2016). Des Weiteren sind hoch verträgliche Personen beispielsweise insbesondere in

Konfliktsituationen besser in der Lage, ihre eigenen Emotionen zu regulieren (Jensen-Campbell & Graziano, 2001). Derartige emotionale Fähigkeiten können der breiter gefassten sozio-emotionalen Kompetenz zugeordnet werden, die wichtig ist, um Beziehungen aufzubauen und zu erhalten (Ozer & Benet-Martínez, 2006). Außerdem wird Verträglichkeit mit Blick auf die Regulation von negativem Affekt ebenfalls mit kognitiv-selbstregulatorischen Prozessen in Verbindung gebracht (Ode & Robinson, 2007). Somit wird hier zunächst angenommen, dass Verträglichkeit positiv mit Emotionsregulation zusammenhängt.

Der zweite Pfad dieser Mediation folgt den Erläuterungen, die bereits im vorangegangenen Abschnitt zu Typ I gemacht wurden. Danach hat Emotionsregulation per se einen vor Burnout schützende Wirkung (Zeidner et al., 2012). Hier ist zu ergänzen, dass gerade mit Blick auf die Persönlichkeitseigenschaft Verträglichkeit der Zusammenhang von Emotionsregulation mit der Qualität sozialer Beziehungen (Lopes et al., 2005) und deren Bedeutung für Stressreduktion (vgl. Gohm, Corser, & Dalsky, 2005) entscheidend sein kann (Zeidner et al., 2016). Im Gegensatz zu Neurotizismus wird hier allerdings nun angenommen, dass der negative Zusammenhang von Verträglichkeit auf emotionale Erschöpfung auf eine erhöhte emotionale Selbstregulation zurückzuführen ist.

Hypothese 2.2a: *Verträglichkeit zeigt einen indirekten negativen Zusammenhang auf emotionale Erschöpfung, der durch eine erhöhte Emotionsregulation mediiert wird.*

Gerade in soziale Interaktionen, wie in Teamsettings, spielen Emotionen eine wichtige Rolle und können für den Zusammenhang mit positiven, arbeitsbezogenen Outcomes, wie prosoziale Verhaltensweisen, bedeutsam sein (George, 1990). In virtuellen Kontexten fehlen - oder sind nur eingeschränkt vorhanden - allerdings gerade wichtige soziale Hinweise und Anhaltspunkte im Vergleich zu Face-to-Face-Bedingungen (Daft & Lengel, 1986; Giger et al., 2014). Damit spiegeln diese Kontexte Umgebungen wider, die nicht den sozialorientierten Präferenzen verträglicher Persönlichkeiten entgegenkommen. Davon ausgehend kann angenommen werden, dass hoch verträgliche Personen gegebenenfalls in einem virtuellen Kontext nicht ihren Stärken ausspielen

können (Barrick et al., 2013), wodurch sie ihre Emotionen weniger gut regulieren können.

Daher wird angenommen, dass der virtuelle Arbeitskontext den indirekten Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung über Emotionsregulation moderiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein eher virtueller Kontext den Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und Emotionsregulation und in der Folge die emotionale Erschöpfung im Vergleich zu einem eher Face-to-Face-gestalteten Kontext abschwächt.

Hypothese 2.2b: *Verträglichkeit zeigt einen bedingt indirekten Effekt auf emotionale Erschöpfung, mediiert durch die Fähigkeit Emotionsregulation, der in Abhängigkeit des Ausmaßes des virtuellen Arbeitskontextes als Moderator auf den ersten Pfad des indirekten Effektes variiert. Bei hoher Ausprägung des virtuellen Arbeitskontextes wird ein abgeschwächter Effekt angenommen im Vergleich zu einem eher gering ausgeprägten virtuellen Arbeitskontext.*

3.4.2 Der mediierende Effekt von Selbstführung auf das Typ-III-Muster

Die Analysen aus Kapitel 3.2 liefern uns mit Blick auf die Persönlichkeitseigenschaften Gewissenhaftigkeit und Extraversion ein ähnliches Muster (vgl. Typ III in Abbildung5). Danach gelingt es Beschäftigten mit einer hohen Ausprägung auf der Dimension Gewissenhaftigkeit bzw. Extraversion sowohl im Face-to-Face- als auch im virtuellen Arbeitskontext leistungsfähig bzw. psychisch gesund zu bleiben. Auch in diesen Fällen soll der Annahme nachgegangen werden, dass die Effekte von Persönlichkeitseigenschaften unter anderem durch einzelne Fähigkeiten erklärt werden können.

In der hier vorliegenden Arbeit wurde das Konzept Selbstführung ausgewählt, um die Relevanz von Fähigkeiten im Zusammenhang mit Extraversion und Gewissenhaftigkeit auf die jeweiligen Outcomes näher zu beleuchten.

Selbstführung ist ein Konstrukt, dass aus den Forschungsströmungen des Selbst-Managements und der Selbstregulation entstand (u.a. Manz, 1986; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 1987). Dabei geht es vornehmlich darum, welche Verhaltensweisen

Personen nutzen und warum sie dies nutzen (Neck & Houghton, 2006). Demnach werden drei Verhaltenskategorien angenommen: Verhaltensfokussierte und Belohnungsstrategien sowie konstruktive Gedankenmuster. Ersteres reicht von Selbstbeobachtung über Zielsetzungsstrategien bis hin zu Selbstbelohnung (bzw. Selbstbestrafung) und Self-cueing-Strategien. Belohnungsstrategien in Form von Verstärkung positiver Aspekte der Handlung dienen der Selbstbestätigung und bestärken das Weiterverfolgen der Aufgabe. Letzteres zielt auf positive Gedankengänge ab, um zielhinderlichen Annahmen entgegen zu wirken und positives Zureden zu stärken (Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006). Grundsätzlich geht es bei allen drei Strategien der Selbstführung darum, dass der Einzelne zunächst auf die eigenen internalen Ressourcen zurückgreift, um Herausforderungen anhand von Selbstmotivation und Selbstkontrolle zu meistern (Boss & Sims, 2008; Breevaart et al., 2014).

In Hinsicht auf den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Selbstführung gibt es bisher wenig Forschungserkenntnisse (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Einzelne Erkenntnisse verweisen aber darauf, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Persönlichkeitskonstrukten und Selbstführung gibt, wonach es bei bestimmten Persönlichkeitsausprägungen leichter fallen sollte, Strategien der Selbstführung anzuwenden als bei ihren Gegenpolen (Houghton, Bonham, Neck, & Singh, 2004).

Darauf aufbauend wird Selbstführung hier als ein Erklärungsmechanismus für den Typ III herangezogen. Denn eine entscheidende Annahme im Rahmen des Konzepts der Selbstführung ist die Bedeutung intrinsischer Anreize und Standards anstelle der Reaktionen auf die externen Umstände und Vorgaben (Williams, 1997). Eine derartig starke internale Ressource im Sinne der Selbstführungsfähigkeit könnte somit die positiven Effekte der beiden Persönlichkeitseigenschaften, die konstant über die unterschiedlichen Ausprägungen des Arbeitskontext sind, erklären.

Gewissenhaftigkeit

Wie aus den oben ausgeführten Beschreibungen deutlich wird, ist auch Gewissenhaftigkeit per se ein eher breit gefächertes Konzept, weshalb es auch Sinn ergibt, es auf einzelne Fähigkeiten herunter zu brechen, die es für etwaige Interventionen leichter macht (z. B. Costa & McCrae, 2006; Luciano, Wainwright, Wright, & Martin,

2006). Die Ergebnisse aus dem Kapitel 3.2 sowie andere Forschungserkenntnisse unterstreichen, dass Gewissenhaftigkeit für Leistung im Arbeitskontext (Barrick et al., 2001) und andere Gesundheitsindikatoren einen wichtigen Beitrag leisten (Friedman, 2000). Allerdings gibt es wenig Erkenntnis darüber, welche Mechanismen oder Prozesse hinter den positiven Effekten von Gewissenhaftigkeit liegen (Barrick et al., 2001; Bogg & Roberts, 2004).

Gewissenhafte Persönlichkeiten zeichnen sich, wie bereits beschrieben, unter anderem durch eine starke Ziel- und Aufgabenorientierung aus. Sie arbeiten dabei strukturiert und planvoll (John & Srivastava, 1999; McCrae & Costa, 1987). Diese Charakteristika deuten auf eine starke kognitive Komponente zur Selbststrukturierung hin, was sich zum Beispiel auch in einer starken Impulskontrolle widerspiegelt, wodurch es Mitarbeitenden mit einer hohen Ausprägung auf dieser Persönlichkeitsdimension leichter fällt, auch damit umgehen zu können, wenn Belohnung nicht unmittelbar erfolgt (John & Srivastava, 1999; Matthews & Zeidner, 2012). Diese Komponenten von Gewissenhaftigkeit stehen im Einklang mit Aspekten der Selbstführung, was nahelegt, dass es gewissenhaften Beschäftigten leichter fallen sollte, Strategien der Selbstführung anzuwenden. So können gewissenhaften Personen sich eher selbst Ziele setzen, sich selbst monitoren und managen, um das Ziel zu erreichen, und lassen sich weniger von situativen Hindernissen beeinflussen (Gerhardt et al., 2007). So zeigen bisherige Erkenntnisse unter anderem, dass Zeitmanagement als Fähigkeit mit Gewissenhaftigkeit in Verbindung gebracht wird (MacCann et al., 2012), aber auch Gewissenhaftigkeit neben Selbstwirksamkeit auf Selbstführung einzahlen kann (Marshall, Kiffin-Petersen, & Soutar, 2012; Stewart, Carson, & Cardy, 1996). Somit scheint Selbstführung unter anderem auch von personenbezogenen Faktoren abzuhängen, wie zum Beispiel dem Bedürfnis nach Autonomie (Yun, Cox, & Sims, 2006). Es wird daher angenommen, dass zunächst hohe Gewissenhaftigkeit mit einer ausgeprägten Fähigkeit zur Selbstführung einhergeht.

Selbstführung ist ein Konzept, dass die Fähigkeit sich selbst zu strukturieren und trotz Ablenkungen fokussiert zu bleiben, umfasst (Boss & Sims, 2008). Sie ermöglicht es Beschäftigten, eigenständig und strukturiert zu arbeiten und damit Arbeitsziele zu erreichen (Manz, 1986). Derartige proaktive und eigensteuerte Strategien gelten als Treiber für Leistung und Bewältigung von arbeitsbezogenen Herausforderungen (Frese & Fay, 2001), Zielerreichung (Neck, Nouri, & Godwin, 2003) oder auch

Mitarbeiterengagement (Breevaart et al., 2014). Somit kann ein positiver Zusammenhang zwischen Aspekten der Selbstführung und Leistungsindikatoren angenommen werden (z.B. Stewart et al., 2011).

Aufbauend auf diesen empirischen Erkenntnissen und der theoretischen Annahme, dass Fähigkeiten ein wichtiger Erklärungsfaktor im Zusammenspiel zwischen Persönlichkeit und Leistung sind (Matthews, 2018) wird angenommen, dass der direkte positive Effekt von Gewissenhaftigkeit auf Leistung durch Selbstführung mediiert wird, da gewissenhafte Personen ein konsistentes Präferenzmuster zur Selbstführung (Gerhardt et al., 2007) haben, die wiederum leistungsförderliche Effekte hat.

Hypothese 2.3a: *Gewissenhaftigkeit zeigt im Face-to-Face-Kontext einen indirekten positiven Zusammenhang auf individuelle Leistung, der durch eine erhöhte Selbstführung mediiert wird.*

In einem virtuellen Arbeitskontext kann es vorkommen, dass die Vorgaben und andere arbeitsbezogene Aspekte, wie Zielsetzung, nicht ganz eindeutig sind. Es fehlt häufig an Struktur (O'Neill et al., 2009). Das kann es für die Beschäftigten in diesem Kontext erschweren, ihre Aufgaben zu priorisieren, fokussiert zu erledigen und eine eigenen Arbeitsroutine aufrechtzuerhalten (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001; Raghuram, Wiesenfeld, & Garud, 2003). Somit brauchen sie, wie im Face-to-Face-Kontext, auch im virtuellen Kontext, indem organisationale Vorgaben weniger präsent sind, eine gute Selbststrukturierung und proaktives Gestalten der eigenen Aufgabenerledigung, um ihrer Ziele zu erreichen (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Selbstführung umfasst dabei zum Beispiel Self-Cueing-Strategien, womit die Person ihre Umwelt so gestaltet, dass Ablenkungen reduziert werden können oder auch Verhaltensverstärker geschaffen werden (Boss & Sims, 2008). Es wird daher angenommen, dass insbesondere die persönlichkeitskongruente Fähigkeit der Selbstführung für Mitarbeitende mit einer hohen Ausprägung an Gewissenhaftigkeit einen entscheidenden Beitrag dazu liefert, dass sie auch im virtuellen Kontext leistungsfähig bleiben.

Hypothese 2.3b: *Gewissenhaftigkeit zeigt im virtuellen Kontext einen indirekten positiven Zusammenhang auf individuelle Leistung, der durch eine erhöhte Selbstführung mediiert wird.*

Extraversion:

Eine Kernargumentation in Kapitel 3.3 war es, dass soziale Interaktion entscheidend für die psychische Gesundheit extrovertierter Beschäftigter sind (McCrae & Costa, 1989; Watson & Clark, 1997), denn diese Persönlichkeitsausprägung baut vor allem auf externe Reize, die ihre Umwelt liefert, auf und ist damit stärker nach Außen gerichtet (Francis & Lankshear, 2019). Entgegen der Annahme aus Hypothese 1.3b scheint der Rückgang von sozialen Kontakten im virtuellen Kontext die vor Burnout schützende Wirkung von Extraversion im Gegensatz zu Verträglichkeit nicht einzuschränken. Ein Grund könnte sein, dass es neben der sozial-orientierten Komponente von Extraversion noch weitere Facetten gibt, die gegebenenfalls entscheidenden Einfluss nehmen. Die betreffen Aspekte des „Selbst" von Extrovertierten, wonach sie auch ein ausprägtes Dominanzstreben, positive Affektivität, Energielevel und Ehrgeiz mit sich bringen (Watson & Clark, 1997). Diese Facetten von Extraversion weisen teilweise Überschneidungen mit Gewissenhaftigkeit auf, wonach sich Ehrgeiz in Form von Zielorientierung als Präferenzstruktur darstellt (Costa et al., 1991). Somit kann auch hier die Annahme getroffen werden, dass Fähigkeiten wie Selbstführung mit Extraversion im Arbeitskontext einhergehen, da sie entsprechend der oben erläuterten Charakteristika (vgl. Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006) Überschneidungen mit unterschiedlichen Facetten von Extraversion aufweisen, wie beispielsweise die Strategien zur Eigenverantwortung und Selbststrukturierung von Selbstführung mit Blick auf Ambition oder auch positive Denkmuster und Belohnungsstrukturen hinsichtlich positiver Affektivität und Energielevel (vgl. Houghton et al., 2004). So wird zum Beispiel angenommen, dass Extrovertierte eher verhaltensbezogene Selbstführungsstrategien zeigen als Introvertierte (Williams, 1997). Im Einklang hiermit haben Houghton und Kollegen (2004) unter anderem auch für Extraversion einen signifikanten Zusammenhang mit allen drei Selbstführungsstrategien gefunden.

Für den zweiten Pfad der Mediationsannahme wird eine positive Wirkung von Selbstführung auf emotionale Erschöpfung angenommen. Dies baut auf verschiedenen Erkenntnissen zu unterschiedlichen Indikatoren für psychische Gesundheit auf. Zum

einen hängt Selbstführung positiv mit affektiven Reaktionen und Leistung im Arbeitskontext zusammen (Stewart et al., 2011). Des Weiteren zeigten sich förderliche Effekte von Trainings zur Stärkung positiver Kognitionsmustern auf kognitive Leistung, positive Affektivität und Arbeitszufriedenheit (Neck & Manz, 1996). Ähnliche Effekte ergeben sich bei Houghton und Jinkerson (2007), wobei die Effekte positiver Kognitionsstrategien unter anderem über das Konstrukt „Happiness“ als Indikator für Wohlbefinden mediiert wurden. Auch zeigen sich Befunde, wonach erlernte Fähigkeiten zur Selbstführung mit reduziertem Absentismus (Latham & Frayne, 1989) oder auch positive kognitive Annahmen mit reduziertem Stress- und Angstempfinden (Saks & Ashforth, 1996) einher gehen.

Diesen Ausführungen folgend wird angenommen, dass Selbstführung eine wichtige Fähigkeit ist, die den Zusammenhang zwischen Extraversion und emotionaler Erschöpfung mediiert. Denn es sollte extrovertierten Personen, wie entsprechend oben erläutert, besser gelingen, sich selbst zu führen, wodurch sie sich ihre notwendigen Ressourcen am Arbeitsplatz beschaffen (Breevaart et al., 2014) und damit weniger auszubrennen.

Hypothese 2.4a: *Extraversion zeigt im Face-to-Face-Kontext einen indirekten positiven Zusammenhang auf emotionale Erschöpfung, der durch eine erhöhte Selbstführung mediiert wird.*

Wie bereits dargestellt, fehlen in einem virtuellen Kontext oftmals eindeutige Regelungen und Rahmenbedingungen. Sie sind auch häufig dezentraler organisiert, wodurch jeder bzw. jedem Einzelnen einen gewisse Form an Eigenverantwortung zukommt (Bell & Kozlowski, 2002). Dies bringt zwar gewisse Freiheiten mit sich, hat aber auch als eine Kernherausforderung, sich selbst etwaige Vorgaben zu setzen, indem man sich zum Beispiel Zeitpläne und Arbeitsroutinen mit dem Fokus auf die Aufgabenerledigung schafft. Man führt und managt sich somit in ortsverteilten Arbeitskontexten zu einem gewissen Grad selbst (O'Neill et al., 2009). Auch in diesem Kontext sollten Extrovertierte verringerte emotionale Erschöpfung berichten, da sie sich selbst motivieren und regulieren und somit von ihrer erhöhten positiven Affektivität und Optimismus profitieren können.

Hypothese 2.4b: *Extraversion zeigt im virtuellen Kontext einen indirekten positiven Zusammenhang auf emotionale Erschöpfung, der durch eine erhöhte Selbstführung mediiert wird.*

Um die postulierten Annahmen zu illustrieren, wird in Abbildung 7 das konzeptionelle Modell dargestellt.

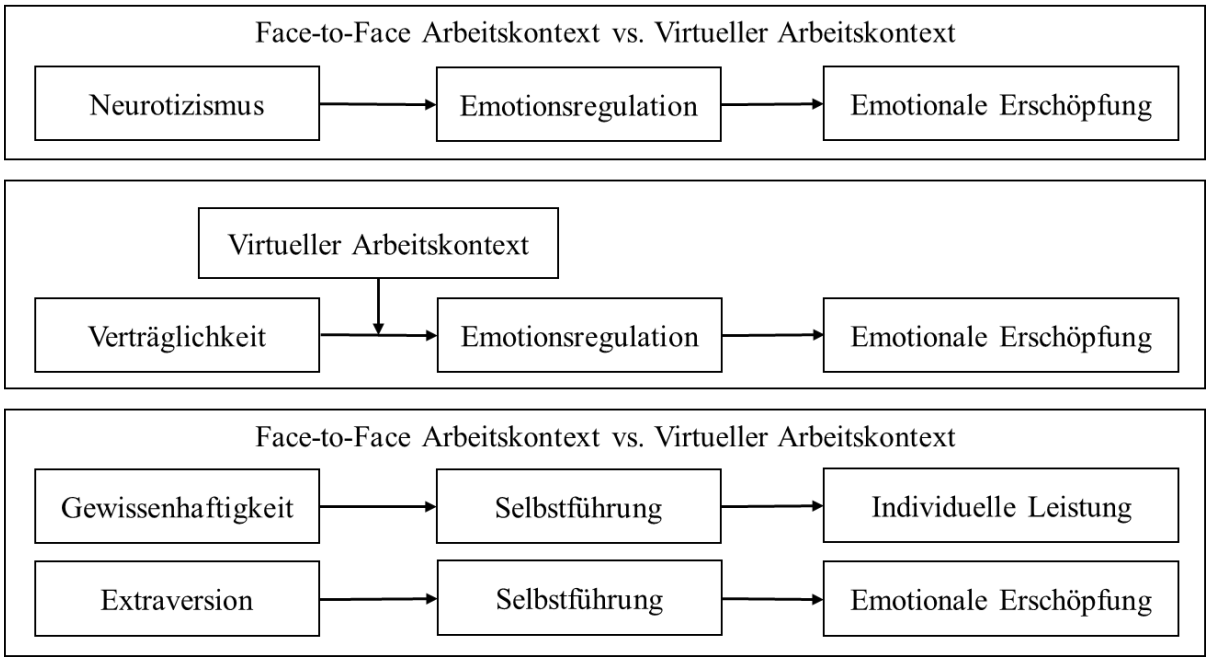

Abbildung 7: Konzeptionelles Modell zu der Forschungsfrage 1b

3.4.3 Methodik

Auch hier entspricht die Datenbasis dem bereits in Kapitel 1.3 beschriebenen Datensatz aus der Benchmark-Befragung 2016-2017, der 10568 Beschäftigte aus 166 Organisationen umfasst.

3.4.3.1 *Messung der Variablen*

Persönlichkeitseigenschaften: Zur Messung der vier Persönlichkeitsausprägungen – Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Extraversion und Neurotizismus – wurden jeweils drei Items aus dem Big-Five Inventory SOEP nach Schupp und Gerlitz (2014) verwendet. Die Antworten wurden entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von der Ausprägung 1 («*trifft gar nicht zu*») bis 5 («*trifft sehr stark zu*») abgegeben. Die

Beantwortung dieser Skalen erfolgte durch alle Teilnehmenden der Benchmark-Befragung (keine Subgruppenmessung) und wurde auf der Individualebene gemessen.

Virtueller Arbeitskontext ($ICC_1 = .12$; $ICC_2 = .89$): Als Moderator wurden zwei Items angelehnt an die Skala «Virtual Teams» von Henderson (2008) verwendet, welche erfassen, inwiefern die Teammitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten und vornehmlich über technologische Medien kommunizieren. Die Antworten variierten entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 («*stimme überhaupt nicht zu*») bis 5 («*stimme sehr stark zu*»).

Selbstführung ($\alpha = .77$): Als eine der mediierenden Fähigkeiten wurde Selbstführung anhand einer eigens für die Benchmark-Studie entwickelten Skala gemessen. Diese orientiert sich an Manz und Sims (1991) und Manz (1986) und besteht aus fünf Items. Die Antworten variierten entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 («*niemals*») bis 5 («*extrem häufig/immer*»).

Emotionsregulation ($\alpha = .68$): Als zweite Mediatorvariable wurde die Regulation von Emotion gemessen. Das Konstrukt wurde anhand von fünf Items erfasst und im Rahmen der Benchmark-Studie eigens erstellt. Dabei orientieren sich die Items vornehmlich an reaktionsfokussierten Aspekten der Emotionsregulation (Gross, 2002). Eine entsprechende Faktorenanalyse zeigte, dass die einzelnen Items auf einem Faktor laden. Die Antwortskala verlief entlang einer fünfstufigen Likert-Skala, die den Grad der Zustimmung von 1 («*stimme überhaupt nicht zu*») bis 5 («*stimme sehr stark zu*») abbildete.

Individuelle Leistung: Die Erhebung der individuellen Leistung als eine der abhängigen Variablen erfolgte durch die Einzel-Item-Messung nach Kunze, Raes und Bruch (2015), wie bereits in Kapitel 1.3 näher ausgeführt. Die Antworten wurden entlang einer 100er-Skala gegeben, wonach die Einschätzung den Erreichungsgrad der Ziele widerspiegelten. Auch dieses Item erhielten alle Teilnehmenden der Befragung. Damit gab es auch hier keine Subgruppen-Messung und die Daten konnten als Outcome auf Individualebene berücksichtigt.

Emotionale Erschöpfung: Die psychische Gesundheit wird entsprechend der oben erläuterten Definition und in Anlehnung an das Job-Demands-Resources-Modell, wie in Kapitel 1.3 beschrieben, über das Konstrukt emotionale Erschöpfung mit fünf Items aus der Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981a) anhand einer

fünfstufigen Zustimmungsskala erhoben. Diese Skala reicht von 1 («*trifft gar nicht zu*») bis 5 («*trifft sehr stark zu*»). Ebenso wie für die Persönlichkeitseigenschaften und die Leistungsvariable gab es auch hier keine Subgruppenmessung, sondern alle Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung wurden im „Mantel“ des Fragebogens zu ihrer emotionalen Erschöpfung befragt.

Kontrollvariablen: Die Kontrollvariablen wurden bereits in Kapitel 3.3.2 dargestellt und hergeleitet. Sie werden auch entsprechend der Outcome-Variablen berücksichtigt. Für das Kriterium emotionale Erschöpfung wird im Folgenden für Gender, Branche und Krankenquote kontrolliert. Für individuelle Leistung werden die Kontrollvariablen Branche, Sinn- und Wertemanagement sowie Zentralisierung berücksichtigt.

3.4.3.2 *Analyse der Daten*

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ergebnisse werden nachstehend für die weiteren Analysen des Typ-I- und Typ-III-Musters die Daten entlang des Medians der Variable «virtueller Arbeitskontext» aufgeteilt, da auch hier kein Moderationseffekt erwartet wird (vgl. H2.1a-b, H2.3a-b und H2.4a-b). Dabei werden die Hypothesen zum Face-to-Face Kontext (H2.1a, H2.3a und H2.4a) mit den Daten der Organisationen, die unter dem Median liegen überprüft, und die Hypothesen zum virtuellen Kontext (H2.1b, H2.3b und H2.4b) mit denen der Organisationen, die in der Ausprägung der Variable virtueller Arbeitskontext über dem Median liegen.

Auf Grund des Mediansplits wurde für beide daraus entstandenen Datensätze erneut die ICCs zur Bestimmung der Varianz in der Outcome-Variable über die Organisationen hinweg bestimmt. Für den Datensatz «virtueller Arbeitskontext» ergab sich für das Kriterium emotionale Erschöpfung (AIC = 12958.67) ein ICC von 7.9 Prozent. Für individuelle Leistung als Outcome-Variable (AIC = 45204.71) konnte ein ICC von 5.1 Prozent bestimmt werden. Für den Datensatz «Face-to-Face-Kontext» ergab sich für das Kriterium emotionale Erschöpfung (AIC = 13591.37) ein ICC von 6.4 Prozent. Für individuelle Leistung als Outcome-Variable (AIC = 45677.20) konnte ein ICC von 6.6 % bestimmt werden. Da diese ICCs grösser als .05 sind, scheint eine bedeutsame Varianz der Outcome-Variablen über die Organisationen hinweg vorzuliegen (Heck, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Als zusätzliche Kennzahl, ob eine Multilevel-Analyse auch hier angebracht ist, wurde noch der Design-Effekt betrachtet (Peugh, 2010). Für den «virtuellen Arbeitskontext» ergaben sich für emotionale Erschöpfung ein

Wert von 5.6 und für individuelle Leistung 3.9. In dem «Face-to-Face»-Datensatz war der errechnete Design-Effekt für emotionale Erschöpfung bei 5.4 und für individuelle Leistung bei 5.5. Da alle Werte auch hier wieder über 2 liegen, kann davon ausgegangen werden, dass eine Multilevel-Analyse angebracht ist (vgl. Hox & Maas, 2005; Muthen, 1994; Peugh, 2010).

Die Analyse der Hypothesen zu der Fähigkeit Selbstführung (H2.3-H2.4) basiert auf einer Substichprobe von 3510 Beschäftigten, da dieses Konstrukt nicht im Mantel des Fragebogens abgefragt wurde, sondern aufgrund des Split-Sample-Design der Benchmark-Studie nur einem Teil der Befragten vorgelegt wurde. Daher wurden auch für diese Datensätze die ICCs sowie Design-Effekte überprüft. Für den Datensatz «Face-to-Face-Arbeitskontext» ergab sich für das Kriterium emotionale Erschöpfung (AIC = 4601.58) ein ICC von 5.9 Prozent. Für individuelle Leistung als Outcome-Variable (AIC = 15463.04) konnte ein ICC von 6.1 Prozent bestimmt werden. Für den Datensatz «virtuellen Arbeitskontext» ergab sich für das Kriterium emotionale Erschöpfung (AIC = 4296.96) ein ICC von 9.7 Prozent. Für individuelle Leistung als Outcome-Variable (AIC = 14883.10) konnte ein ICC von 3.3 Prozent bestimmt werden. Ergänzend hierzu ergaben sich als Design-Effekte für die «Face-to-Face-Kontext»-Daten für beide Outcome-Variablen ein Wert von 2.4. Für den Datensatz «virtuellen Kontext» wurden hingegen für emotionale Erschöpfung ein Wert von 2.7 und für individuelle Leistung ein Wert von 1.6 ermittelt. Es fällt auf, dass sowohl für den ICC-Wert wie auch für den Design-Effekt von individueller Leistung zu geringe Werte für eine Multilevel-Analyse vorliegen (Heck, 2014; Peugh, 2010; Tabachnick & Fidell, 2013).[5]

Daher kann für die Hypothese 2.3b eine Mediationsanalyse mit Hilfe des SPSS-Macro PROCESS gerechnet werden (Hayes, 2012, 2017). Die anderen Hypothesen werden mit Hilfe des SPSS-Macro MLMED (Rockwood, 2019) überprüft, welches Multilevel-Mediations- und moderierte Multilevel-Mediationsanalyse ermöglicht. Wie schon in Kapitel 3.3 wird auch hier das Modell mit einem «Random-Intercept» gerechnet.

Zur Veranschaulichung und Interpretation der Ergebnisse werden erneut die signifikanten Interaktionen anhand von Grafiken mit Hilfe der Excel-Datei von Jeremy

[5] Da es im wissenschaftlichen Diskurs auch Autoren gibt, die darauf hinweisen, dass bei einem ICC unter .05 ebenfalls bereits relevante Varianz durch die Organisationszugehörigkeit aufgeklärt werden kann (Hayes, 2006) und damit das alpha-Fehlerniveau steigen könnte (Tabachnick & Fidell, 2013), wurde die Mediationshypothese 2.3b auch über eine Mehrebenen-Mediationsanalyse überprüft. Diese bestätigte die signifikanten Mediationspfade, die über die PROCESS-Analyse berechnet wurden und in Kapitel 3.4.4.2 dargestellt sind.

Dawson (n.D.) illustriert. Diese ermöglichen es auch zu überprüfen, ob die Steigungen der jeweiligen Geraden auf den unterschiedlichen Stufen des Moderators signifikant sind (Dawson, 2014).

3.4.4 Ergebnisse

3.4.4.1 *Deskriptivergebnisse*

In Tabelle 7 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und die Interkorrelationen der für die Überprüfung der Hypothesen 2.1a-2.4b angewendeten Variablen dargestellt.

Tabelle 7: Deskriptivstatistiken und Korrelationen zu der Forschungsfrage 1b

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Gender	1.40	.49	1.00													
2	Dienstleistung (Dummy)	.45	.50	.11**	1.00												
3	Krankenquote	5.45	7.23	.01	-.05**	1.00											
4	Sinn- und Wertemanagement	5.58	.81	.03**	.08**	-.27**	1.00										
5	Zentralisierung	3.50	.56	.04**	-.27**	.04**	-.27**	1.00									
6	Gewissenhaftigkeit	4.49	.43	.17**	-.00	-.00	-.00	.07**	1.00								
7	Verträglichkeit	4.14	.49	.11**	.07**	-.01	.08**	-.01	.25**	1.00							
8	Extraversion	3.92	.68	.08**	.03**	.01	.03**	.02*	.13**	.11**	1.00						
9	Neurotizismus	2.57	.63	.10**	-.01	.01	-.05**	.04**	-.12**	-.12**	-.10**	1.00					
10	Selbstführung	3.75	.70	-.07**	.04*	.03	.04*	-.03	.19**	.12**	.18**	-.08**	1.00				
11	Emotionsregulation	3.94	.47	-.07**	.07**	-.01	.05**	-.04**	.29**	.26**	.18**	-.41**	.29**	1.00			
12	Virtueller Arbeitskontext	3.18	.36	-.15**	.22**	-.01	.01	-.22**	-.06**	-.01	-.04**	.02*	.03*	.01	1.00		
13	Emotionale Erschöpfung	2.29	.87	-.02*	-.04**	.01	-.12**	.14**	-.15**	-.15**	-.08**	.35**	-.17**	-.33**	.01	1.00	
14	Individuelle Leistung	83.18	18.19	-.02	.09**	-.01	.11**	-.10**	.10**	.09**	.01	-.12**	.15**	.15**	.01	-.23**	1.00

Anmerkung. Die Korrelationen mit Selbstführung basieren auf dem Substichprobendatensatz.

* $p < .05$

** $p < .01$

3.4.4.2 *Hypothesentestung*

Im Folgenden werden die Analyseergebnisse zunächst für die Mediationsanalysen mit der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus berichtet.

Tabelle 8 fasst die Ergebnisse für die Mediationsanalyse im Face-to-Face-Kontext (Modell 1; AIC = 19105.11) und im virtuellen Arbeitskontext (Modell 2; AIC = 17909.33) zusammen. Zunächst zeigt sich, dass die Konstanten im Mediationsmodell ($var(u_{0j}) = .01$, $SE = .00$, $p < .01$) wie auch im Modell der abhängigen Variablen ($var(u_{0j}) = .05$, $SE = .01$, $p < .01$) signifikant variieren. Der indirekte Effekt von Neurotizismus auf emotionale Erschöpfung über Emotionsregulation ist für beide Kontexte signifikant. Demnach ergibt sich ein signifikanter indirekter Effekt im Face-to-Face-Kontext ($B = .12$, $SE = .01$, 95% CI [.10, .14]), was die Hypothese 2.1a unterstützt.

Auch im virtuellen Kontext unterstreichen die Ergebnisse einen signifikanten indirekten Effekt ($B = .10$, $SE = .01$, 95% CI [.09, .12]), der in Hypothese 2.1b angenommen wurde. Auch hier variiert die Konstante im Mediationsmodell ($var(u_{0j}) = .01$, $SE = .00$, $p < .01$) und im Modell der abhängigen Variablen ($var(u_{0j}) = .06$, $SE = .01$, $p < .01$) signifikant über die Organisationen hinweg.

Somit können in beiden Fällen die Nullhypothesen verworfen werden.

Tabelle 8: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodells für Neurotizismus

	Modell 1		**Modell 2**	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Modell der Mediatorvariable: Emotionsregulation				
Konstante	3.92**	.02	3.91**	.02
Gender	-.03*	.01	-.05**	.01
Dienstleistung (Dummy)	.05	.03	.05*	.02
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Neurotizismus	-.30**	.01	-.28**	.01
Modell der abhängigen Variablen: emotionale Erschöpfung				
Konstante	2.28**	.04	2.32**	.04
Gender	-.11**	.02	-.11**	.02
Dienstleistung (Dummy)	-.07	.06	-.07	.06
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Neurotizismus	.35**	.02	.32**	.02
Emotionsregulation	-.40**	.02	-.36**	.03

Anmerkung. Modell 1 bezieht sich auf den Face-to-face-Kontext. Modell 2 bezieht sich auf den virtuellen Kontext.

* $p < .05$

** $p < .01$

Als nächstes werden die Ergebnisse zur Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit dargestellt. Dabei wird im ersten Schritt das Mediationsmodell (Model 3; AIC = 38672.21) entsprechend der Hypothese 2.2a und im zweiten Schritt das moderierte Mediationsmodell (Modell 4; AIC = 38672.29) entsprechend der Hypothese 2.2b erläutert.

Die Ergebnisse zu dem indirekten Effekt sind in Tabelle 9 dargestellt. Die randomisierten Koeffizienten der Konstanten sind im Modell des Mediators ($var(u_{0j})$ = .01, *SE* = .00, $p < .01$) und im Modell der abhängigen Variablen ($var(u_{0j})$ = .06, *SE* = .01, $p < .01$) signifikant. Hinzu kommt ein signifikanter indirekter Effekt von Verträglichkeit auf emotionale Erschöpfung über die Variable Emotionsregulation (*B* = -.13, *SE* = .01, 95% CI [-.14, -.12]). Dies unterstützt die Hypothese 2.2a, wodurch die Nullhypothese hierzu verworfen werden kann.

Tabelle 9: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodells für Verträglichkeit

Variablen	*B*	*SE*
Modell der Mediatorvariable: Emotionsregulation		
Konstante	3.92**	.01
Gender	-.10**	.01
Dienstleistung (Dummy)	.05*	.02
Krankenquote	.00	.00
Verträglichkeit	.24**	.01
Modell der abhängigen Variablen: emotionale Erschöpfung		
Konstante	2.30**	.03
Gender	-.07**	.02
Dienstleistung (Dummy)	-.07	.04
Krankenquote	.00	.00
Verträglichkeit	-.10**	.02
Emotionsregulation	-.53**	.02

* $p < .05$
** $p < .01$

Im nächsten Schritt wurde eine moderierte Mediation angenommen, wonach erwartet wird, dass Verträglichkeit einen bedingt indirekten Effekt auf emotionale Erschöpfung hat, mediiert durch die Fähigkeit Emotionsregulation, der in Abhängigkeit des Ausmaßes des virtuellen Arbeitskontextes den ersten Pfad des indirekten Effektes moderiert (H 2.2b). Die Konstanten variieren für die Moderation auf die Mediatorvariablen ($var(u_{0j})$ = .01, *SE* = .00, $p < .01$) und auch das Modell auf die abhängige Variable ($var(u_{0j})$ = .06, *SE* = .01, $p < .01$) signifikant. Wie Tabelle 10 unter

anderem darstellt, ist der Interaktionseffekt des Arbeitskontextes auf den Pfad a der Mediation ebenfalls signifikant (B = -.05, t(10415,78) = -1.98; p < .05).

Tabelle 10: Regressionskoeffizienten des moderierten Mediationsmodells für Verträglichkeit

Variablen	*B*	*SE*
Modell der Mediatorvariable: Emotionsregulation		
Konstante	3.91**	.08
Gender	-.10**	.01
Dienstleistung (Dummy)	.05**	.02
Krankenquote	.00	.00
Verträglichkeit	.41**	.08
Virtueller Arbeitskontext	.00	.02
Verträglichkeit * virtueller Arbeitskontext	-.05*	.03
Modell der abhängigen Variablen: emotionale Erschöpfung		
Konstante	2.30**	.03
Gender	-.07**	.02
Dienstleistung (Dummy)	-.07	.04
Krankenquote	.00	.00
Verträglichkeit	-.10**	.02
Emotionsregulation	-.53**	.02

* $p < .05$
** $p < .01$

Um nun aber herauszufinden, ob der bedingte Effekt in die unter Hypothese 2.2b angenommen Richtung geht, wird zur Veranschaulichung die Interaktion mit Hilfe der Excel-Vorlage (Dawson, n.D.) in Abbildung 8 dargestellt. Die Ausprägungen der Variablen sind dabei jeweils eine Standardabweichung über und eine Standardabweichung unter dem Mittelwert.

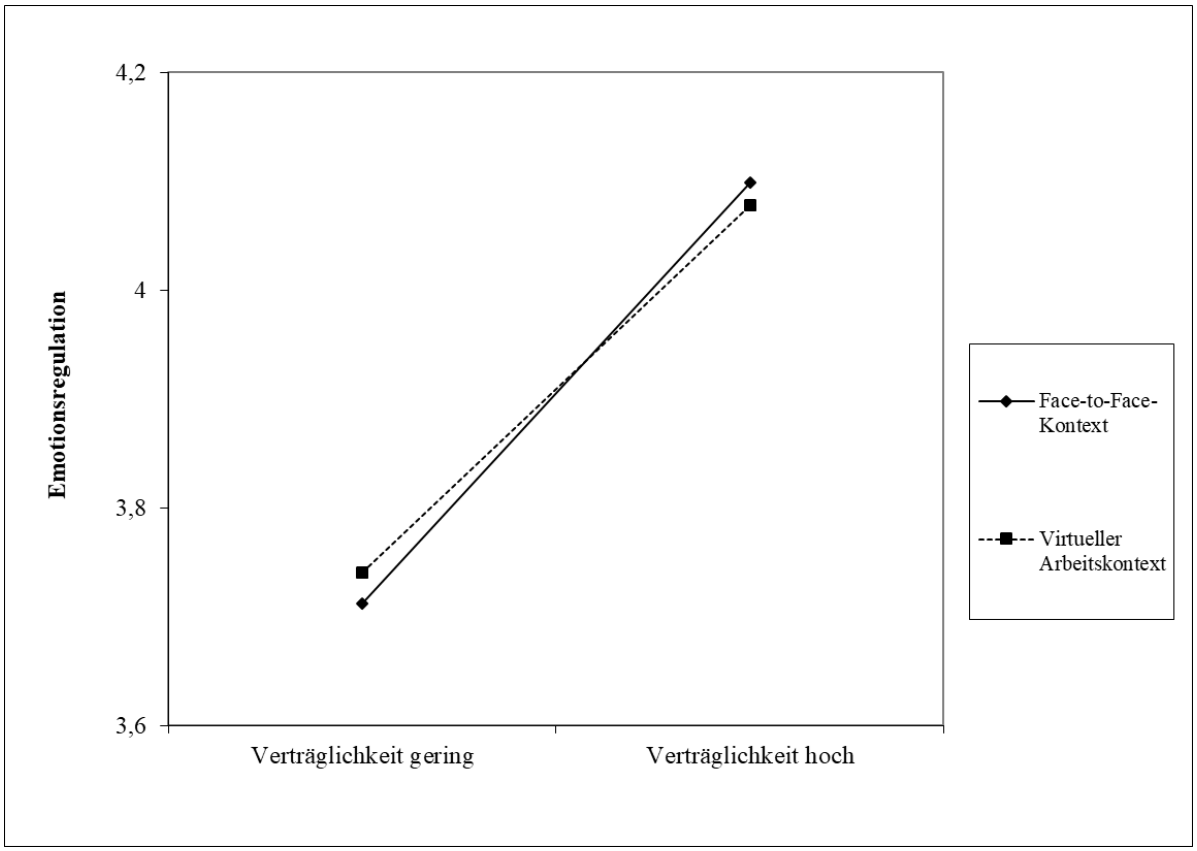

Abbildung 8: Moderationswirkung des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und Emotionsregulation

Der Interaktionseffekt ist gering, aber er geht in die angenommene Richtung. Die Ergebnisse deuten tendenziell daraufhin, dass im virtuellen Kontext im Vergleich zum Face-to-Face-Kontext der Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und Emotionsregulation leicht abgeschwächt wird. Die Steigungen beider Graphen sind signifikant. Damit entsprechen die Ergebnisse der Hypothese 2.2b und die Nullhypothese kann verworfen werden.

Als weitere Mediationsvariable wurde Selbstführung in den Hypothesen 2.3a bis 2.4b betrachtet. Hypothesen 2.3a und Hypothese 2.3b betrachten dabei den indirekten Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit auf individuelle Leistung über Selbstführung im Face-to-Face-Kontext (Modell 5; AIC = 18748.31) und im virtuelle Arbeitskontext (Modell 6). Tabelle 11 führt die Ergebnisse der Koeffizienten beider Modelle auf.
Mit Blick auf den Face-to-Face-Kontext ist zunächst anzuführen, dass die Konstante im Mediationsmodell ($var(u_{0j}) = .03$, $SE = .01$, $p < .01$) wie auch im Modell der abhängigen Variablen ($var(u_{0j}) = 14.82$, $SE = 4.98$, $p < .01$) signifikant variiert. Der indirekte Effekt erweist sich ebenfalls als signifikant ($B = .84$, $SE = .20$, 95% CI [.49, 1.26]) und

unterstützt damit Hypothese 2.3a, wodurch die Nullhypothese auch hier verworfen werden kann.

Ein ähnliches Bild zeichnen die Ergebnisse für den virtuellen Kontext. Da hier, wie im Kapitel 3.4.3.2, erläutert der ICC unter .05 gefallen ist, wurde kein Multilevel-Modell (Modell 6) gerechnet. Doch auch hier entspricht der signifikante indirekte Effekt (*B* = .02, *SE* = .01, 95% CI [.01, .03]) der angenommenen Richtung in der Hypothese 2.3b.

Tabelle 11: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodells für Gewissenhaftigkeit

	Modell 5		Modell 6	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Modell der Mediatorvariable: Selbstführung				
Konstante	3.69**	.04	2.50**	.17
Dienstleistung (Dummy)	.07	.06	.00	.03
Sinn- und Wertemanagement	.03	.03	.01	.02
Zentralisierung	.01	.05	-.05	.03
Gewissenhaftigkeit	.30**	.04	.28**	.04
Modell der abhängigen Variablen: individuelle Leistung				
Konstante	82.61**	.87	48.38**	4.99
Dienstleistung (Dummy)	1.03	1.38	3.00**	.92
Sinn- und Wertemanagement	1.44	.73	1.54*	.58
Zentralisierung	-2.29	1.22	-1.83*	.79
Gewissenhaftigkeit	3.69**	.89	4.96**	1.07
Selbstführung	2.83**	.54	2.72**	.67

Anmerkung. Modell 5 bezieht sich auf den Face-to-face-Kontext. Modell 6 bezieht sich auf den virtuellen Kontext.

* $p < .05$

** $p < .01$

Selbstführung wurde des Weiteren auch als Mediator des Zusammenhangs zwischen Extraversion und emotionaler Erschöpfung im Face-to-Face (Hypothese 2.4a) und virtuellen Kontext (Hypothese 2.4b) untersucht. Die Koeffizienten der beiden Mediationsanalysen finden sich in Tabelle 12.

Im Face-to-Face Kontext (Modell 7; AIC = 8425.18) ist zunächst zu erwähnen, dass die Konstante des Mediatormodells ($var(u_{0j}) = .03$, $SE = .01$, $p < .01$) sowie des Modells der abhängigen Variablen ($var(u_{0j}) = .05$, $SE = .01$, $p < .01$) signifikant über die Organisationen hinweg variiert. Der negative Mediationseffekt ist entsprechend der Hypothese 2.4a signifikant (*B* = -.03, *SE* = .01, 95% CI [-.04, -.02]), wonach die entsprechende Nullhypothese verworfen werden kann.

Im virtuellen Kontext (Modell 8; AIC = 7740.12) findet sich auch signifikante Konstanten im Mediatormodell (*var*(u_{0j}) = .01, *SE* = .01, $p < .05$) sowie im Modell der abhängigen Variablen (*var*(u_{0j}) = .07, *SE* = .02, $p < .01$). Auch hier zeigt sich der in Hypothese 2.4b postulierte Mediationseffekt als signifikant (*B* = -.03, *SE* = .01, 95% CI [-.04, -.01]).

Tabelle 12: Regressionskoeffizienten des Mediationsmodell für Extraversion

	Modell 7		Modell 8	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Modell der Mediatorvariable: Selbstführung				
Konstante	3.69**	.04	3.75**	.03
Gender	-.11**	.04	-.14**	.04
Dienstleistung (Dummy)	.07	.06	.04	.04
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Extraversion	.15**	.03	.18**	.02
Modell der abhängigen Variablen: emotionale Erschöpfung				
Konstante	2.35**	.05	2.38**	.06
Gender	-.08	.04	-.08	.05
Dienstleistung (Dummy)	-.06	.07	-.08	.08
Krankenquote	.00	.01	-.01	.00
Extraversion	-.04	.03	.00	.03
Selbstführung	-.19**	.03	-.15**	.03

Anmerkung. Modell 7 bezieht sich auf den Face-to-face-Kontext. Modell 8 bezieht sich auf den virtuellen Kontext.

* $p < .05$

** $p < .01$

3.4.5 Emotionsregulation und Selbstführung als Erklärungsmechanismen für die Effekte der drei Muster: Zwischenfazit

Die Ergebnisse der Mediationsanalysen decken auf, warum es einzelnen Persönlichkeitsausprägungen besser gelingt als anderen, in den verschiedenen Kontexten psychisch gesund bzw. leistungsfähig zu bleiben.

Danach ergab sich für das Typ-I-Muster, dass es Personen, mit einer höheren Ausprägung auf der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus, in beiden Kontexten, sei es vornehmlich Face-to-Face oder virtuell, schwerer fällt, sich selbst zu regulieren, um beispielsweise auch unter Stress nicht gereizt zu reagieren.

Typ II, der sich auf Basis der Ergebnisse zu Verträglichkeit ergab, deutet den Ergebnissen zu Folge daraufhin, dass in Kontext zunehmender Virtualität hoch

verträgliche Personen sich nicht im gleichen Ausmaß selbst regulieren können wie im analogen Zusammenarbeitskontext.
Als drittes zeigten die Ergebnisse des Kapitels 3.3 zu Gewissenhaftigkeit und Extraversion, dass Beschäftigte mit derartigen Persönlichkeitsstrukturen unabhängig vom Arbeitskontext leistungsfähig bleiben bzw. weniger Gefahr laufen auszubrennen. Als möglicher Erklärungsmechanismus zu diesem Typ-III-Muster wurde Selbstführung untersucht. Dabei legen die Ergebnisse für beide Persönlichkeitsausprägungen nahe, dass Selbstführung im Sinne von verhaltensbezogenen Strategien, wie zum Beispiel sich selbst Ziele zu setzen, eine wichtige Fähigkeit ist, die es ermöglicht, im Face-to-Face- wie auch im virtuellen Kontext gesunde Hochleistung zu erbringen.

Damit bestätigen die Ergebnisse die theoretischen Annahmen von Matthews (2018), wonach ein Verständnis von den zugrunde liegenden Fähigkeiten wichtig ist, um die gesundheitsbezogenen Effekte von Persönlichkeitseigenschaften zu verstehen. Dies ist umso entscheidender, wenn man auch in modernen Kontexten, in denen traditionelle Strukturen und Vorgaben nicht im gleichen Masse greifen, sicherstellen will, dass die Beschäftigten dort nicht ausbrennen, sondern engagiert arbeiten können (vgl. O'Neill et al., 2009). Die hier untersuchten Fähigkeiten decken zwei Facetten der Selbstregulation ab: emotional-kognitiv und behavioral (Boss & Sims, 2008). Beide Fähigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie zu einem gewissen Grad automatisch ausgeübt werden können, da die Persönlichkeitsstruktur einer Person diese befördert (Stewart et al., 1996), oder aber auch kontrolliert und damit erlernbar sind (Gross, 1998). Verschiedene Studien verweisen zum Beispiel auf positive Effekte von Trainings zu Selbstführungskompetenzen (z. B. Frayne & Geringer, 2000; Latham & Frayne, 1989; Neck & Manz, 1996).

Entscheidend für die Bedeutung von Fähigkeiten ist, inwieweit sie über verschiedene Kontexte hinweg generalisierbar sind (Matthews, 2018). Für extrovertierte und gewissenhafte Personen scheint dieser Transfer zu gelingen (Typ-III). Schaut man sich die Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit an, ist dies zu einem gewissen Grad nicht der Fall. Hintergrund könnte sein, dass der virtuelle Kontext den Präferenzen und Bedürfnissen dieser stark sozial-orientierten Persönlichkeitsstruktur widerspricht (Barrick et al., 2013) und damit die Ausübung wichtiger gesundheitsförderlicher Kernkompetenzen einschränkt.

3.5 Die Rolle individueller Ressourcen im modernen Arbeitskontext: Zusammenfassung und Praxisbeispiel

3.5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel wurden zunächst unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften und deren Auswirkungen auf emotionale Erschöpfung bzw. individuelle Leistung betrachtet. Dabei zeigt sich, dass hohe Gewissenhaftigkeit mit hoher individueller Leistung, hohe Verträglichkeit und Extraversion mit geringerer emotionaler Erschöpfung und hoher Neurotizismus mit erhöhter emotionaler Erschöpfung einhergehen. Diese Ergebnisse sind in Linie mit vorangegangener Forschung (vgl. Alarcon et al., 2009; Barrick et al., 2001).

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, wie der durchschnittliche virtuelle Arbeitskontext diese Zusammenhänge moderiert. Für hoch neurotische Mitarbeitende gibt es keinen Moderationseffekt, wonach sie unabhängig vom Kontext emotional erschöpfter sind als diejenigen mit einer geringen Ausprägung auf dieser Persönlichkeitseigenschaft. Mit Blick auf Verträglichkeit wird deutlich, dass der Kontext durchaus eine Rolle spielt. Denn der Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung wird im virtuellen Kontext abgeschwächt. Außerdem sind die Moderationseffekte bei den Zusammenhängen zwischen Gewissenhaftigkeit und Leistung sowie Extraversion und emotionale Erschöpfung nicht signifikant geworden. Für Ersteres gilt, dass hoch gewissenhafte Beschäftigte im Vergleich zu gering gewissenhaften Beschäftigten unabhängig vom Kontext bessere Leistung zeigen. Auch für Extraversion gilt unabhängig davon, ob sie in einem Face-to-Face- oder in einem virtuellen Arbeitskontext sind, dass Mitarbeitende mit einer entsprechend hohen Ausprägung auf dieser Dimension weniger emotional erschöpft sind als Beschäftigte mit geringer Ausprägung. Dieses Ergebnis widerspricht der postulierten Annahme, wonach der virtuelle Kontext die positiven Gesundheitseffekte von extrovertierten Persönlichkeitstypen vermindern könnte. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass extrovertierte im Gegensatz zu verträglichen Personen eher proaktiv und eigeninitiativ reagieren und so wichtige Ressourcen, wie Vertrauen, auch in virtuellen Kontexten aufbauen (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Aus diesen Ergebnissen konnten somit drei Muster, oder auch Typen, abgeleitet werden (vgl. Abbildung 4). Hoch neurotische Beschäftigte sind in beiden Kontexten emotional

erschöpft (Typ I), verträgliche Beschäftigte sind im virtuellen Kontext tendenziell emotional erschöpfter (Typ II) und gewissenhafte und extrovertierte Beschäftigte bleiben in beiden Kontexten leistungsfähig bzw. laufen weniger Gefahr, emotional auszubrennen. (Typ III).

Um nun ergänzend zu der Frage, wer im virtuellen Kontext psychisch gesund bleibt (Forschungsfrage 1a), auch herauszufinden, warum es einzelnen Persönlichkeitsstrukturen besser gelingt als anderen (Forschungsfrage 1b), wurden zwei ausgewählte Fähigkeiten als mögliche Erklärungsmechanismen herangezogen: Emotionsregulation und Selbstführung. Wie unter 3.4 dargestellt, mediiert eine verringerte Emotionsregulation die negativen Effekte von Neurotizismus auf emotionale Erschöpfung und erhöhte Selbstführung die positiven Effekte von Gewissenhaftigkeit und Extraversion auf Leistung bzw. emotionale Erschöpfung. Im Gegensatz dazu können sich verträgliche Beschäftigte im virtuellen Kontext weniger gut selbst regulieren als im Vergleich zu einem eher analog gestalteten Kontext.

Diese Ergebnisse ermöglichen es, aufgrund von Gemeinsamkeiten in den dahinterliegenden Mechanismen, einzelne mögliche Kernherausforderungen wie auch Stärken herauszukristallisieren und entsprechende Handlungsansätze für eine erfolgreiche Gestaltung gesunder Hochleistung im Kontext virtueller Zusammenarbeit abzuleiten (vgl. Mischel & Shoda, 1995). Sicherlich sind es nicht nur die zwei hier untersuchten Fähigkeiten, die entscheiden sind. Dennoch liefern sie erste wichtige Ansatzpunkte.

So scheinen neurotische Personen, die besonders stark von Unsicherheit geprägt sind (McCrae & Costa, 1987), den Ergebnissen entsprechend grundsätzlich Schwierigkeiten in ihrer emotionale Selbstregulation zu haben, was zu Burnout führen kann. Somit bedarf es insbesondere für Beschäftigte mit einer stark emotionsorientierten Persönlichkeitsstruktur Unterstützung, um diese wie auch weitere das Selbst stärkende Fähigkeiten aufzubauen. So können auch Potentiale, wie eine realistische Risikoeinschätzung, die derartige Personen mit sich bringen, besser genutzt.

Verträgliche Persönlichkeiten scheinen hingegen im Face-to-Face-Kontext ihre Stärken ausspielen zu können. Befinden sich derartig stark sozialorientierten Personen in einem Kontext, der diese Aspekte nicht widerspiegelt, wie es im Falle von ortsverteilter Zusammenarbeit ist, scheinen sie ihre Fähigkeiten nicht im gleichen Masse ausspielen zu können. Hier wäre ein möglicher Grund, dass der Kontext als Stressor per se wirkt

oder ihnen nicht die notwendigen Rahmenbedingungen schafft, um die Fähigkeiten zu entfalten (vgl. Barrick et al., 2013). In jedem Fall legen die Ergebnisse nahe, dass man für Personen mit einem starken Bedürfnis nach sozialer Interaktion einen gewissen Grad an analoger Zusammenarbeit auch in virtuellen Kontexten schaffen sollte.
Mit Blick auf Personen mit hoher Extraversion oder Gewissenhaftigkeit kann aus den Ergebnissen gezogen werden, dass ein Grund für ihre reduzierte Burnoutgefahr und erhöhte Leistung eine erfolgreiche Selbstführung ist. Diesen Mitarbeitenden scheint es unter anderem leichter zu fallen, verschiedene Verhaltensstrategien zu nutzen, um sich selbst unabhängig vom Kontext zu strukturieren. Daher sollten Personen, denen letzteres nicht von sich aus so leichtfällt, darin unterstützt werden, ihre Selbstführungsfähigkeiten auszubauen (Houghton et al., 2004), um auch im modernen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben.

Die hier untersuchten Fähigkeiten sind sicherlich nicht erschöpfend für die Erklärung der Persönlichkeitseffekte auf psychische Gesundheit und sie sind auch für den traditionellen Arbeitskontext relevant. Dennoch scheinen sie im Abgleich mit den Charakteristika eines virtuellen Arbeitskontextes aber besonders erfolgskritisch zu sein (Shin, 2004).

Im Folgenden werden nun die empirischen Ergebnisse anhand des Kompetenzmodells der BA gegengespiegelt.

3.5.2 Praxisbeispiel: Das Kompetenzmodell der Bundesagentur für Arbeit

Um den oben beschriebenen (siehe Kap. 2.2) Herausforderung als Dienstleisterin und Arbeitgeberin Rechnung zu tragen, hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) 2018 damit begonnen, ihr Kompetenzmodell weiterzuentwickeln. Schon seit 2007 nutzt die BA ein Modell, das auf einem Kompetenzverständnis basiert, welches das «Wollen, Wissen und Können» des Einzelnen vereint und damit nicht nur Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch Werte umfasst. Es ist auf die Anforderungen in der Arbeit bei BA ausgerichtet und basiert neben den strategischen Zielen der Organisation insgesamt auf vier individuellen Kernkompetenzen.

Um ihr Kompetenzmodell den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt anzupassen, wählte die Bundesagentur für Arbeit 2017 ein iteratives Vorgehen. Es wurden interne Workshops und Interviews mit Praktikern und Experten aus einzelnen Regionaldirektionen sowie der Zentrale der BA und Abstimmungen mit allen

Geschäftsbereichen durchgeführt, um innerhalb der Organisation alle wichtigen Stakeholder und ihre Erfahrungen abzuholen. Auch von außen wurde Feedback und Unterstützung zur Weiterentwicklung des Kompetenzmodells auf nationaler und internationaler Ebene genutzt. So gab es einen Erfahrungsaustausch im Rahmen eines Workshops zu «Core Skills für Public Sector Innovation» bei der OECD in Brüssel, wobei auch das Konzept der BA präsentiert und diskutiert wurde. Hinzu kam ein Expertenworkshop mit Vertreterinnen und Vertretern aus anderen öffentlichen Verwaltungen und der Wissenschaft, wobei ein Entwurf des neuen Kompetenzmodells gemeinsam erarbeitet wurde. Auf diese Weise wurde das Kompetenzmodell auf Basis theoretischer und praktischer Sichtweisen interner und externen Stakeholder angepasst.

Das weiterentwickelte Modell zeichnet sich dadurch aus, dass die Teilkompetenzen der vier Kernkompetenzen und die entsprechenden Verhaltensanker reduziert und den Anforderungen moderner Arbeitswelt angepasst wurden – insbesondere auch mit Blick auf den «Umgang mit der mobilen, virtuellen Arbeitswelt».

Zu den Teilkompetenzen gehören zum einen die Fähigkeit, mit relevanten Medien und digitalen Arbeitsmitteln umgehen zu können. Dies wird unter anderem der Fachkompetenz zu geschrieben. Eine weitere Kompetenz, die hier hervorgehoben werden soll, ist das selbstständige und erfolgreiche Strukturieren und Organisieren der eigenen Arbeit ohne den Bedarf einer Kontrolle durch Führungskräfte. Dies wird der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz zugeschrieben. Hinzu kommen personale Kompetenzen im Sinne eines empathischen und wertschätzenden Auftretens gegenüber anderen sowie der Bereitschaft, für neuen Dingen offen zu sein, flexibel zu reagieren und dauerhaft sich weiterzuentwickeln. Die vierte Kernkompetenz ist die sozial-kommunikative, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit unabhängig von Arbeitskontext (z.B. virtuell oder analog) ermöglichen soll.

Stellt man dieses organisationale Modell den Ergebnissen der oben dargestellten Empirie gegenüber, wird deutlich, dass sich konzeptionelle Überschneidungen zwischen der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz und der sozial-kommunikativen Kernkompetenz mit den Facetten von Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Selbstführung ergeben.

Wie hier aufgeführt, versteht die Bundesagentur für Arbeit den erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt außerdem nicht als Einzelkompetenz im Sinne einer «neuen digitalen Kompetenz», sondern vielmehr als

Konglomerat bzw. «Querschnittskompetenz» aus verschiedenen im weiterentwickelten Kompetenzmodell verankerten Teilkompetenzen.

Dieses Praxisbeispiel spiegelt nicht nur Variablen der hier vorgelegten Analysen individueller Kompetenzen gesunder Hochleistung teilweise wider, sondern verdeutlicht, dass es nicht um die radikale Neuentwicklung eines Kompetenzmodells, sondern vielmehr um eine Schärfung und veränderte Gewichtung bisheriger erfolgskritischer Fähigkeiten und Eigenschaften geht. Das steht auch im Einklang mit den kontextübergreifend positiven Effekten des Typ-III-Musters.

Auch andere Forschungsarbeiten umreißen dem BA-Konzept ähnliche Kompetenzansätze, wonach aufgabenbezogenen Attribute, wie Gewissenhaftigkeit, Lernbereitschaft und Kreativität (in der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz der BA) sowie vertrauensschaffende, kommunikative und kooperative Attribute (in der sozial-kommunikativen Kompetenz der BA wiederzufinden) im virtuellen Teamkontext erfolgreich sind (Hertel et al., 2005; Hertel et al., 2006).

Bell und Kozlowski (2002) betonen, dass neben individuellen Charakteristika weitere organisationale Faktoren entscheidend sind, um gesunde Hochleistung in verteilt arbeitenden Kontexten zu sichern. Einer davon ist Führung.
In dem Kompetenzmodell der BA wird auch eine Kompetenz explizit für Führungskräfte unter der Kernfacette «sozial-kommunikative Kompetenz» erfasst: die mitarbeiterorientierte Führung. Dies unterstreicht, dass auch hier trotz zunehmendem Empowerment der Beschäftigten Führung als eine wichtige Ressource auch im modernen Arbeitskontext gesehen wird.

Im Weiteren soll nun auf die Bedeutung von Führung als Ressource auf organisationaler Ebene ergänzend zu den bisher individuellen Ressourcen eingegangen werden.

4 Der organisationale Kontext in der modernen Arbeitswelt

Entsprechend des in Abbildung 1 dargestellten Gesamtmodells werden nicht nur personale, sondern auch kontextuelle Charakteristika als entscheidend für die psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext angesehen. Unter kontextuellen Faktoren werden arbeitsgezogenen Charakteristika verstanden, die die psychische Gesundheit des Einzelnen aber auch einer Organisation im Gesamten beeinflussen können, wie Jobcharakteristika, Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen oder auch Führung (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Dabei hat vor allem Führung einen Hauptfokus in der Erforschung gesundheitsrelevanter Stellhebel erhalten (für ein Review siehe Skakon et al., 2010), weshalb dieser bedeutsame organisationale Stellhebel auch in der vorliegenden Arbeit als organisationaler Einflussfaktor untersucht wird.

4.1 Führung und ihre Bedeutung für die psychische Gesundheit

Greift man die oben bereits erwähnte Kritik von Bakker & Demerouti (2007) auf, wird deutlich, dass es insbesondere beim Thema psychische Gesundheit wichtig ist, Variablen im Sinne von Ressourcen und Anforderungen zu erfassen, die sich nicht nur auf spezifische Berufe begrenzen. Führung im Sinne eines Verhaltensrepertoires, welches Führungskräfte nutzen, um das Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu beeinflussen (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004), wird hier als eine dieser Variablen angesehen.

Führungskräften wird eine entscheidende Rolle in der Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen zugeschrieben (Nielsen, 2014; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008).

Nimmt man Führung genauer in den Blick zeigt sich, dass eine gute Führungsbeziehung nicht nur selbst als Ressource wirkt, sondern auch den Zugang zu Ressourcen ermöglicht. Dabei muss es nicht um materielle Ressourcen gehen, sondern auch um psychosoziale, wie beispielsweise Wertschätzung (Vaananen et al., 2003). Dies geht einher mit der bereits erläuterten Argumentation des «Job-Demands-Resources»-Modells, welches neben der direkten Wirkung auch eine Pufferwirkung einer Variable, wie in diesem Fall Führung, annimmt (Bakker & Demerouti, 2007).

Eine Vielzahl verschiedener Studien zeigen, dass Führungskräfte eine wichtige Rolle für die Gesundheit ihre Mitarbeitenden einnehmen (Gerstner & Day, 1997; Kuoppala, Lamminpaa, Liira, & Vainio, 2008; Lee & Ashforth, 1996). Entscheidend sind dabei unter anderem verschiedenste Beziehungsaspekte (Yukl, 2010). Demnach steht eine starke Unterstützung durch die Führungskraft im Zusammenhang mit geringerem emotionalem Stresserleben (Moyle, 1998) und erhöhtem Kompetenzempfinden (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Wie Führungskräfte ihre Mitarbeitende unterstützen und befähigen, kann demnach Stress reduzieren und der Steigerung ihres Wohlbefindens helfen (Schaufeli & Enzmann, 1998). Im Spezifischen weisen Verhaltensweisen von Führungskräften, wie Kontrollabgabe und Interesse am Wohlbefinden der Beschäftigten, positive Zusammenhänge mit dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz auf (Gilbreath & Benson, 2004; van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004). Dies unterstreicht, wie entscheidend die Beziehungs- und emotionalen Aspekte von Führung für psychische Gesundheit in Organisationen sind, indem sie entweder zum Stressor (Tepper, 2000) oder zur Ressource (Nielsen, 2014) werden.

4.1.1 Transformationale Führung

Betrachtet man einzelne Führungsstile und ihre Auswirkungen auf psychische Gesundheit, zeigt sich ein Führungsstil als besonders förderlich für die Mitarbeitergesundheit: der transformationale Führungsstil (Kelloway & Barling, 2010; Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012).

Transformationale Führung gehört zu den am stärksten beforschten Führungsstilen (Judge & Piccolo, 2004; Walter & Bruch, 2010).

Das Konzept des transformationalen Führungsstils beinhaltet in seiner Ursprungsform vier Facetten und baut auf der Annahme auf, dass die Führungskraft die Ziele, Bedürfnisse und Werte ihrer Mitarbeitenden in dem Sinne beeinflussen und verändern, dass sie die Zielen der Organisation adaptieren bzw. individuelle Interessen diesen unterordnen (Bass, 1990; Yukl, 2010). Die vier Facetten sind demnach: Vorbildhandeln, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung sowie individuelle Berücksichtigung. Ersteres meint die Vorbildfunktion der Führungskräfte mit Blick auf ihr eigenes Handeln im Sinne der Organisationsziele. Dabei geht es nicht nur um das gezeigte Verhalten im Sinne der Werte, sondern auch um die von den Mitarbeitenden

zugeschriebenen Eigenschaften. Inspirierende Motivation bezieht sich unter anderem auf die Vermittlung der übergeordneten Vision. Intellektuelle Stimulierung meint die geistige Anregung jeder bzw. jedes Einzelnen, um die eigenen Potentiale auszuschöpfen und Denkanstöße zu geben. Hinzu kommt die individuelle Berücksichtigung, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Fokus rückt, indem sich die Führungskraft zum Beispiel für die Beziehungsebene Zeit nimmt (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991). Eine Erweiterung dieses Konstrukt lieferten Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990), indem sie zu den bereits bestehenden vier Facetten zwei weitere hinzufügten: hohe Erwartungen bezüglich Leistung sowie die Förderung von Gruppenzielen.

Es existieren verschiedene Studien zu der Bedeutung von transformationale Führung und unterschiedlichen Indikatoren für psychische Gesundheit. Transformationales Führungsverhalten zeigt zum einen negative Zusammenhänge mit Stressempfinden und Burnout (u.a. Seltzer, Numerof, & Bass, 1989) und zum anderen auch positive Zusammenhängen mit dem psychischen Wohlbefinden der Beschäftigten (K. A. Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Kanste, Kyngäs, & Nikkilä, 2007). Auch mit Blick auf reduzierten Zynismus bezüglich Veränderungen in Organisation weist transformationale Führung positive Ergebnisse auf (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Vor allem die Teilkomponente des inspirierenden Führens und Motivierens geht mit reduzierten Burnout-Werten der Mitarbeitenden einher (Densten, 2005). Geht man hier etwas in die Tiefe und betrachtet die Mechanismen, die dem Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und psychischem Wohlbefinden zugrunde liegen, wird deutlich, dass es diesen Führungskräften gelingt, beispielsweise Vertrauen (Kelloway et al., 2012), Selbstwirksamkeitsempfinden (Nielsen & Munir, 2009), psychologisches Empowerment (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Jung & Sosik, 2002) Sinnhaftigkeit der Arbeit, Rollenklarheit herzustellen, aber auch die persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten zu fördern (Nielsen et al., 2008).

Trotz dieser zahlreichen positiven Erkenntnisse zu transformationaler Führung, gibt es auch gerade mit Blick auf die Variable Burnout unterschiedliche Befunde (K. A. Arnold et al., 2007). Gründe könnten einerseits unterschiedliche Effekte der verschiedenen Subdimensionen sein (Diebig, Bormann, & Rowold, 2016), weshalb eine Betrachtung einzelner Dimensionen in der Forschung gefordert wird (van Knippenberg & Sitkin,

2013), andererseits aber auch die Vielfalt an untersuchten gesundheitsbezogenen Outcomes (K. A. Arnold et al., 2007).

Zusammenfassend lässt sich aber laut Arnold und Kollegen (2007) der Schluss ziehen, dass sich über vielfältige Erforschung der transformationale Führung grundsätzlich ein positiver Zusammenhang mit individueller Leistungsfähigkeit sowie anderen arbeitsbezogenen, psychischen Gesundheitsindikatoren und ein negativer Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung finden lässt.

4.1.2 Empowernde Führung

Ein weiterer Führungsstil, der berücksichtigt werden soll, ist Empowernde Führung. Empowerment in Organisationen meint zunächst, dass die Verantwortung nach unten delegiert wird, so dass das Potential der Beschäftigten ausgeschöpft werden kann, indem die Beschäftigten Aspekte in ihrer Arbeit selbst beeinflussen können, zum Beispiel Entscheidungen selbst zu treffen (Conger & Kanungo, 1988; Forrester, 2000; Leach, Wall, & Jackson, 2003; Yukl & Becker, 2006). Eine Folge daraus wäre das psychologische Empowerment (Leach et al., 2003), welches einen individuellen kognitiven Zustand der Beschäftigten meint, der sich nach Einflussnahme, Selbstbestimmung, Kompetenz und Sinnerleben aufgliedern lässt (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).
Mit Blick auf dieses situative bzw. hier organisationale Empowerment kommt der Führung eine wichtige Rolle zu (Druskat & Wheeler, 2003).
Eine Führung, die auf das Empowerment der Beschäftigten abzielt, zeichnet sich durch Verhaltensweisen aus, wie die Ermutigung unabhängig zu agieren und Selbst-Belohnungsstrategien zu nutzen, das Einbinden der Beschäftigte in Zielsetzung sowie Förderung von Chancenorientierung und Weiterentwicklung (Pearce & Sims, 2002). Auch Verhaltensweisen, wie Coaching, Vorbildhandeln und Beziehungsgestaltung mit den Teammitgliedern im Einzelnen und als Einheit werden dieser Führungsform zugeordnet (J. A. Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Neben der Förderung der Eigenverantwortung und der Abgabe von Kontrolle und Macht (Manz & Sims, 1987) gehört auch die Schaffung einer förderlichen Arbeitsumgebung durch beispielsweise den Abbau entsprechenden Bürokratie- und Strukturhürden dazu (Conger & Kanungo, 1988).

Auch diese Führungsform wird als ein Treiber organisationalen Erfolges angesehen (Kanter, 1989; Spreitzer, 1995) und auch von Praktikern immer wieder hervorgehoben. So zeigen sich positive Zusammenhänge mit Leistung und Arbeitszufriedenheit, indem empowernde Führung die Selbstwirksamkeit und auch die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten erhöht (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). Auch die Teamleistung wird durch die positive Wirkung von empowerndem Führungsverhalten auf Teamprozesse, wie Effektivität und Wissensweitergabe, gestärkt (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Um das volle Potential der leistungsfördernden Wirkung von empowernder Führung auszuschöpfen, ist es allerdings wichtig ein hohes Maß dieser Führungsform auszuüben, da eine moderate Ausprägung gegebenenfalls zu Unklarheiten führen könnte (Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014). Außerdem zeigen sich, wie Skakon und Kollegen (2010) in ihrem Review aufführen, in verschiedenen Studien Effekte empowernder Führung auf allgemeines Wohlbefinden und arbeitsbezogenes Depressions- bzw. Angstempfinden (van Dierendonck et al., 2004), auf verringerten Stresslevel (Theorell, Emdad, Arnetz, & Weingarten, 2001) und reduzierten Burnout (Schulz, Greenley, & Brown, 1995). Greco, Laschinger und Wong (2007), betonten zum Beispiel, dass die vermindernde Wirkung auf emotionale Erschöpfung von empowernder Führung auf die Schaffung entsprechender Strukturen und die erhöhte Wahrnehmung von formeller und informeller Macht zurückzuführen ist. Des Weiteren hat empowernde Führung positive Effekte auf Engagement (J. G. Park, Kim, Yoon, & Joo, 2017).

Vor diesem Hintergrund scheint empowernde Führung gerade auch mit Blick auf die psychische Gesundheits- und Leistungsförderung in Organisation wichtig zu sein, da es Ressourcen in der Arbeitsumgebung und auch in der Handlungsfreiheit der bzw. des Einzelnen schafft, was wiederum Stressempfinden reduzieren und adäquates Coping und in dessen Folge affektives Wohlbefinden steigern sollte (Schaufeli & Enzmann, 1998; Yukl & Becker, 2006).

Wie eingangs erläutert, ist eine wichtige Funktion, die Führungskräften zugeschrieben wird, die Gestaltung des Arbeitskontextes, um Ressourcen für die Stressbewältigung zu schaffen (K. A. Arnold et al., 2007). Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass Führungsformen, die auf Unterstützung, individuelle Berücksichtigung und Empowerment abzielen, Stressempfinden reduzieren und Wohlbefinden erhöhen sollten

(Skakon et al., 2010). Doch um eine erfolgskritische Führungsbeziehung aufbauen zu können, werden häufige Face-to-Face-Interaktionen als wichtiger Faktor angesehen (Barry & Crant, 2000). Dies scheint vor dem Hintergrund ortsverteilter Arbeitsformen schwieriger geworden zu sein. Welche Rolle spielt nun diese wichtige Ressource für die psychische Gesundheit der Beschäftigten in der modernen Arbeitswelt?

4.2 Die Rolle von Führung im modernen Arbeitskontext

Verschiedene Studien beleuchten die Rolle von Führung in virtuellen Arbeitskontexten (e.g. Hambley, O'Neill, & Kline, 2007; Joshi et al., 2009; Purvanova & Bono, 2009). Insbesondere die Beziehungsdimension wird als relevant angesehen (Martins et al., 2004), wie beispielsweise ein starkes Vertrauensverhältnis (Grant et al., 2013). Ferner zeigt sich, dass die Sicherstellung der Kommunikation ein wichtiger Aspekt für die Unterstützung ortsverteilt arbeitender Beschäftigter durch ihre Führungskräfte (Dimitrova, 2003). Auch das Setzen von klaren und inspirierenden Zielen im Sinne einer transformationalen Führung ist im virtuellen Kontext eine wichtige Führungsaufgabe (Bell & Kozlowski, 2002; Purvanova & Bono, 2009). Damit kann unter anderem individuelle Selbstregulation gefördert werden (Bell & Kozlowski, 2002), die, wie bereits dargelegt, insbesondere im Kontext moderner Arbeitsformen relevant ist. Außerdem können klare Bewertungskriterien wie die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls bei virtuell-arbeitenden Beschäftigten wichtige Ansatzpunkte für Führungskräfte sein, da sie weniger Möglichkeiten haben informelle Rückmeldungen zu erhalten (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Trotz einzelner Erkenntnisse wird dennoch weitere Forschung zu Führungsstilen im virtuellen Zusammenarbeitskontext gefordert (vgl. Gajendran & Joshi, 2012; N. S. Hill & Bartol, 2016; J. Hoch & Kozlowski, 2014; Joshi et al., 2009).

Ein Forschungsstrang in der modernen Führungsforschung, der im Kontext moderner Arbeitsformen eine wichtige Rolle spielen könnte, ist die Debatte zwischen «social identity theory of leadership» und differenzierten Führungsansätzen, wie beispielsweise Situationstheorien von Führung (Hersey & Blanchard, 1988). Erstere besagt, dass bei Teams, die sich als starke Einheit wahrnehmen, ein Führungsstil, der diese Einheit adressiert, fördert und keine unterschiedlichen Beziehungen zu den einzelnen Beschäftigten hat, erfolgreicher ist (Hogg, 2001). Damit steht sie der Annahmen differenzierter Führungsansätzen gegenüber, die davon ausgehen, dass Führungskräfte

aufgrund der Unterschiede in den Teammitgliedern auch unterschiedliche Führungsbeziehungen aufbauen. Empirisch konnte gezeigt werden, dass differenziertes Führungsverhalten weniger erfolgreich war, wenn die Teammitglieder sich stark miteinander identifizierten und die Gruppe hoch salient war (Hogg et al., 2005).

Auch im Forschungsfeld der transformationalen Führung kamen in den letzten Jahren vermehrt Studien auf, die eine Unterscheidung zwischen kollektivem und differenziertem Führungsfokus adressieren (Kark & Shamir, 2002). So zeigen Wu, Tsui und Kinicki (2010), dass ein individual-fokussiertes, transformationales Führungsverhalten die Effektivität der Gruppe reduzierte, während kollektives transformationales Führungsverhalten die Gruppenperformance steigerte. Während die genannte Studie Individual- und Gruppenebene untersucht, betrachtet eine weitere Studie die Unterscheidung zwischen kollektiven und individualisierten Aspekten transformationalen Führungsverhaltens auf der Organisationsebene (Kunze, de Jong, & Bruch, 2016). Danach hängt kollektives transformationales Führungsverhalten positiv mit organisationaler Effektivität zusammen, indem es sequenziell affektives Commitment-Klima und Organizational Citizenship Behavior Climate erhöht. Dagegen zeigt sich, ein entsprechender mediierter negativer Zusammenhang zwischen differenziertem transformationalem Führungsverhalten und organisationaler Effektivität (Kunze et al., 2016). Eine weitere Studie untersuchte Multilevel-Effekte der unterschiedlichen Foki von transformationalen Führung und konnte unter anderem zeigen, dass die individualisierten Aspekte von transformationaler Führung die dyadische Führungsbeziehung stärken und hierdurch die individuelle Leistung. Demgegenüber fördern kollektive Führungsaspekte von transformationaler Führung die Qualität der Teambeziehungen und darüber unter anderem die Teamleistung (Chun, Cho, & Sosik, 2016).

Fokussiert man nun den Blick auf verschiedene Variablen des psychischen Wohlbefinden, legen Nielsen und Daniels (2012) hingegen sowohl für kollektives, transformationales Führungsverhalten als auch für individual-fokussiertes, transformationales Führungsverhalten positive Zusammenhänge mit verschiedenen Variablen zu psychischen Wohlbefinden dar - wobei die Befunde für individualisiertes transformationales Führungsverhalten sogar stärker sind.

Betrachtet man diese Erkenntnis vor dem Hintergrund örtlich verteilter Arbeitsformen, in denen die Gruppenzusammengehörigkeit und das In-Group-Denken korrumpiert sein

können (Ammons & Markham, 2010), könnte ein differenzierter Führungsansatz einen Ansatz liefern, um die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und deren Auswirkungen auf die emotionale Erschöpfung und Leistung in der modernen Arbeitswelt zu beeinflussen. Auch Bell und Kozlowski (2002) regen an, dass gerade im virtuellen Kontext sowohl die individuellen als auch die Teambedürfnisse von der Führungskraft adressiert werden müssen.

4.3 Differenzierte, mitarbeiterorientierte Führung als Moderator für die psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext

Differenzierte Führungsmodelle, oder auch situativen Führungskonzepte, bauen darauf auf, dass der Erfolg von Führung, davon abhängt, ob das Führungsverhalten den individuellen und organisationalen Herausforderungen entspricht (Wunderer, 2001). Eines der in der Praxis großen Anklang findenden Modell, dass in die Kategorie der Situationstheorien fällt, ist das Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard (1988). Darin wird postuliert, dass erfolgreiche Führung sich dadurch auszeichnet, dass sie entlang der Bedürfnisse und Charakteristika der Beschäftigten von einem eher direktiven bis hin zu einem delegierenden Führungsstil variiert (Hersey & Blanchard, 1988). Im Gegensatz zur Popularität des Konzeptes bei Praktikern fehlen weitestgehend empirische Erkenntnisse, die die Modellannahmen stützen könnten, (Wunderer, 2001).

Vecchio (1987) fordert mit Blick auf die Mitarbeiterattribute in differenzierten Führungstheorien jobunspezifische Eigenschaften. Diesem Ansatz soll in der Arbeit durch das Betrachten von Persönlichkeitseigenschaften anhand der Big-Five Rechnung getragen werden.

Da Führung, wie beschrieben, als organisationale Ressource für psychische Gesundheit betrachtet wird, wird sie als Klimavariable in Anlehnung an andere Studien (vgl. Kunze et al., 2016; Zohar & Luria, 2005) operationalisiert. Danach wird angenommen, dass Führungsklima den durchschnittlichen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation entstammt (Boehm, Dwertmann, Bruch, & Shamir, 2015; Kunze et al., 2016). Diese ähnlichen Führungsverhaltensweisen basieren dabei auf unterschiedlichen, sozialen Prozessen innerhalb einer Organisation (Kozlowski & Doherty, 1989; Schneider & Reichers, 1983; Walter & Bruch, 2010). Klima-Konstrukte sind beschreibender Natur, beziehen sich auf Systeme, wie hier beispielsweise die Organisation als Gesamtes, und basieren dabei auf Wahrnehmungen der Personen.

Außerdem wird angenommen, dass sie mit individuellen Bedürfnissen interagieren und hierüber mit arbeitsbezogenen Outcomes zusammenhängen (Schneider et al., 2013; Weinert, 1998). Dieser Annahme wird in den nachfolgenden Hypothesenableitungen gefolgt.

4.3.1 Individuums-orientiertes, transformationales Führungsmuster als Stellhebel für das Typ-I-Muster

Zieht man die oben in Kapitel 3.3 erläuterten und getesteten Hypothesen zu den Persönlichkeitsausprägungen und die Darstellungen zu den positiven Effekten verschiedener Führungsaspekte heran, könnten Individuums-orientierte Führungsaspekte insbesondere mit Blick auf die Persönlichkeitsausprägung Neurotizismus als Ressource für die psychische Gesundheit dienen.

Das Individuums-orientierte, transformationale Führungsklima setzt sich aus den zwei Verhaltensmustern «Individuelle Berücksichtigung» und «Intellektuelle Anregung» zusammen (Chun et al., 2016; Kark & Shamir, 2002; Kunze et al., 2016; Wang & Howell, 2010). Ersteres legt den Fokus auf individuelle Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten (Bass, 1990), indem die Führungskraft als Coach und Mentor auftritt, sich Zeit für die individuellen Sorgen nimmt sowie in die Entwicklung der Fähigkeiten des bzw. der Einzelnen investiert (Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1990). Intellektuelle Stimulierung durch Führungskräfte intendiert, dass die Beschäftigten sich und andere Aspekte in der Arbeit hinterfragen und Lösungen generieren und damit aus ihren gewohnten Mustern heraustreten (Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1990). Diese beiden Führungsaspekte zielen somit auf enge und unterstützende Führungsbeziehungen ab (Kark & Shamir, 2002; Podsakoff et al., 1990). Skakon und Kollegen (2010) weisen in ihrem Literatur-Review darauf hin, dass die Forschung zeigt, dass gerade eine unterstützende und Bedürfnisse berücksichtigende Führung unter anderem mit reduziertem Burnout (Seltzer & Numerof, 1988; Wilcoxon, 1989) und erhöhtem affektivem Wohlbefinden (Gilbreath & Benson, 2004) einhergeht.

Derartige Führungsfoki müssen die individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen berücksichtigen (Kark & Shamir, 2002), um die daraus resultierenden Potentiale zu fördern. Neben der Kompetenzentwicklung zahlen sie auch auf Konstrukte des Selbst (Kark & Shamir, 2002) unter anderem im Sinne der Selbstwertsteigerung ein (Wang & Howell, 2010). Darauf aufbauend wird hier angenommen, dass gerade diese

Individuums-orientierte Führung als organisationale Ressource entscheidend für den Burnout-Schutz von Beschäftigten mit erhöhtem Neurotizismus sein kann. Denn gerade für derartig unsichere Persönlichkeitsstrukturen, die ein erhöhtes Level an negativer Affektivität aufweisen (Watson & Clark, 1984), könnten Führungsansätze, die auf Bedürfnisse Rücksicht nehmen, Fähigkeiten fördern und dabei die Besonderheiten jeder bzw. jedes Einzelnen im Blick behalten (Kark & Shamir, 2002; Podsakoff et al., 1990; Wang & Howell, 2010) und gesundheitsförderlich wirken.

Hypothese 3.1a: *Der Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung im Face-to-Face-Kontext wird durch den organisationalen Faktor Individuums-orientierte, transformationale Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes Individuums-orientiertes, transformationales Führungsklima schwächt dabei den positiven Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung ab.*

Entsprechend der Ergebnisse aus Kapitel 3.3, wonach Neurotizismus unabhängig von Arbeitskontext emotionale Erschöpfung erhöht, wird dieser Interaktionseffekt auch für die virtuellen Arbeitskontext wahrgenommen. Denn dabei steht vor allem auch die Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Beschäftigtem im Vordergrund, wodurch insbesondere im virtuellen Kontext Vertrauen, Verständnis und Wertschätzung durch die Führungskraft gefördert sowie dem Einzelnen sichtbar gemacht werden können (Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007). Außerdem scheint Neurotizismus, entsprechend der hier gefundenen, kontextunabhängigen Effekte auch im modernen Arbeitskontext eine extrem stark wirkende Persönlichkeitseigenschaft zu sein, weshalb ein Führungsklima, in dem diese individuelle Besonderheit, zum Beispiel mit Blick auf Selbstsicherheit Berücksichtigung findet (Wang & Howell, 2010), die Gefahr auszubrennen, reduzieren könnte.

Hypothese 3.1b: *Der Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung im virtuellen Kontext wird durch den organisationalen Faktor Individuums-orientierte, transformationale Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes Individuums-orientiertes, transformationales*

Führungsklima schwächt dabei den Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung ab.

4.3.2 Kollektiv-orientiertes, transformationales Führungsmuster als organisationaler Stellhebel für das Typ-II-Muster

Die vorangegangenen Ergebnisse zu der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit zeichnen ein differenziertes Bild zu emotionaler Erschöpfung, je nachdem in welchem Kontext Beschäftigte arbeiten. Sind sie in einem eher Face-to-Face gelagerten Kontext, brennen Beschäftigte mit einer erhöhten Ausprägung an Verträglichkeit weniger aus als diejenigen mit einer eher geringen Ausprägung. Im virtuellen Kontext reduziert sich dieser Effekt allerdings. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass eine derart stark sozioemotional-orientierte Bedürfnisstruktur im Kontrast steht zu einem Kontext, in dem Mitarbeitende eher ortsverteilt arbeiten und direkte Kontakte eingeschränkt sind (Barrick et al., 2013; Barry & Stewart, 1997). Daher soll im nachfolgenden Kapitel betrachtet werden, wie Führung in einer Organisation die hoch verträglichen Beschäftigten unabhängig vom Kontext gesundheitsförderlich unterstützen kann.

Hierbei wird vor allem den Kollektiv-orientierten Subfacetten «Visionsvermittlung» und «Förderung eines Gruppenziels» des transformationalen Führungsklimas eine zentrale Rolle eingeräumt (Kark & Shamir, 2002; Kunze et al., 2016). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungskräfte die Mitarbeitenden für die gemeinsamen Ziele inspirieren, indem sie die Bedeutung der Gruppenziele hochhalten oder auch Werte und Überzeugungen vermitteln, hinter denen sich alle vereinen können (Wang & Howell, 2010). Die Visionsvermittlung unterstützt dies, indem sie ein begeisterndes Zukunftsbild für das Kollektiv liefert (Podsakoff et al., 1990), dem sich die Beschäftigten verbunden fühlen (Kunze et al., 2016). Die Förderung von Gruppenzielen als Kollektiv-orientierte Führung charakterisiert sich anhand von Verhaltensweisen, die die Zusammenarbeit der Beschäftigten fördern und hoch halten, um die gemeinsamen Ziele zu verfolgen (Podsakoff et al., 1990).

Über derartige Führungsstrategien zahlt ein Kollektiv-orientiertes Führungsklima vor allem auch auf Gemeinsamkeiten der Beschäftigten und damit auf eine gemeinsame Identität ein, indem es weniger um den Einzelnen als um seinen Beitrag zum Kollektiv geht (Kark & Shamir, 2002). Außerdem rückt damit das Kollektiv als Bezugsrahmen in den Fokus (Chun et al., 2016; Kunze et al., 2016).

Rufen wir uns also hier noch einmal die Charakteristika der Persönlichkeit Verträglichkeit ins Gedächtnis, die sich unter anderem durch Kooperation und emotionale Unterstützung auszeichnen (Costa et al., 1991; Digman, 1990), könnten diese Aspekte kollektiv-orientierter Führung auf den negativen Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung förderlich wirken, da sie auf die Bedürfnisse hoch verträglicher Personen einzahlen.

Hypothese 3.2a: *Der Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im Face-to-Face-Kontext wird durch den organisationalen Faktor Kollektiv-orientierte, transformationale Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes Kollektiv-orientiertes, transformationales Führungsklima stärkt dabei den negativen Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung.*

Dieser Moderationseffekt wird auch und insbesondere für den virtuellen Kontext erwartet. Denn kollektiv-orientierte Führungselemente geben den Beschäftigten eine Richtung und ein Ziel vor allem im virtuellen Kontext, auf das sie hinarbeiten können (Joshi et al., 2009; Podsakoff et al., 1990). Außerdem wird erwartet, dass gerade in einem virtuellen Kontext, in dem soziale Kontakte eingeschränkt sein und Isolationsgefühle entstehen können (Bentley et al., 2016; Golden et al., 2008), die Stärkung des Gemeinsamen, der Kooperation und des Austausches eine wichtige Rolle spielen kann (Chun et al., 2016). Dies geschieht, indem übergeordnete Ziele salient gemacht werden (Wu et al., 2010), gemeinsame Interessen und damit letztlich das Zugehörigkeitsgefühl (Brickson, 2000; Kark & Shamir, 2002) im virtuellen Kontext gefördert werden.

Hypothese 3.2b: *Der Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im virtuellen Arbeitskontext wird durch den organisationalen Faktor Kollektiv-orientierte, transformationale Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes Kollektiv-orientiertes, transformationales Führungsklima stärkt dabei den negativen Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung.*

4.3.3 Empowernde Führung als organisationaler Stellhebel für das Typ-III-Muster

Greift man die Erkenntnisse aus Kapitel 3 auf, zeigt sich, dass die Persönlichkeitseigenschaften Gewissenhaftigkeit und Extraversion im Gegensatz zu den anderen beiden Dimensionen in beiden Kontexten – analog und virtuell – weniger emotionale Erschöpfung bzw. erhöhte Leistung aufweisen (Typ-III-Muster). Als eine zugrunde liegende Fähigkeit wurde Selbstführung signifikant. Demnach könnte man die Behauptung aufstellen, dass Führung mit Blick auf diese beiden Persönlichkeitsausprägungen irrelevant ist (Hersey & Blanchard, 1988), was allerdings nicht korrekt wäre. Vielmehr ist Führung hier als ein Trendverstärker anzusehen, der die gesundheitsförderlichen Aspekte dieser Persönlichkeitseigenschaften steigert (Vecchio, 1987). Denn gerade in empowernden Organisationsstrukturen bleibt Führung als relevanter Erfolgsfaktor bestehen (Druskat & Wheeler, 2003; N. S. Hill & Bartol, 2016).

Darauf aufbauend wird angenommen, dass empowernde Führung für das Typ-III-Muster entscheidend ist. Grund ist, dass diese Führungsform darauf abzielt, im Sinne einer Dezentralisierung ein motivierendes und befähigendes Umfeld zu schaffen und die Beschäftigten in ihren selbststeuernden Fähigkeiten zu bestärken (J. A. Arnold et al., 2000; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011). Pearce und Sims (2002) betonen demnach, dass durch ein entsprechendes Vorbildhandeln der Führungskraft auch Mitarbeitende Verhaltensweisen der Selbstführung vermehrt nutzen. Empowernde Führung sollte den Mitarbeitenden damit mehr Autorität und Verantwortung einräumen als in rein hierarchischen Führungsstrukturen (Conger & Kanungo, 1988). Doch diese Art der Führung wird nicht für alle Mitarbeitertypen als förderlich angesehen (Forrester, 2000). In Anlehnung an die Annahmen von Hersey and Blanchard (1988) mag empowernde Führung daher insbesondere für extrovertierte und gewissenhafte

Persönlichkeitstypen bedeutsam sein, da sie bereits Selbstführungsstrategien mitbringen. Außerdem zielt empowernde Führung auf Selbstwirksamkeits- und Autonomieempfinden (Kirkman & Rosen, 1999), was zentrale Aspekte und Bedürfnisse der beiden Persönlichkeitsausprägungen berücksichtigt, die sich, wie oben bereits beschrieben, unter anderem durch eine hohe Selbststrukturierung, Zielorientierung und Dominanz auszeichnen (Costa et al., 1991; Digman, 1990; Watson & Clark, 1997).

Hypothese 3.3a: *Der Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung im Face-to-Face-Kontext wird durch den organisationalen Faktor empowernde Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes empowerndes Führungsklima stärkt dabei den positiven Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung.*

Hypothese 3.4a: *Der Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Erschöpfung im Face-to-Face-Kontext wird durch den organisationalen Faktor empowernde Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes empowerndes Führungsklima stärkt dabei den negativen Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Erschöpfung.*

Auch im eher virtuell geprägten Arbeitskontext wird empowernde Führung als wichtiger organisationaler Stellhebel für die gesunde Hochleistung von Extrovertierten und Gewissenhaften betrachtet. Denn wie Bell und Kozlowski (2002) hervorheben, besteht die Rolle der Führung gerade auch im ortsverteilten Arbeiten darin, Bedingungen zu schaffen, die es Beschäftigten ermöglicht, ihre Fähigkeiten auch dort auszuspielen. Die delegierende Verhaltensweisen empowernder Führung zahlen auf die Dezentralisierung von Verantwortung und Machtstrukturen ein (Conger & Kanungo, 1988), wodurch sie gerade auch auf Herausforderungen ortsverteilten Zusammenarbeitens reagieren, wie verringerte Kontrollmöglichkeiten (Hertel et al., 2005; N. S. Hill & Bartol, 2016) und damit die selbstführenden Aspekte von Extraversion und Gewissenhaftigkeit stärken. Auch die Förderung der Zusammenarbeit ist ein Effekt empowernder Führung (Srivastava et al., 2006), der in virtuellen Kontexten, in denen der Zusammenhalt möglicherweise eingeschränkt ist (Gajendran & Harrison, 2007), erfolgskritisch sein

kann. Dafür könnte empowernde Führung ein Klima geteilter Verantwortung und Macht kreieren (J. E. Hoch, 2013; Manz & Sims, 1991), was, wie auch Bell und Kozlowski (2002) argumentieren, im virtuellen Kontext dazu führen kann, dass Beschäftigte stärker mit ihren Kolleginnen und Kollegen interagieren.

Hypothese 3.3b: *Der Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung im virtuellen Arbeitskontext wird durch den organisationalen Faktor empowernde Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes empowerndes Führungsklima stärkt dabei den positiven Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individueller Leistung.*

Hypothese 3.4b: *Der Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Erschöpfung im virtuellen Arbeitskontext wird durch den organisationalen Faktor empowernde Führung moderiert. Ein eher stark ausgeprägtes empowerndes Führungsklima stärkt dabei den negativen Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Erschöpfung.*

Wie auch bei Hill und Bartol (2016) wird empowernde Führung im Sinne einer organisationalen Ressource als kollektives Klimakonstrukt operationalisiert.

Die nachfolgende Abbildung 9 illustriert die konzeptionellen Modelle zu den Hypothesen 3.1a-3.4b.

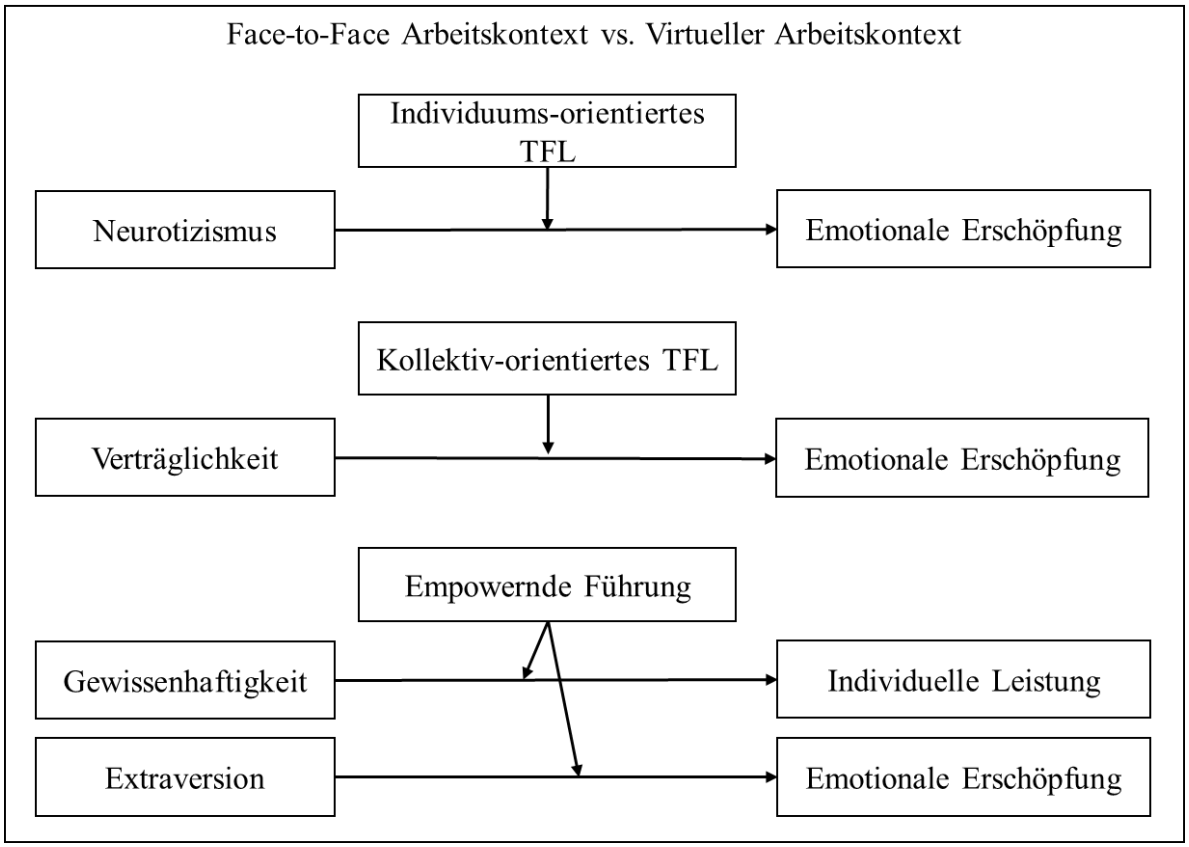

Abbildung 9: Konzeptionelles Modell zu der Forschungsfrage 2

4.4 Methodik

Die Datenbasis sind weiterhin die 166 Organisationen, die an der Benchmark-Befragung der Jahre 2016/17 teilgenommen haben. Eine genauere Beschreibung hierzu ist in Kapitel 1.3 dargestellt.

4.4.1 Messung der Variablen

Auch hier wurden wieder für die Level-2-Variablen die ICCs nach Bliese (2000) berechnet, um die Aggregation der Führungsvariablen auf Organisationsebene zurechtfertigen.

Virtueller Arbeitskontext (ICC_1 = .12; ICC_2 = .89): Als Moderator wurden zwei Items angelehnt an die Skala «Virtual Teams» von Henderson (2008) verwendet, welches erfasst, inwiefern die Teammitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten und vornehmlich über technologische Medien kommunizieren. Die Antworten variierten entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 («*stimme überhaupt nicht zu*») bis 5 («*stimme sehr stark zu*»).

Persönlichkeitseigenschaften: Zur Messung der vier Persönlichkeitsausprägungen – Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Extraversion und Neurotizismus – wurden jeweils drei Items aus dem Big-Five Inventory SOEP nach Schupp und Gerlitz (2014) verwendet. Die Antworten wurden entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von der Ausprägung 1 («*trifft gar nicht zu*») bis 5 («*trifft sehr stark zu*»). Die Beantwortung dieser Skalen erfolgte durch alle Teilnehmenden der Benchmark-Befragung (keine Subgruppenmessung) und wurde auf der Individualebene gemessen.

Individuums-orientiertes, transformationales Führungsklima (ICC_1 = .10; ICC_2 = .68): Diese Teilkomponente transformationaler Führung wurde mit Hilfe der Skala von Podsakoff MacKenzie und Bommer (1996) erhoben. Die Subfacetten, die hierbei Berücksichtigung fanden, sind «Individuelle Berücksichtigung» und «Intellektuelle Stimulierung». Diese wurden anhand von vier bzw. drei Items bewertet. Dabei schätzten die Mitarbeitenden das Verhalten ihrer unmittelbaren Führungskraft entlang einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 («niemals») bis 5 («extrem häufig/immer») ein.

Kollektiv-orientiertes, transformationales Führungsklima (ICC_1 = .09; ICC_2 = .67): Diese Subfacette von transformationaler Führung basiert auf den zwei Unterskalen «Visionsvermittlung» und «Förderung von Gruppenzielen» des Messinstruments von Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996). Erstere wurde anhand von fünf Items und letztere anhand von vier Items gemessen. Auch hier ist die Grundlage eine Antwortskala von 1 («niemals») bis 5 («extrem häufig/immer»).

Empowerndes Führungsklima (ICC_1 = .08; ICC_2 = .63): Empowernde Führung wurde anhand von zehn Items der Skala von Ahearne, Mathieu und Rapp (2005) gemessen. Auch hier basiert die Messung auf der Mitarbeitereinschätzung der direkten Führungskräfte. Die zugrunde liegende Antwortskala reicht von 1 («niemals») bis 5 («extrem häufig/immer»). Inhaltlich werden die Subfacetten «Steigerung des Sinnerlebens», «Förderung einer partizipativen Zielsetzung», «Vertrauen in die Leistung» sowie «Förderung von Autonomie» bewertet.

Die Operationalisierung der Führungskonzepte als Klimavariable erfolgt im Einklang mit früheren Studien hierzu (z.B. Kunze et al., 2016; Walter & Bruch, 2010).

Individuelle Leistung: Die Erhebung der individuellen Leistung als eine der abhängigen Variablen erfolgte durch die Einzel-Item-Messung nach Kunze, Raes & Bruch (2015), wie bereits in Kapitel 1.3 näher ausgeführt wurde. Die Antworten wurden

entlang einer 100er-Skala gegeben, wonach die Einschätzung den Erreichungsgrad der Ziele widerspiegelten. Auch dieses Item erhielten alle Teilnehmenden der Befragung. Damit gab es auch hier keine Subgruppen-Messung und die Daten konnten als Outcome auf Individualebene berücksichtigt werden.

Emotionale Erschöpfung: Die psychische Gesundheit wird entsprechend der oben erläuterten Definition und in Anlehnung an das Job-Demands-Resources-Modell, wie bereits in Kapitel 1.3 beschrieben, über das Konstrukt emotionale Erschöpfung mit fünf Items aus der Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981a) anhand einer fünfstufigen Zustimmungsskala erhoben. Diese Skala reicht von 1 («*trifft gar nicht zu*») bis 5 («*trifft sehr stark zu*»). Ebenso wie für die Persönlichkeitseigenschaften und die Leistungsvariable gab es auch hier keine Subgruppenmessung, sondern alle Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung wurden im „Mantel" des Fragebogens zu ihrer emotionalen Erschöpfung befragt.

Kontrollvariablen: Die Kontrollvariablen wurden bereits in Kapitel 3.3.2 dargestellt und hergeleitet. Sie werden auch entsprechend der Outcome-Variablen hier berücksichtigt. Für das Kriterium emotionale Erschöpfung wird im Folgenden für Gender, Branche und Krankenquote kontrolliert. Für individuelle Leistung werden die Kontrollvariablen Branche, Sinn- und Wertemanagement sowie Zentralisierung berücksichtigt.

Die ICC_1-Werte der aggregierten Variablen sind alle signifikant. Im Gegensatz zu den ICC_2-Ergebnissen in den vorangegangenen Kapiteln sind die der aggregierten Führungsskalen unter der .70-Grenze (LeBreton & Senter, 2008). Dies könnte daran liegen, dass sie auf Basis einer Substichprobe des Datensatzes erhoben wurden (Woehr, Loignon, Schmidt, Loughry, & Ohland, 2015). Da sich aber alle ICC_2-Werte über .60 befinden, werden sie, wie auch schon in anderen Studien und der Literatur beschrieben, als ausreichend bewertet (Bliese, 2000; Chen & Bliese, 2002; N. S. Hill & Bartol, 2016).

4.4.2 Datenanalyse

Um die Effekte der Führungsmoderatoren in den zwei unterschiedlichen Arbeitskontexten „Face-to-Face" sowie „virtuell" vergleichen zu können, basieren die Analysen auch hier wieder auf dem Median-Split der Skala zum Virtuellen Arbeitskontext, der in Kapitel 3.4.3.2 näher erläutert ist. Die Hypothesen in diesem Kapitel, die sich auf den Face-to-Face-Kontext beziehen (H3.1a-H3.4a), werden anhand

des Datensatzes der Organisationen, die unterhalb des Medians liegen, überprüft, diejenigen, die sich auf den virtuellen Kontext beziehen (H3.1b-H3.4b) entsprechend anhand der Organisationen, die über dem Median liegen.

Da die linearen Regressionen zu den direkten Effekten von Persönlichkeit bereits in Kapitel 3.3 untersucht wurden, wird sich hier bei der Analyse auf die Überprüfung der Interaktionshypothesen fokussiert. Dabei werden Multi-Level-Moderationsanalysen berechnet, da Führung als Führungsklima im Sinne einer organisationalen Variablen betrachtet wird. Die Modelle sind auch hier wieder „Random-Intercept"- Modelle, wonach die Konstante über die Organisationen hinweg varrieren darf, die Slopes allerdings fixiert sind (u.a. Field, 2007). Damit wird der Clusterung der Daten Rechnung getragen, die sich in Kapitel 3.4.3.2 in den ICCs und den Design-Effekten gezeigt hat. Da auch hier wieder Cross-Level-Interaktionen untersucht werden, wurden die Variablen erneut an ihren „Grand-Means" zentriert.

Die Analysen zu den Hypothesen wurden mittels des Programms IBM SPSS Statistics 25 Mixed Models durchgeführt (weitere Erläuterungen unter 1.3). Zur Veranschaulichung und Interpretation der Ergebnisse im folgenden Kapitel werden ausgewählte Interaktionen anhand von Grafiken illustriert. Hierzu werden die Excel-Vorlagen von Jeremy Dawson (n.D.) verwendet. Diese ermöglichen es auch zu überprüfen, ob die Steigungen der jeweiligen Geraden auf den unterschiedlichen Stufen des Moderators signifikant sind (Dawson, 2014).

4.5 Ergebnisse

4.5.1 Deskriptivstatistiken

Zunächst werden in Tabelle 13 die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Korrelationen der in die Analyse eingeflossenen Variablen aufgeführt.

Tabelle 13: Deskriptivstatistiken und Korrelationen zu der Forschungsfrage 2

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Gender	1.40	.49	1.00													
2	Dienstleistung (Dummy)	.45	.50	.11**	1.00												
3	Krankenquote	5.45	7.23	.01	-.05**	1.00											
4	Sinn- und Wertemanagement	5.58	.81	.03**	.08**	-.27**	1.00										
5	Zentralisierung	3.50	.56	.04**	-.27**	.04**	-.27**	1.00									
6	Gewissenhaftigkeit	4.49	.43	.17**	-.00	-.00	-.00	.07**	1.00								
7	Verträglichkeit	4.14	.49	.11**	.07**	-.01	.08**	-.01	.25**	1.00							
8	Extraversion	3.92	.68	.08**	.03**	.01	.03**	.02*	.13**	.11**	1.00						
9	Neurotizismus	2.57	.63	.10**	-.01	.01	-.05**	.04**	-.12**	-.12**	-.10**	1.00					
10	Individuums-orientiertes TFL	3.54	.24	.06**	.37**	-.10**	.49**	-.55**	.01	.11**	.09**	-.08**	1.00				
11	Kollektiv-orientiertes TFL	3.57	.29	.05**	.33**	-.10**	.48**	-.54**	.02	.11**	.11**	-.08**	.93**	1.00			
12	Empowernde Führung	3.69	.24	.03**	.32**	-.12**	.48**	-.66**	-.00	.10**	.10**	-.07**	.90**	.92**	1.00		
13	Emotionale Erschöpfung	2.29	.87	-.02*	-.04**	.01	-.12**	.14**	-.15**	-.15**	-.08**	.35**	-.18**	-.18**	-.18**	1.00	
14	Individuelle Leistung	83.18	18.19	-.02	.09**	-.01	.11**	-.10**	.10**	.09**	.01	-.12**	.12**	.12**	.13**	-.23**	1.00

* $p < .05$

** $p < .01$

4.5.2 Hypothesentestung

In den ersten beiden Moderationshypothesen wird ein abpuffernder Effekt von Individuums-orientierter Führung als organisationale Ressource auf den Zusammenhang von Neurotizismus mit emotionale Erschöpfung im analogen (H3.1a; Modell 1; AIC = 12870.94) und virtuellen Kontext (H3.1b; Modell 2; AIC = 12367.50) angenommen. Zur Überprüfung dieser und auch der folgenden Moderationshypothesen wurden eine Multi-Level-Moderationsanalysen gerechnet, wobei zunächst Individuums-orientierte Führung als Level-2-Moderator in beiden Kontexten berücksichtigt wird. Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass auch hier wieder die Konstante signifikant über die Organisationen variiert. Dies gilt für den Face-to-Face- ($var(u_{0j})$ = .01, SE = .00, p < .01) wie auch den vornehmlich virtuellen Kontext ($var(u_{0j})$ = .02, SE = .01, p < .01). Tabelle 14 stellt in der Übersicht die Koeffizienten der Modelle für beide Kontexte dar. Danach wird deutlich, dass beide Interaktionseffekte (analog: B = .08, p = n.s.; virtuell: B = -.06, p = n.s.) nicht signifikant sind. Die beiden Interaktionshypothesen müssen daher verworfen werden. Stattdessen zeigt sich, dass neben dem wiederkehrenden Haupteffekt von Neurotizismus (analog: B = .48, t(5332.62) = 27.31, p < .01; virtuell: B = .43, t(5227.89) = 24.55, p < .01) auch der Haupteffekt von Individuums-orientierter, transformationaler Führung (analog: B = -.50, t(84.66) = -5.89, p < .01; virtuell: B = -.49, t(87.49) = -6.05, p < .01) in beiden Kontexten hoch signifikant ist.

Tabelle 14: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-I-Musters

	Modell 1		**Modell 2**	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	2.21**	.03	2.26**	.03
Kontrollvariablen				
Gender	.11**	.02	.08**	.02
Dienstleistung (Dummy)	-.05	.04	-.02	.04
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Haupteffekte				
Neurotizismus	.48**	.02	.43**	.02
Individuaums-orientiertes TFL	-.50**	.08	-.49**	.08
Interaktionseffekte				
Neurotizismus * Individuums-orientiertes TFL	.08	.07	-.06	.07

Anmerkung. Modell 1 bezieht sich auf den Face-to-Face-Kontext, Modell 2 auf den virtuellen Kontext.

* p < .05

** p < .01

In einem zweiten Schritt wurde der Cross-Level-Moderationseffekt eines kollektiv-orientierten, transformationalen Führungsklimas für den Face-to-Face-Kontext (H3.2a; Modell 3; AIC = 13432.87) und den virtuellen Kontext (H3.2b; Modell 4; AIC = 12864.60) untersucht. Auch hier variiert die Konstante des analogen ($var(u_{0j})$ = .02, SE = .01, p < .01) wie auch des virtuellen Arbeitskontextes ($var(u_{0j})$ = .03, SE = .01, p < .01) über die Organisationen hinweg signifikant. Wie der Tabelle 15 entnommen werden kann, sind zunächst der Haupteffekt von Verträglichkeit im analogen (B = -.28, t(5328.30) = -11.39, p < .01) und virtuellen Kontext (B = -.18, t(5211.79) = -7.315, p < .01) wie auch der Haupteffekt von Kollektiv-orientierter, transformationaler Führung im analogen (B = -.44, t(74.92) = -5.38, p < .01) und virtuellen Kontext (B = -.50, t(81.41) = -6.51, p < .01) signifikant. Hinzu kommt, dass der Moderationsterm in beiden Kontexten signifikant ist (analog: B = -.30, t(5034.51) = -3.48, p < .01; virtuell: B = -.23, t(5232.92) = -2.87, p < .01).

Tabelle 15: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-II-Musters

	Modell 3		**Modell 4**	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	2,28**	0,04	2,33**	0,04
Kontrollvariablen				
Gender	0,00	0,02	0,01	0,03
Dienstleistung (Dummy)	-0,04	0,05	-0,04	0,05
Krankenquote	0,00	0,00	0,00	0,00
Haupteffekte				
Verträglichkeit	-0,28**	0,02	-0,18**	0,02
Kollektiv-orientiertes TFL	-0,44**	0,08	-0,50**	0,08
Interaktionseffekte				
Verträglichkeit * Kollektiv-orientiertes TFL	-0,30**	0,09	-0,23**	0,08

Anmerkung. Modell 3 bezieht sich auf den Face-to-Face-Kontext, Modell 4 auf den virtuellen Kontext

* $p < .05$

** $p < .01$

Zur Veranschaulichung und Interpretation der Moderationseffekte werden diese in den nachfolgenden Grafiken für beide Kontexte dargestellt.

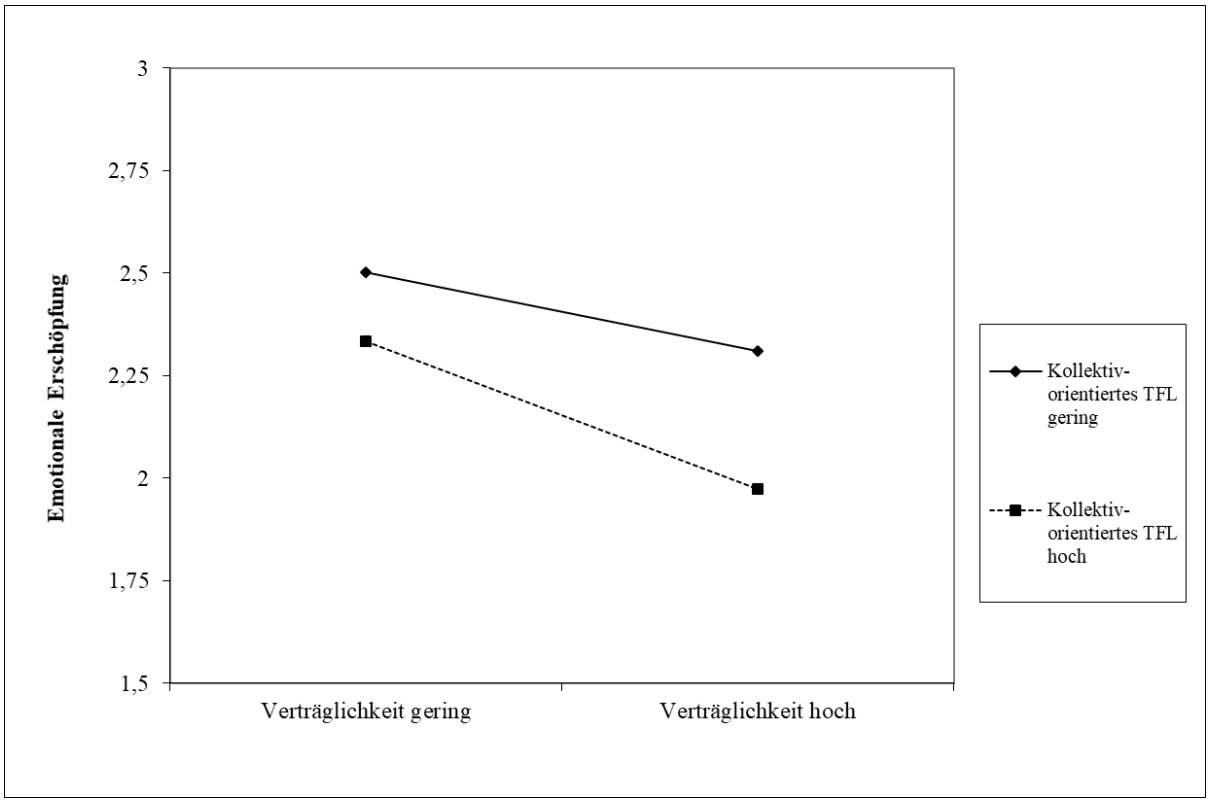

Abbildung 10: Moderationswirkung von Kollektiv-orientiertem TFL auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im analogen Kontext

Die Darstellungen in den Abbildungen 10 (Modell 3) und 11 (Modell 4) stützen die postulierten Moderationseffekte und zeigen, dass in einem eher Face-to-Face-Kontext wie auch in einem eher virtuellen Kontext der Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung durch Kollektiv-orientierte, transformationale Führung verstärkt wird. Damit werden die Hypothesen 3.2.a und 3.2b gestützt und die entsprechenden Nullhypothesen verworfen.

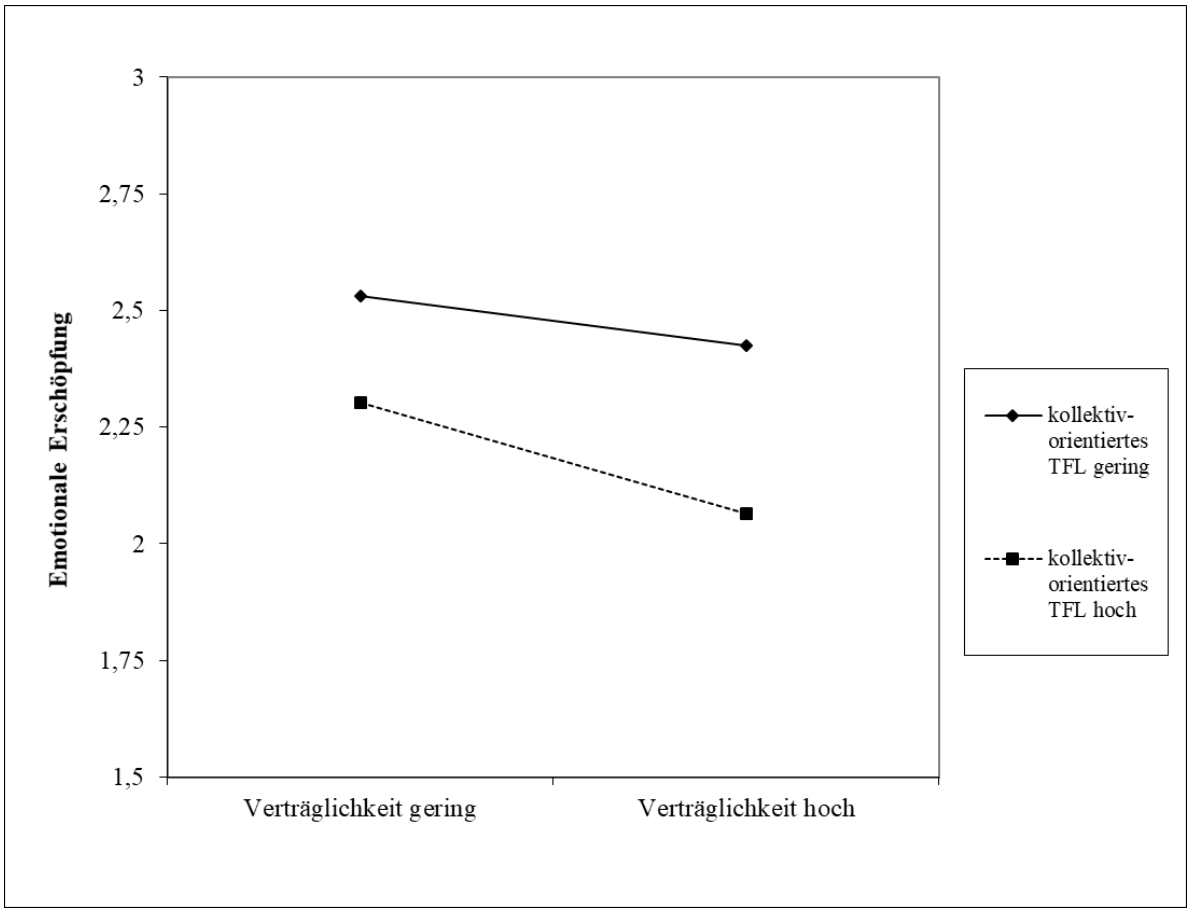

Abbildung 11: Moderationswirkung von Kollektiv-orientiertem TFL auf den Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im virtuellen Kontext

Es ist hier zu ergänzen, dass die Steigungen der Geraden sowohl im Face-to-Face-Kontext (niedriges koll.-TFL: β = -.19, p <.01; hohes koll.-TFL: β = -.37, p <.01) als auch im virtuellen Kontext (niedriges koll.-TFL: β = -.11, p <.01; hohes koll.-TFL: β = -.25, p <.01) signifikant sind.

Als nächstes werden die Ergebnisse zu den postulierten Moderationswirkungen eines empowerndes Führungsklimas berichtet. Dabei wird zuerst auf die bedingten Effekte von Gewissenhaftigkeit auf individuelle Leistung eingegangen. Es wurden verstärkende Wirkungen des Führungsmoderators auf den positiven Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit auf individuelle Leistung im Face-to-Face- (H3.3.a; Modell 5; AIC = 45612.81) und im virtuellen Kontext (H3.3b; Modell 6; AIC = 45121.07) angenommen. Es zeigen sich zunächst signifikant über die Organisationen hinweg variierende Konstanten im analogen ($var(u_{0j})$ = 15.26, SE = 3.58, p < .01) wie auch im virtuellen Arbeitskontextes ($var(u_{0j})$ = 8.64, SE = 2.44, p < .01). Die Haupteffekte, dargestellt in Tabelle 16, von Gewissenhaftigkeit sind im analogen (B = 4.32, t(5331.35)

= 7.604, $p < .01$) und virtuellen Kontext ($B = 4.55$, $t(5231.70) = 7.81$, $p < .01$) signifikant. Die Haupteffekte von empowernder Führung im analogen ($B = 3.02$, $t(87.99) = 1.04$, p = n.s.) und virtuellen Kontext ($B = 4.63$, $t(112.26) = 1.56$, p = n.s.) sind hingegen nicht signifikant. Betrachtet man die Interaktionsterme, zeigt sich die Interaktion im analogen Kontext ($B = 5.43$, $t(5284.89) = 2.08$, $p < .05$) als signifikant, im virtuellen hingegen nicht ($B = -.18$, $t(5201.13) = -.08$, p = n.s.).

Tabelle 16: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-III-Musters für Gewissenhaftigkeit

	Modell 5		**Modell 6**	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	83.88**	.89	84.14**	.65
Kontrollvariablen				
Dienstleistung (Dummy)	-1.25	1.21	-3.43**	.94
Sinn- und Wertemanagement	1.05	.66	1.26	.68
Zentralisierung	-1.88	1.15	-.42	1.04
Haupteffekte				
Gewissenhaftigkeit	4.32**	.57	4.55**	.58
Empowernde Führung	3.02	2.92	4.63	2.97
Interaktionseffekte				
Gewissenhaftigkeit * Empowernde Führung	5.43*	2.61	-.18	2.26

Anmerkung. Modell 5 bezieht sich auf den Face-to-Face-Kontext, Modell 6 auf den virtuellen Kontext.

* $p < .05$

** $p < .01$

Die signifikante Interaktion im Modell 5 wird in Abbildung 12 grafisch veranschaulich. Beide Steigungen der Grafen sind dabei signifikant (niedrige empowernde Führung: $\beta = 3.11$, $p < .01$; hohe empowernde Führung: $\beta = 5.52$, $p < .01$).

Somit wird nur die Hypothese 3.3a für den vornehmlich Face-to-Face-Kontext (Modell 5) durch die Ergebnisse gestützt. Die entsprechende Hypothese 3.3b (Modell 6) muss allerdings verworfen werden.

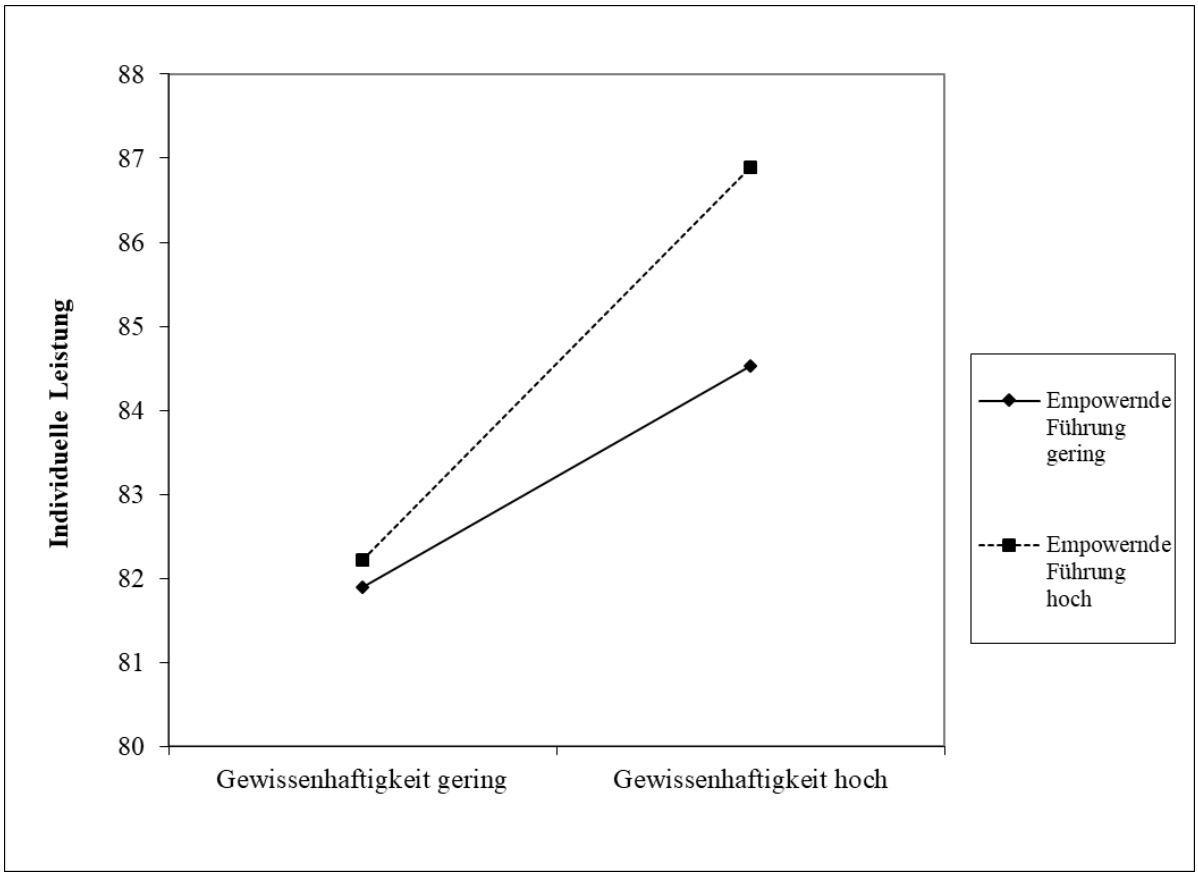

Abbildung 12: Moderationswirkung von empowernder Führung auf den Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und individuelle Leistung im Face-to-Face-Kontext

In einem letzten Schritt wurde für Extraversion als zweite Persönlichkeitsausprägung im Typ-III-Muster ebenfalls die Moderationswirkung von einem empowernden Führungsklima getestet. Dabei wurde auch hier eine verstärkende Wirkung des Moderators auf den negativen Zusammenhang von Extraversion und emotionale Erschöpfung im Face-to-Face- (H3.4a; Modell 7; AIC = 13557.91) wie auch im virtuellen Arbeitskontext (H3.4b; Modell 8; AIC = 12921.06) postuliert. Auch hier variiert die Konstante im analogen ($var(u_{0j})$ = .03, *SE* = .01, $p < .01$) und im virtuellen Kontext ($var(u_{0j})$ = .03, *SE* = .01, $p < .01$) signifikant. Die Haupteffekte, dargestellt in Tabelle 17, von Extraversion sind im analogen (B = -.08, $t(5299.96)$ = -4.43, $p < .01$) wie auch im vornehmlich virtuellen Kontext (B = -.07, $t(5231.56)$ = -3.94, $p < .01$) signifikant. Die Haupteffekte von empowernder Führung sind diesmal im Gegensatz zu den Modellen von Gewissenhaftigkeit im analogen (B = -.49, $t(92.23)$ = -4.41, $p < .01$) und virtuellen Kontext (B = -.55, $t(61.57)$ = -5.85, $p < .01$) signifikant. Die Interaktionsterme, die wie die anderen Koeffizienten in Tabelle 17 aufgeführt sind, zeichnen für die beiden Kontexte wieder unterschiedliche Ergebnisse. Im eher analogen

Kontext findet sich ein signifikanter Moderationseffekt (B = -.17, t(4775.10) = -2.01, p < .05). Doch im virtuellen Arbeitskontext ist dieser Effekt nicht signifikant (B = -.02, t(5078.15) = -.27, p = n.s.).

Tabelle 17: Direkte und bedingt direkte Effekte des Typ-III-Musters für Extraversion

	Modell 7		**Modell 8**	
Variablen	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Konstante	2.24**	.04	2.32**	.04
Kontrollvariablen				
Gender	.03	.02	.02	.03
Dienstleistung (Dummy)	-.03	.06	-.03	.05
Krankenquote	.00	.00	.00	.00
Haupteffekte				
Extraversion	-.08**	.02	-.07**	.02
Empowernde Führung	-.49**	.11	-.55**	.09
Interaktionseffekte				
Extraversion * Empowernde Führung	-.17*	.08	-.02	.07

Anmerkung. Modell 7 bezieht sich auf den Face-to-Face-Kontext, Modell 8 auf den virtuellen Kontext.

* $p < .05$

** $p < .01$

Die signifikante Interaktion im Face-to-Face-Kontext (Modells 7) in der nachfolgenden Grafik in Abbildung 13 veranschaulicht. Auch hier entspricht die Darstellung wieder den Ausprägungen des Moderators -1SD/+1SD. Die Steigung des Grafen für geringe empowernde Führung ist nicht signifikant (β = -.04, p = n.s.). Im Falle von hoher empowernder Führung zeigt sich eine signifikante Steigung des Grafen (β = -.12, p <.01). Die Ergebnisse unterstützt auch hier nur die Hypothese 3.4a, die die Moderation im analogen Kontext annimmt. Deren Nullhypothese kann somit verworfen werden. Die Hypothese 3.4b hingegen muss verworfen werden.

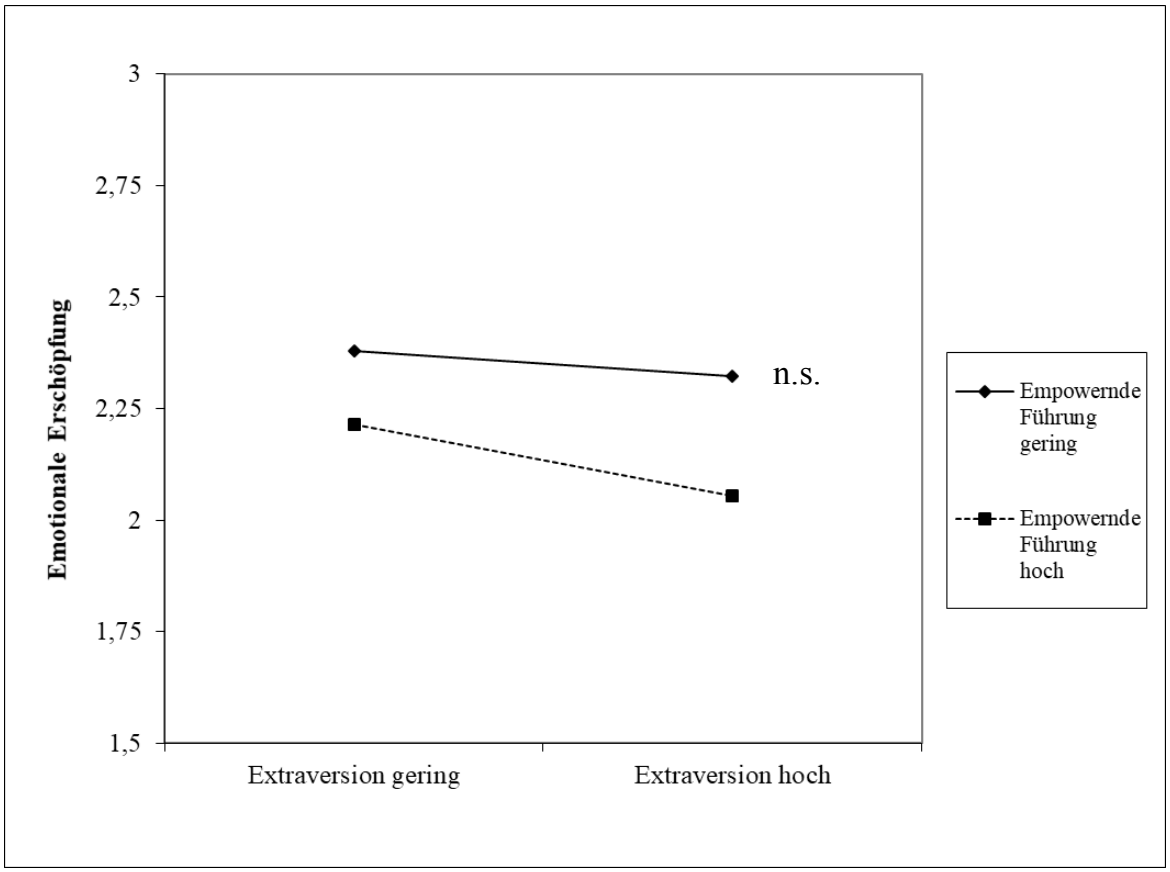

Abbildung 13: Moderationswirkung von empowernder Führung auf den Zusammenhang von Extraversion und emotionale Erschöpfung im Face-to-Face-Kontext

4.6 Die organisationale Ressource Führung im modernen Arbeitskontext: Zwischenfazit und anwendungsorientierte Analysen

4.6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Greift man die oben bereits erwähnte Kritik von Bakker & Demerouti (2007) auf, wird deutlich, dass es insbesondere beim Thema Gesundheit wichtig ist, Variablen im Sinne von Ressourcen und Anforderungen zu erfassen, die sich nicht nur auf spezifische Berufe begrenzen. Entsprechend der bislang dargestellten Argumentation werden insbesondere Führungsaspekten eben dieses Charakteristikum, dass sie sich nicht auf einzelne Jobgruppen beschränken, zugeschrieben.

Für die Erkenntnisse der Hypothesentests zu den Führungsformen als organisationaler Stellhebel lässt sich zusammenfassend zunächst festhalten, dass der Effekt von Neurotizismus auf emotionale Erschöpfung in keinem der beiden Kontexte durch

Individuums-orientierte, transformationale Führung abgeschwächt wird (H3.1a und H3.1b verworfen).

Für Verträglichkeit zeigen sich hingegen im Face-to-Face- (H3.2a) wie auch im virtuellen Kontext (H3.2b) signifikante Interaktionen, wonach hoch verträgliche Beschäftigte von einem Kollektiv-orientierten, transformationalen Führungsklima als organisationaler Stellhebel profitieren können und sein vor Burnout schützender Effekt umso stärker wirkt.

Als drittes wurde empowerndes Führungsklima als organisationale Ressource für Gewissenhaftigkeit und Extraversion untersucht. Dabei ergaben sich für beide Persönlichkeitsstrukturen ähnliche Muster, wonach der Moderationseffekt nur im Face-to-Face-Kontext signifikant wird. So wird der Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit mit individueller Leistung zwar im analogen Kontext (H3.3a), nicht aber im eher virtuellen Kontext (H3.3b verworfen) signifikant von empowernder Führung verstärkt. Auch der vor Erschöpfung schützende Effekt von Extraversion wird im Face-to-Face-Kontext von einem empowernden Führungsklima gestärkt (H3.4a). Im eher virtuellen Arbeitskontext gibt es keinen signifikanten Moderationseffekt (H3.4b verworfen).

Schaut man sich nun die Ergebnisse zu Neurotizismus an, lässt sich eine Erklärung für die nicht gefundene Moderationswirkung von Individuums-orientierter, transformationaler Führung in den Erkenntnissen der Studie von Bono, Foldes, Vinson und Muros (2007) finden. Sie fanden in ihrer Studie heraus, dass transformationale Führung zwar positive Emotionsempfindungen steigert (siehe auch Bono & Ilies, 2006), negative allerdings nicht reduziert. Da Neurotizismus von einer starken negativen Affektivität geprägt ist, könnte dieser fehlende Abbau von negativen Emotionen ein Grund sein, warum der positive Effekt von Neurotizismus auf emotionale Erschöpfung nicht durch Individuums-orientierte, transformationale Führung abgepuffert wird. Allerdings ist hier zu ergänzen, dass der Haupteffekt von Individuums-orientierter Führung signifikant war, wodurch eine hohe Ausprägung dieses Führungsklimas dennoch mit reduzierter, emotionaler Erschöpfung einhergeht, als wenn diese Führungsform gering vorhanden ist.

Mit Blick auf Gewissenhaftigkeit sowie Extraversion und die Unterschiede der Moderationswirkungen im Face-to-Face- gegenüber einem eher virtuellen Kontext wird deutlich, dass der verstärkende Effekt für diese beiden Persönlichkeitsstrukturen vom Kontext abhängt. Ahearne, Mathieu und Rapp (2005) fanden zum Beispiel auch, dass

entgegen der allgemein verbreiteten Annahme nicht diejenigen mit den passenden individuellen Voraussetzungen stärker von empowernder Führung profitieren. Ein Grund für die hier ausbleibende Moderationswirkung im virtuellen Kontext könnte sein, dass in einem ortsverteilten Kontext die Bedingungen für diese Persönlichkeitsstrukturen besonders geeignet sind, indem sie die entsprechenden Freiheiten zur eigenen Gestaltung ihrer Arbeit haben (Lapierre & Allen, 2012). Hingegen sind sie im Face-to-Face-Kontext womöglich stärker in den Strukturen und mikropolitischen Bedingungen verhaftet, wodurch eine empowernde Führung in diesem Kontext relevanter wird, indem sie die entsprechenden Hindernisse abbaut (Conger & Kanungo, 1988). Ergänzend wird hier noch auf die Haupteffekte von empowernder Führung im virtuellen Kontext hingewiesen. Danach hat empowernde Führung per se eine reduzierende Wirkung auf emotionale Erschöpfung, keine Effekte allerdings auf Leistung. Somit kann trotz der fehlenden Moderationswirkung hohes empowerndes Führungsklima auch im virtuellen Kontext stärker vor emotionaler Erschöpfung schützen im Vergleich zu einer geringen Ausprägung einer derartigen Führungsform.

4.6.2 Anwendungsorientierte Analysen: Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext

Abschließend soll im Folgenden nun aufbauend auf dem Modell der drei Typen aus Kapitel 3.3 auf Basis anwendungsorientierter Analysen ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext dargestellt werden.

In Kapitel 3 wurden zunächst die individuellen Ressourcen untersucht. Dabei wird deutlich, dass im virtuellen Arbeitsumfeld vor allem Extraversion und Gewissenhaftigkeit gute Voraussetzung mit sich bringen, um weniger auszubrennen und bessere Leistung zu erbringen (Typ III). Ein Grund dafür ist die Fähigkeit, sich gut selbst führen zu können. Das heißt, dass diese Individuen zum Beispiel sich selbst Ziele stecken, ihre Schritte für deren Erreichung eigenständig planen sowie sich selbst regelmäßig bezüglich der Zielerreichung überprüfen.

Eine hohe Ausprägung hinsichtlich Neurotizismus geht hingegen mit einer erhöhten Gefahr an emotionaler Erschöpfung im virtuellen Kontext einher (Typ I). Eine Erklärung greift auf selbstregulatorische Defizite zurück, auch unter Stress nicht gereizt zu reagieren, sich selbst motivieren zu können oder auch Misserfolge leichter verarbeiten zu können.

Verträglichkeit als eine stark sozialorientierte Persönlichkeit schützt eigentlich sehr gut vor emotionaler Erschöpfung, da derartige Personen starke soziale Netzwerke aufbauen (McCrae & Costa, 1987) . Doch im virtuellen Kontext können sie ihre Stärken nicht im gleichen Masse ausspielen, wodurch auch sie zumindest teilweise ihre guten selbstregulatorischen Fähigkeiten einbüßen. Die Gefahr der emotionalen Erschöpfung steigt (Typ II). Um sich diesen Typ genauer anzuschauen, wurden vergleichende, anwendungsorientierten Analysen durchgeführt. Dafür wurde die abhängige Variable emotionale Erschöpfung auf eine 100er-Skala transformiert und die Variablen Verträglichkeit und virtuelle Zusammenarbeit entsprechend ihrer Mediane faktorisiert. Dabei zeigte sich, wie in Abbildung 14 dargestellt ist, dass die emotionale Erschöpfung bei einer hohen Ausprägung an Verträglichkeit um circa 17 Prozent im analogen und nur um 11 Prozent im virtuellen Kontext sinkt.

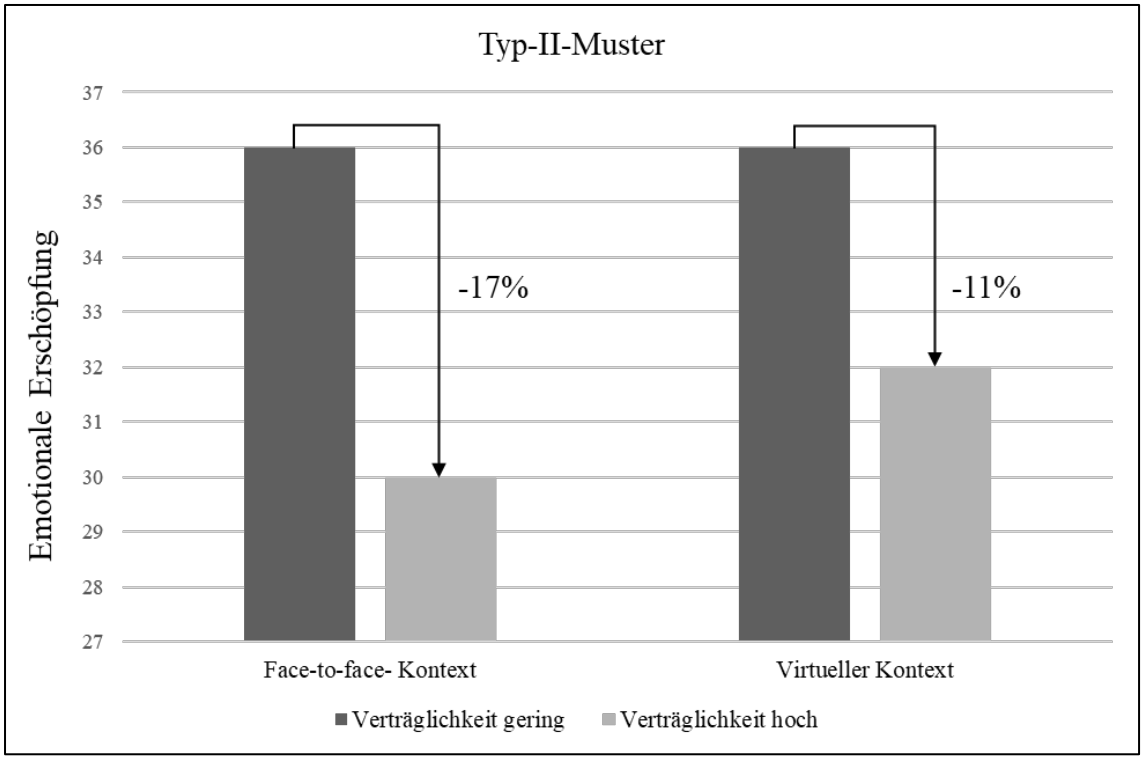

Abbildung 14: Vergleichende Analysen zum Typ-II-Muster

Durch diese anwendungsorientierten Ergebnisse werden noch einmal die Multi-Level-Ergebnisse aus Kapitel 3.3 zu Verträglichkeit bestätigt. Auch diese stehen damit im Einklang zur Hypothese 1.2b.

Entsprechend der Forderung aus der Forschung (u.a. Bakker & Demerouti, 2014; Francis & Lankshear, 2019; Kelloway & Day, 2005), Gesundheit am Arbeitsplatz ganzheitlich und damit mit Blick auf mehrere Ressourcen zu betrachten, werden in der

hier vorliegenden Arbeit neben den individuellen Faktoren auch organisationale Faktoren untersucht. Damit kann das Modell zu Mitarbeitertypen um Führungsansätze, angelehnt an situative Führungsmodelle, ergänzt werden. Da es ein übergeordnetes Ziel dieser Arbeit ist, ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext abzuleiten, wird sich in den nachfolgenden, anwendungsorientierten Analysen auf den virtuellen Kontext beschränkt. Dies erfolgt auf Basis des Mediansplits für die Variable virtuelle Zusammenarbeit. Auch hier wurde die abhängige Variable emotionale Erschöpfung auf eine 100er Skala transformiert und die unabhängigen Variablen Persönlichkeit und Führung entsprechend ihrer Mediane faktorisiert.

Dabei zeigt sich zunächst für Neurotizismus im virtuellen Kontext, dass auch bei hoch neurotischen Persönlichkeitsausprägungen Individuums-orientierte, transformationale Führung die Burnoutgefahr um circa 14 Prozent sinkt. Die Ergebnisse in Abbildung 15 stehen im Einklang mit den Multi-Level-Ergebnissen aus Kapitel 4.5, wonach zwar die Haupteffekte signifikant, nicht aber die ursprünglich postulierte Interaktion signifikant ist. Nichtsdestotrotz scheint diese Form der Führung auch emotional instabilen Personen zu helfen.

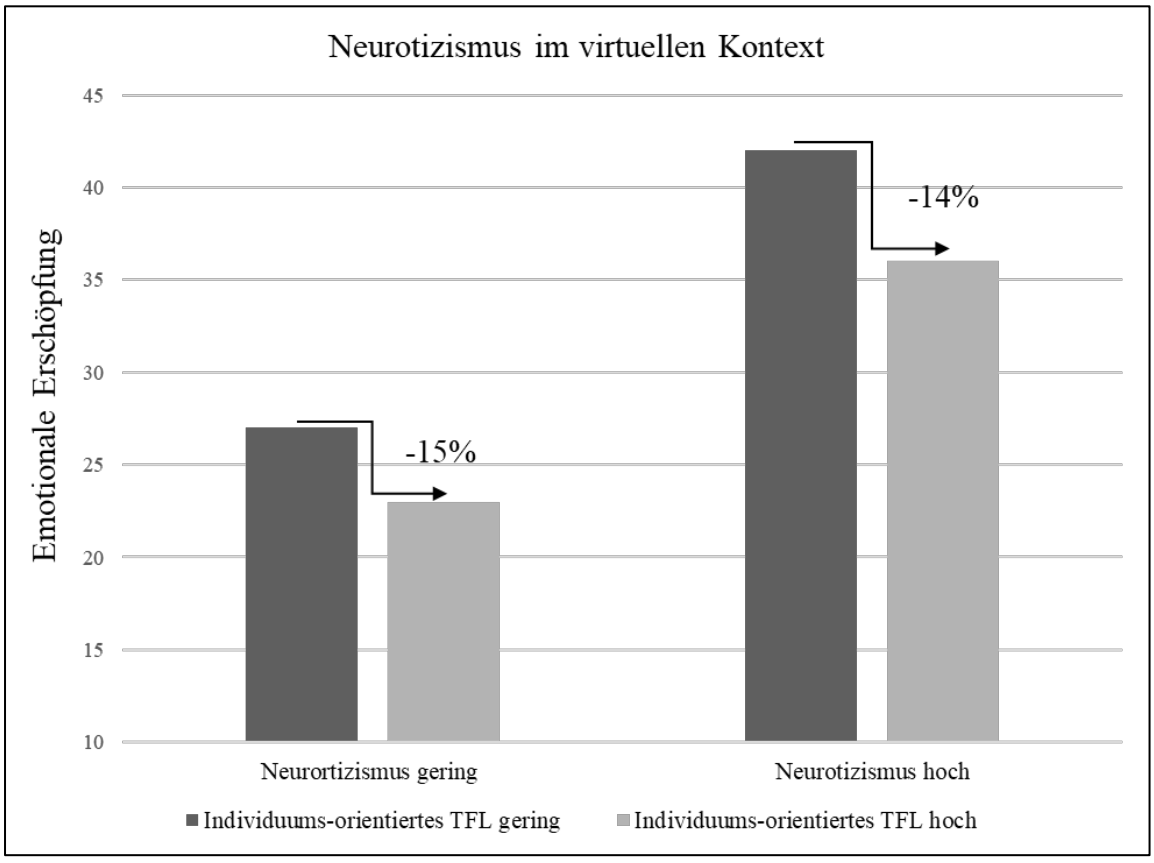

Abbildung 15: Die Burnout-reduzierende Wirkung von Individuums-orientiertem TFL im virtuellen Kontext mit Blick auf Neurotizismus

Auch für Verträglichkeit werden entsprechend vergleichende Analysen durchgeführt, die in Abbildung 16 illustriert sind. Dabei wird auch hier der signifikante Interaktionseffekt aus Kapitel 4.5 bestätigt, wonach hoch verträgliche Beschäftigte besonders stark von Kollektiv-orientierter, transformationaler Führung profitieren. Denn bei ihnen reduziert sich die emotionale Erschöpfung um 25 Prozent.

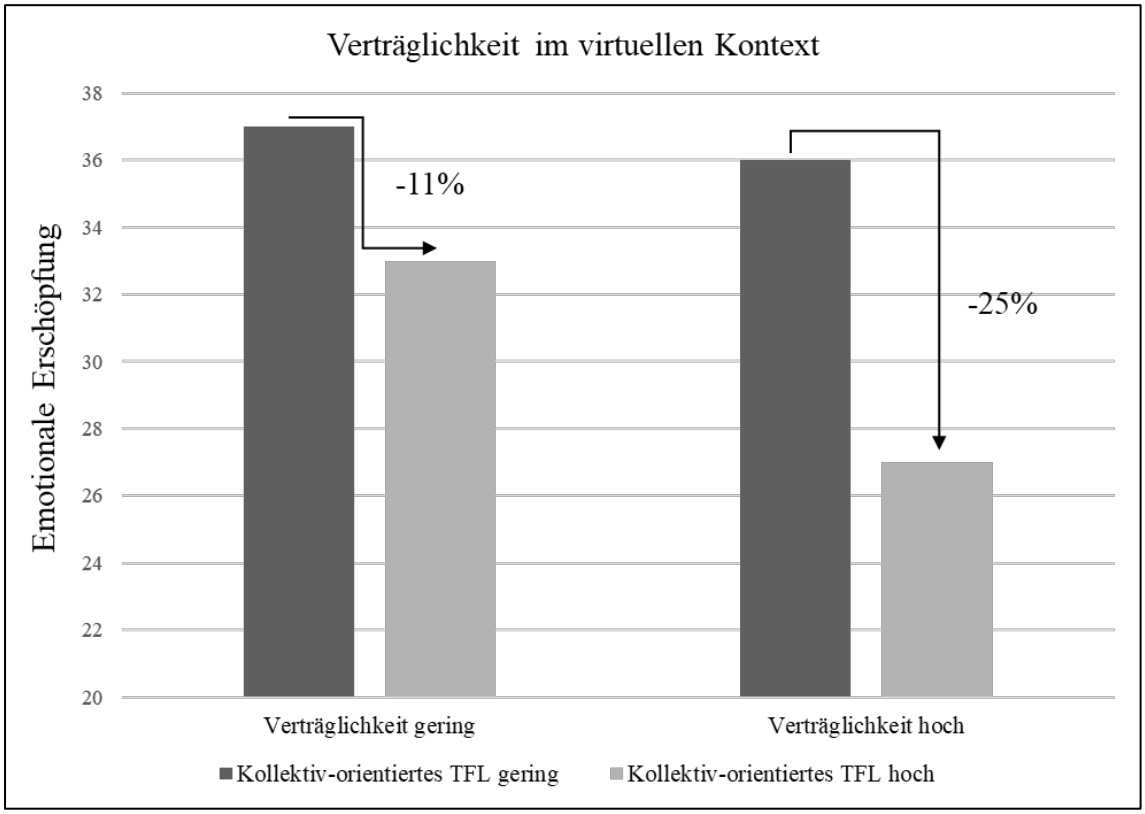

Abbildung 16: Die Burnout-reduzierende Wirkung von Kollektiv-orientiertem TFL im virtuellen Kontext mit Blick auf Verträglichkeit

Als dritte Führungsform wird empowernde Führung für die beiden im virtuellen Kontext erfolgreichen Persönlichkeitsdimensionen untersucht. Abbildung 17 stellt zunächst die Dimension Gewissenhaftigkeit dar. Dabei zeigt sich, dass hoch gewissenhafte nur leicht von empowernder Führung im virtuellen Kontext profitieren (+5 Prozent). Der nicht signifikante Multi-Level-Interaktionsterm aus Kapitel 4.5 wird auch hier veranschaulicht.

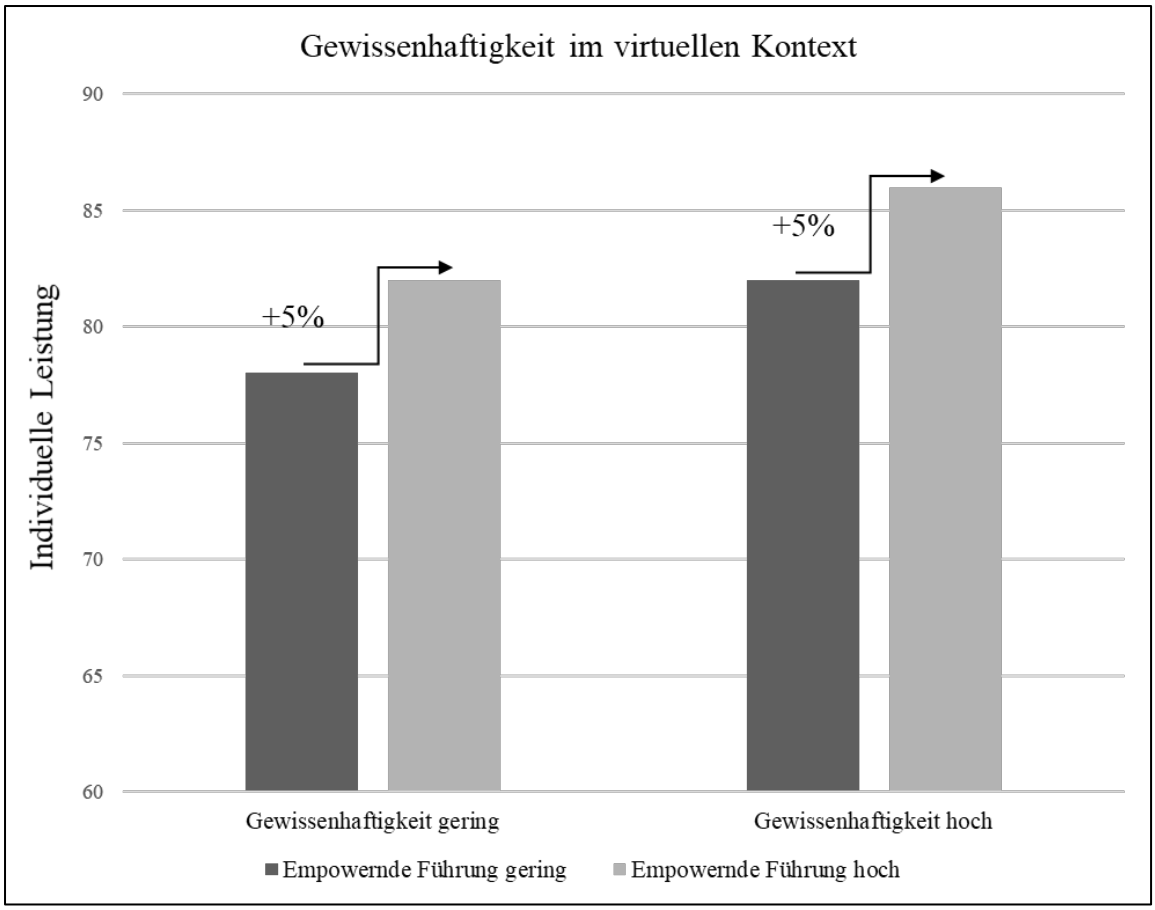

Abbildung 17: Die leistungssteigernde Wirkung von empowernder Führung im virtuellen Kontext mit Blick auf Gewissenhaftigkeit

Als letztes werden noch Effekte empowernder Führung mit Blick auf die Dimension Extraversion im virtuellen Kontext aufgeschlüsselt (vgl. Abbildung 18). Dabei wird auch hier, ähnlich wie bei Gewissenhaftigkeit, ein Muster erkennbar, wonach empowernde Führung zwar auch für hoch extrovertierte Beschäftigte im virtuellen Kontext förderlich ist, allerdings kein Interaktionseffekt sichtbar wird.

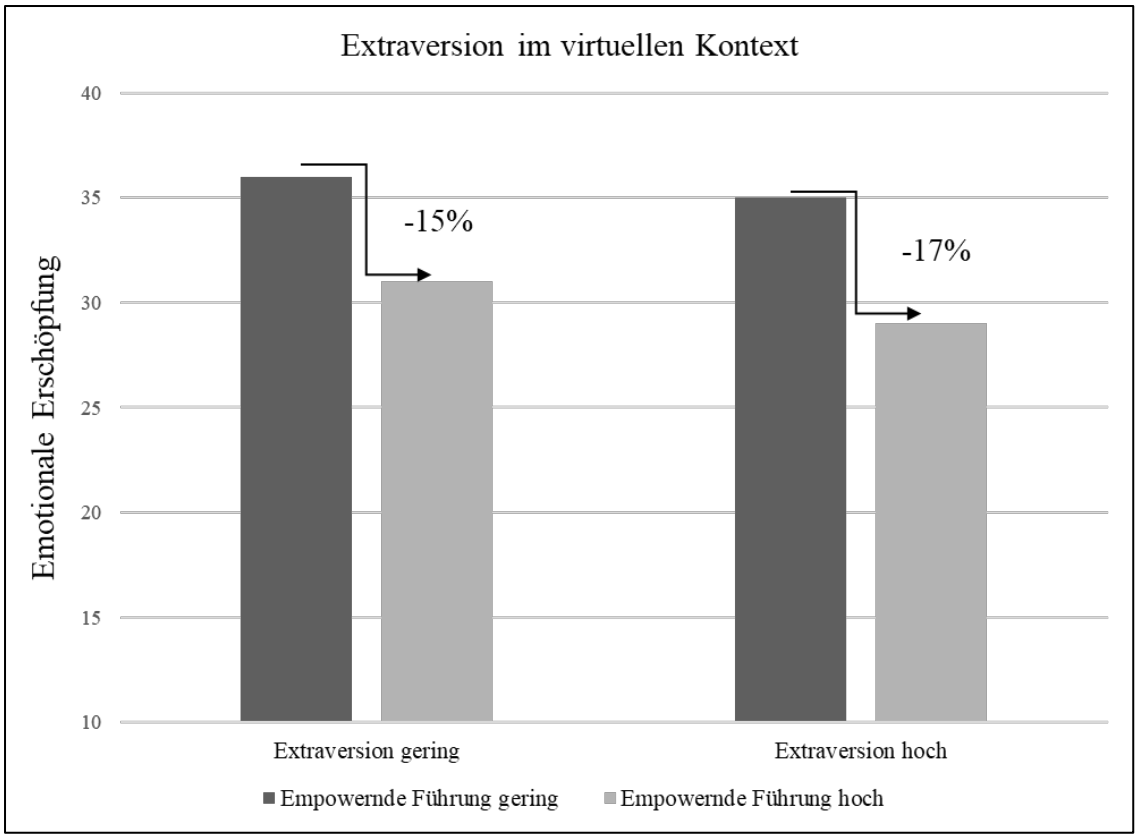

Abbildung 18: Die Burnout-reduzierende Wirkung von empowernder Führung im virtuellen Kontext mit Blick auf Extraversion

Insgesamt unterstreichen und veranschaulichen alle Darstellung die Erkenntnisse zum virtuellen Kontext aus den Mehrebenen-Analysen. Führt man diese nun mit der Abbildung der drei Typen aus Kapitel 3.3.3 zusammen, um ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung für den virtuellen Kontext abzuleiten, lässt sich schlussfolgern, dass für die unterschiedlichen Persönlichkeitsausprägungen unterschiedliche Führungsformen im virtuellen Kontext förderlich sein können. Eine entsprechend vereinfachte Darstellung dieses Modells findet sich in der Grafik 19.

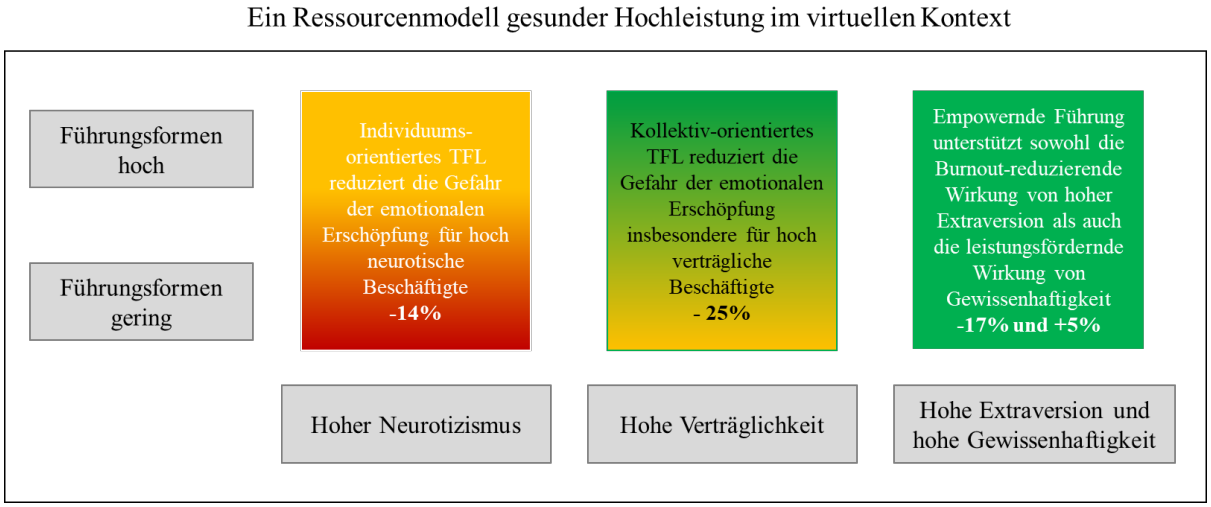

Abbildung 19: Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext

Die Abbildung 19 spiegelt die Ergebnisse aus den Grafiken der anwendungsorientierten Analysen für die jeweiligen hohen Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften wider. Die Mitarbeitertypen mit hohen Persönlichkeitsausprägungen sind erneut entlang der horizontalen Achse dargestellt, wie auch schon in Abbildung 6 (vgl. Kapitel 3.3.3). Da aber nun hier die Ergebnisse nur in Bezug auf den virtuellen Arbeitskontext veranschaulicht werden, bildet die vertikale Achse die niedrige und hohe Ausprägung der drei untersuchten organisationalen Führungskontexte – Individuums-orientierte, transformationale Führung, Kollektiv-orientierte, transformationale Führung und empowernde Führung – ab. Dies verdeutlicht noch einmal, wie die unterschiedlichen Führungsformen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden mit entsprechend unterschiedlich dominanten Persönlichkeitseigenschaften auch im virtuellen Kontext fördern kann. Zur Interpretation der Farbgebung sei hier noch darauf hingewiesen, dass für Neurotizismus eine Rot-zu-Gelb-Schattierung bewusst gewählt wurde, da die Ergebnisse in Kapitel 4.5 zeigen, dass die Individuums-orientierte, transformationale Führung zwar einen positiven Haupteffekt hat, allerdings den positive Zusammenhang zwischen Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung nicht abpuffert (vgl. zur Erklärung Kapitel 4.6.1).

5 Zusammenfassende Diskussion und Implikationen für Theorie und Praxis

Abschließend werden in diesem Kapitel 5 die Kernergebnisse der vorliegenden Arbeit zur Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2) noch einmal dargestellt und mit Blick auf ihren Beitrag an der Theorie gespiegelt. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden Implikationen für die Praxis entsprechend verschiedener Zielgruppen abgeleitet. Danach werden die Limitationen der Arbeit dargestellt und Anregungen für zukünftige Forschung gegeben. Die Arbeit schließt mit einem finalen Fazit.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein in der Praxis viel diskutiertes und in der Theorie intensiv untersuchtes Thema. Zentrale Ressourcen und Stressoren wurden über die letzten Jahrzehnte hinweg herausgearbeitet und bestätigt (Day & Randell, 2014). Die überwältigende Mehrheit der Erkenntnisse zu psychischer Gesundheit bezieht sich allerdings auf den Face-to-Face-Kontext. Doch was passiert damit vor dem Hintergrund der modernen Arbeitswelt? Mit Blick auf ortsverteiltes Arbeiten sind die Erkenntnisse zu psychischer Gesundheit eher limitiert (Allen et al., 2015). Hier leistet die vorliegende Arbeit einen entscheidenden Mehrwert, indem sie explizit das Thema psychische Gesundheit und ihre individuellen sowie organisationalen Einflussfaktoren im virtuellen Kontext untersucht und sie zum Face-to-Face-Kontext abgrenzt.

Denn insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Transformationen in der Arbeitswelt durch die Digitalisierung und den damit einhergehenden veränderten Arbeitsformen, wie virtuelle Zusammenarbeit, innerhalb von Organisationen werden verschiedene Schlagwörter zu Gesundheit in der öffentlichen Diskussion aufgegriffen. Dabei liefert weder die Forschung noch die Praxis eine eindeutige Antwort. Vor diesem Hintergrund adressiert die vorliegende Arbeit das Thema psychische Gesundheit im modernen Arbeitskontext in zwei Schritt. Dabei werden zunächst Persönlichkeit und Fähigkeiten als individuelle Faktoren und im Anschluss Führungsstile als organisationale Ressource untersucht.

Die erste Forschungsfrage zu individuellen Faktoren in ihrer Wirkung auf emotionale Erschöpfung und Leistung, die hier beantwortet werden soll, lautet:

Forschungsfrage 1a: *Wer bleibt im modernen Arbeitskontext psychisch gesund?*

Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild zu den Effekten von einzelnen Persönlichkeitseigenschaften auf emotionale Erschöpfung bzw. individuelle Leistung im virtuellen Kontext, die sich in drei Mustern zusammenfassen lassen und als Typen I-III in dieser Arbeit klassifiziert wurden. Das erste Muster (Typ I) bezieht sich auf Neurotizismus, dessen hohe Ausprägung unabhängig vom Kontext mit erhöhter emotionaler Erschöpfung einher geht. Typ II kristallisiert sich in den Ergebnissen zu Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung heraus. Danach wird der negative Zusammenhang von Verträglichkeit und emotionaler Erschöpfung im virtuellen Kontext abgeschwächt. Den dritten Typ bilden Extraversion und Gewissenhaftigkeit. Der negative Zusammenhang von Extraversion und emotionaler Erschöpfung und der positive Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und Leistung bleiben vom Kontext unberührt.

Abbildung 20 stellt noch einmal die in Kapitel 3.3.3 abgeleiteten Muster zu den unterschiedlichen Persönlichkeitseffekten auf psychische Gesundheit im Face-to-Face- sowie im virtuellen Kontext dar. Danach gibt es Unterschiede bezüglich der "virtuellen Readiness" der Mitarbeitenden entsprechend ihrer Persönlichkeitsausprägungen. Die obere Zeile zum virtuellen Kontext macht dabei deutlich, dass insbesondere Beschäftigte mit emotional instabilen und sozialorientierten Persönlichkeitsausprägungen sich in diesem Kontext schwer tun, während extrovertierte und gewissenhafte Beschäftigte auch im virtuellen Kontext psychisch gesund bleiben können.

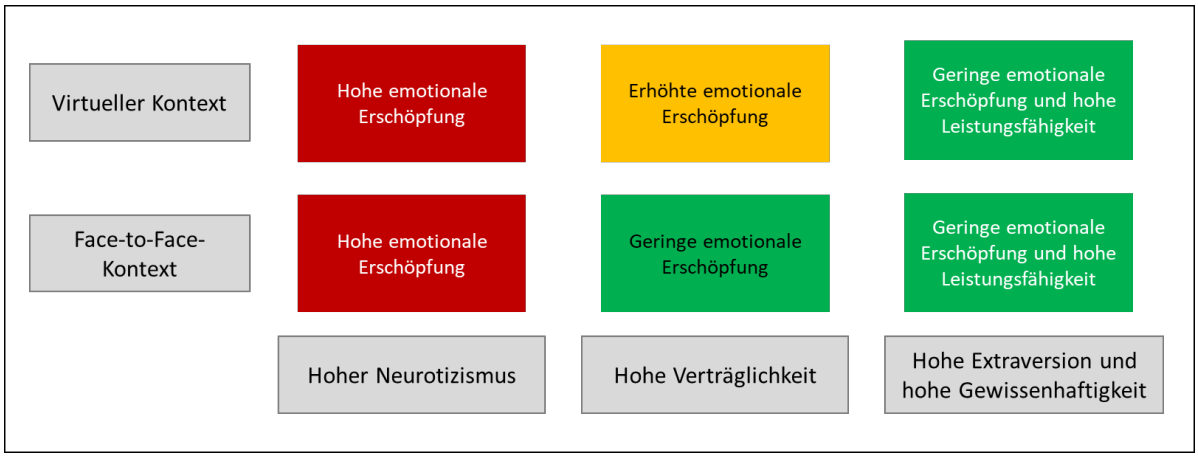

Abbildung 20: Die drei Muster der Persönlichkeitsdimensionen in hoher Ausprägung entsprechend des Arbeitskontext

Der zweite Teil zu den individuellen Faktoren beleuchtet ausgewählte Fähigkeiten als Mediatoren der Zusammenhänge von Persönlichkeit und psychische Gesundheit im virtuellen Arbeitskontext:

Forschungsfrage 1b: *Warum gelingt es manchen Persönlichkeitstypen besser und manchen schlechter im modernen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben?*

Um unterschiedliche Zusammenhänge im analogen und virtuellen Kontext besser zu verstehen, werden zwei Fähigkeiten als Mediatoren herangezogen: Emotionsregulation und Selbstführung. Für Neurotizismus zeigen die Ergebnisse, dass in beiden Kontexten eine hohe Ausprägung dieser Persönlichkeitsdimension mit verringerter Emotionsregulation einhergeht, die wiederum die Gefahr emotionaler Erschöpfung erhöht. Für Verträglichkeit zeigt sich ein differenzierteres Bild in Form eines moderierten Mediationseffektes, wonach der grundsätzlich positive Zusammenhang von Verträglichkeit auf Emotionsregulation im virtuellen Kontext tendenziell abgeschwächt wird, was wiederum die Gefahr emotionaler Erschöpfung erhöht. Für das Typ-III-Muster wird Selbstführung als relevanter Mediator untersucht. Die Analyseergebnisse bestätigen den Mediationseffekt von Selbstführung für die Zusammenhänge von Extraversion mit emotionaler Erschöpfung und von Gewissenhaftigkeit mit individueller Leistung im analogen und virtuellen Kontext. Basierend auf diesen Ergebnissen kann geschlussfolgert werden, dass unterschiedliche selbststeuernde

Fähigkeiten der Grund sind, warum es manchen im modernen Arbeitskontext besser geht als anderen.

In einem weiteren Schritt sind in Anlehnung an die situativen Führungsansätze für die herausgearbeiteten Typen unterschiedliche Führungsformen als organisationale Faktoren für gesunde Hochleistung im modernen Arbeitskontext untersucht worden:

Forschungsfrage 2: *Welcher Mitarbeitertyp braucht welche Führungsform, um im modernen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben?*

Für Typ I wird Individuums-orientierte, transformationale Führung als organisationaler Moderator im analogen und im virtuellen Kontext untersucht. Die Moderationen zeigen in beiden Kontexten keine signifikanten Effekte. Somit wird der starke Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung zwar nicht durch die Führungsform abgeschwächt, dennoch zeigt der signifikante Haupteffekt der Führung in beiden Kontexten, dass diese Form der mitarbeiterorientierten Führung grundsätzlich emotionale Erschöpfung verringert. Für Verträglichkeit wird Kollektiv-orientierte, transformationale Führung als organisationaler Stellhebel untersucht und in den Ergebnissen sowohl für den analogen als auch den virtuellen Kontext bestätigt, wonach die negative Korrelation von Verträglichkeit und emotionale Erschöpfung verstärkt wird. Für die beiden Persönlichkeitsausprägungen Extraversion und Gewissenhaftigkeit, die sich im Typ III zusammenfassen lassen, wird ein empowerndes Führungsverständnis als relevanter organisationaler Moderator für beide Kontexte angenommen. Diese Führungsform hat allerdings nur im Face-to-Face-Kontext einen signifikant verstärkenden Effekt auf die Zusammenhänge von Extraversion und emotionaler Erschöpfung sowie von Gewissenhaftigkeit und Leistung.

Ableitung des Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Arbeitskontext

Da in der Praxis selten nur eine Form der Zusammenarbeit vorherrscht, sondern vielmehr sowohl ortsgebundene als auch ortsverteilte Arbeitsformen genutzt werden, wird in den Mehrebenen-Analysen in dieser Arbeit stets der Vergleich zwischen analogen und virtuellen Arbeitskontexten gezogen, um entsprechende Kontraste

aufzudecken. Dabei fällt auf, dass sich die Befunde zu dem eher Face-to-Face-gestalteten Arbeitskontext nicht für alle Mitarbeitertypen eins-zu-eins auf den virtuellen Kontext übertragen lassen. Deshalb wurden in dieser Arbeit vertiefende, anwendungsorientierte Analysen nur für den virtuellen Kontext durchgeführt, um ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext ableiten zu können. Dies stellt somit einen weiteren vor allem praxisbezogenen Mehrwert der Arbeit dar. Aufbauend auf den Ergebnissen der in Kapitel 4.6.2 ausgeführten, anwendungsorientierten Datenauswertungen wird in Abbildung 21 das Ressourcenmodell gesunder Hochleistung für den virtuellen Kontext noch einmal illustriert. Danach profitieren die verschiedenen Mitarbeitertypen von unterschiedlichen Führungsformen insbesondere mit Blick auf emotionale Erschöpfung im virtuellen Organisationskontext.

Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext

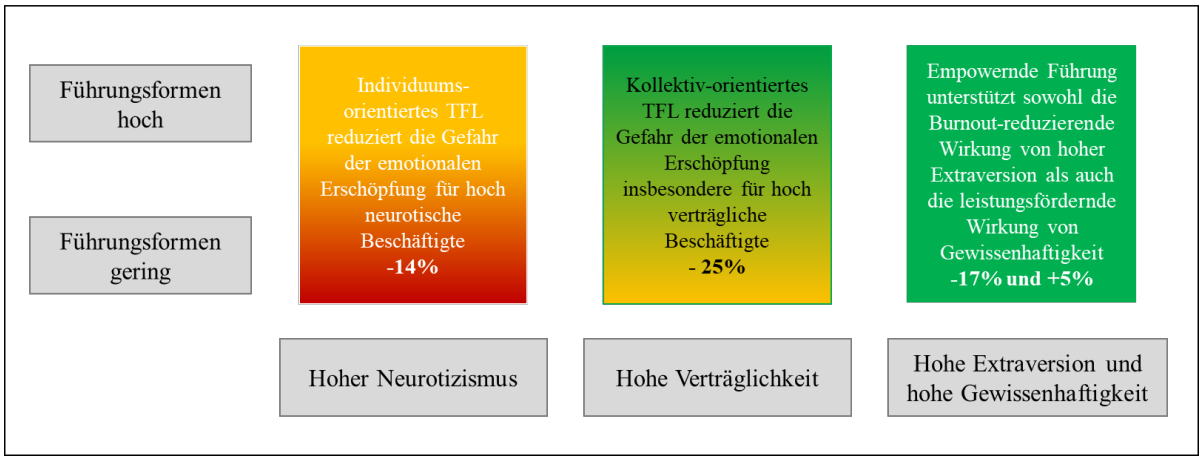

Abbildung 21: Ein Ressourcenmodell gesunder Hochleistung im virtuellen Kontext

Auch in dieser Abbildung sind nur die hohen Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften dargestellt. Im Gegensatz zu Abbildung 20 wird nun aber ausschließlich der virtuelle Kontext beleuchtet und die vertikale Achse bildet stattdessen den Ausprägungsgrad der Führungsformen ab. Die als prozentuale Differenzen dargestellten Führungseffekte entsprechen den beschreibenden Analyseergebnissen aus Kapitel 4.6.2, wonach die emotionale Erschöpfung im virtuellen Kontext für hoch neurotische Personen bei einer hohen Ausprägung an Individuums-orientierter, transformationalen Führung um bis zu 14 Prozent sinkt und für hoch verträgliche Personen bei einer hohen Ausprägung an Kollektiv-orientierter, transformationaler Führung um bis zu 25 Prozent abnimmt. Zur Interpretation der Farbgebung zum Mitarbeitertyp mit einer hohen Neurotizismusausprägung sei noch hinzugefügt, dass

eine Rot-zu-Gelb-Schattierung gewählt wurde, weil die Ergebnisse in Kapitel 4.5 zeigen, dass die Individuums-orientierte, transformationale Führung zwar eine positiven Haupteffekt hat, allerdings den positive Zusammenhang zwischen Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung nicht abpuffert (vgl. zur Erklärung Kapitel 4.6.1). Für das Typ-III-Muster zeigen die anwendungsorientierten Analysen, dass auch wenn extrovertierte und gewissenhafte Persönlichkeiten bereits von sich aus im virtuellen Kontext gut funktionieren, empowernde Führung insbesondere mit Blick auf Extraversion einen erschöpfungsreduzierenden Effekt von bis zu 17 Prozent haben kann.

5.2 Spiegelung der Ergebnisse an der Theorie und übergeordneter Beitrag der Arbeit

Im Nachfolgenden wird der Beitrag der vorliegenden Arbeit und ihrer Erkenntnisse zu dem theoretischen Diskurs dargestellt. Dabei stellt sie eine Schnittstelle zwischen verschiedenen Forschungsfeldern dar: Forschung zu psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz (übergeordneter Beitrag), Persönlichkeitsforschung (Beitrag Forschungsfragen 1a und 1b) sowie Führungsforschung (Beitrag Forschungsfrage 2).

Zunächst erweitert diese Arbeit die Forschungserkenntnisse zu psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz im Allgemeinen (Day & Randell, 2014) und im modernen Arbeitskontext im Besonderen (Allen et al., 2015; Sardeshmukh et al., 2012). Hierfür werden die Effekte auf emotionale Erschöpfung bzw. individuelle Leistung als Indikatoren für psychische Gesundheit vor dem Hintergrund eines virtuellen Organisationskontextes untersucht. Dies ist ein relevanter Beitrag, da virtuelle Arbeitsformen in Unternehmen insgesamt zunehmen (Spreitzer et al., 2017), wie auch das Praxisbeispiel der BA verdeutlicht (vgl. Kapitel 2.3).

Entlang der Forschungsfragen wird ein weiterer übergeordneter theoretischer Beitrag durch diese Arbeit geleistet, indem Gesundheit vor dem Hintergrund verschiedener Einflussfaktoren betrachtet wird (Bakker & Demerouti, 2014; Skakon et al., 2010). Aufeinander aufbauend werden entlang der Forschungsfragen zunächst individuelle Faktoren psychischer Gesundheit im Sinne von Persönlichkeiten und Fähigkeiten beleuchtet sowie die Rolle von Führung und des Arbeitskontext als organisationale Faktoren. Damit werden einzelnen theoretische Annahmen des Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2014) unterstrichen, wonach unter anderem

individuelle Ressourcen und deren Interaktion mit organisationalen Ressourcen entscheidenden Einfluss auf arbeitsbezogene Gesundheitseffekte nehmen.
Dieser theoretische Beitrag wird ergänzt durch einen methodischen, der das multifaktorielle Erklärungsmuster psychischer Gesundheit der Mitarbeitenden anhand von Cross-Level-Effekten in einem Mehrebenenmodell abbildet. Dabei werden Arbeitskontext und Führungsklima der organisationalen Ebene sowie Persönlichkeiten und Fähigkeiten der individuellen Ebene zugeordnet. Damit zahlt die Arbeit auch auf Forschungsansätze ein, die interindividuelle Unterschiede im virtuellen Kontext anhand von kollektiven Faktoren untersuchen (N. S. Hill & Bartol, 2016) und erweitert diese um entscheidende Erkenntnisse.

5.2.1 Theoretischer Beitrag der Erkenntnisse der Forschungsfrage 1a

Die Arbeit geht zur multifaktoriellen Betrachtung psychischer Gesundheit im modernen Arbeitskontext schrittweise vor und liefert dabei in einem ersten Schritt Erkenntnisse zur Erforschung von Persönlichkeitseffekten.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zu Persönlichkeitsdimensionen bestätigen zunächst einmal die aus der bisherigen Forschung (Barrick et al., 2001; DeNeve & Cooper, 1998) bekannte direkten Beziehungen mit emotionaler Erschöpfung bzw. individueller Leistung, wonach Gewissenhaftigkeit positiv mit Leistung und Verträglichkeit sowie Extraversion negativ mit emotionaler Erschöpfung zusammenhängt. Entgegen dieser gesundheitsschützenden Effekte steht Neurotizismus grundsätzlich in einem positiven Zusammenhang mit der Burnout-Facette emotionale Erschöpfung. Diese Haupteffekte bleiben auch in den Moderationsmodellen signifikant, was die theoretischen Annahmen unterstützt, dass vor allem persönliche Charakteristika einen starken Effekt auf Stressempfindungen haben und interindividuelle Unterschiede dadurch erklären können. Ihre Effekte können durch Umfeldfaktoren zwar abgeschwächt oder verstärkt werden, dennoch unterstreicht die Stärke und Konstanz der Befunde ihre Relevanz in der Berücksichtigung von psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz (Cooke & Rousseau, 1983).

Die Replikation der Forschungserkenntnisse zu den direkten Effekten von Persönlichkeitsdimensionen wird in dieser Forschungsarbeit durch die bedingten Effekte im modernen Arbeitskontext ergänzt. Damit liefert die Arbeit einen Beitrag zu der Forderung verstärkt auch Persönlichkeitsfaktoren im virtuellen Kontext als

Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen (Bell & Kozlowski, 2002; Hertel et al., 2005). Dabei verdeutlichen die Ergebnisse, dass der positive Zusammenhang von Neurotizismus und der negative Zusammenhang von Extraversion mit emotionaler Erschöpfung sowie der positive Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und Leistung unabhängig vom Kontext sind. Ein anderes Bild zeichnet sich für Verträglichkeit. Hiernach wird der positive Zusammenhang auf emotionale Erschöpfung im virtuellen Kontext abgeschwächt. Diese Erkenntnisse zahlen dabei auch auf die Forderung ein, nicht nur eine sondern mehrere Big-Five-Persönlichkeitsausprägungen im modernen Arbeitskontext zu untersuchen (O'Neill et al., 2009) und zeichnen somit ein differenziertes Bild zur Relevanz von Persönlichkeit im virtuellen Kontext.

5.2.2 Theoretischer Beitrag der Erkenntnisse der Forschungsfrage 1b

Durch die Untersuchung der Forschungsfrage 1b und der damit verbundenen mediierenden Rolle ausgewählter Fähigkeiten wird ein weiterer Mehrwert für die Persönlichkeitsforschung und deren Rolle für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz geliefert. Denn, dass es unterschiedliche Effekte von Persönlichkeit gibt, erklärt nicht, warum diese Unterschiede bestehen (Cervone, 2008).

Daher werden in dieser Arbeit Emotionsregulation und Selbstführung im Sinne ausgewählter Fähigkeiten als Mediatoren eingefügt. Emotionsregulation zeigt sich als relevanter Mediator für den Zusammenhang von Neurotizismus und emotionaler Erschöpfung, Selbstführung als relevanter Mediator für die Zusammenhänge von Gewissenhaftigkeit und Leistung sowie Extraversion und emotionale Erschöpfung. Diese Effekte zeigen sich im Face-to-face- und im virtuellen Kontexten. Mit Blick auf Verträglichkeit wird die Mediation durch den Kontext moderiert, indem im virtuellen Kontext der Zusammenhang von Verträglichkeit und Emotionsregulation tendenziell abgeschwächt wird.

Diese Erkenntnisse liefern somit einen Beitrag zu der theoretischen Argumentation und Forderung, Unterschiede von Persönlichkeitseffekten nicht nur per se zu betrachten, sondern darauf aufbauend dahinter liegende Mechanismen aufzudecken, indem die dargestellten Fähigkeiten als Mediatoren eingefügt wurden (Matthews, 2018).

Gerade auch im Forschungsfeld zu virtueller Zusammenarbeit wurde bisher nur in wenigen Studien jenseits der direkten Effekte von Persönlichkeit geblickt (Hertel et al., 2006; N. S. Hill & Bartol, 2016). Selbstführung wird dabei auch als Kernfähigkeit in

der Forschung zu dezentralen bzw. virtuellen Kontexten gesehen, weshalb die Betrachtung speziell dieses Mediators in der vorliegenden Arbeit auch einen Beitrag zur weiteren Erforschung der Rolle von Selbstführung auf Indikatoren psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz liefert (Neck & Houghton, 2006) und die Relevanz von Selbstführung im virtuellen Kontext unterstreicht.

5.2.3 Theoretischer Beitrag der Erkenntnisse der Forschungsfrage 2

Als organisationaler Faktor wird in dieser Forschungsarbeit Führung untersucht und damit in mehrfacher Hinsicht ein Beitrag zu der bestehenden Führungsforschung geliefert.

Zum einen erweitern die Ergebnisse die Forschungserkenntnisse zur Rolle von Führung in modernen Arbeitskontexten, hier mit Blick auf virtuelle Kontexte, indem der Einfluss von Führung als organisationales Klimakonstrukt auf individuelle Gesundheitseffekte betrachtet wird (vgl. u.a. Chen & Kanfer, 2006; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007; Chen et al., 2011; N. S. Hill & Bartol, 2016). Die Ergebnisse unterstreichen dabei, dass die Stärke der Moderationswirkungen dreier unterschiedlicher Führungsformen (Individuums-orientierte und Kollektiv-orientierte, transformationale Führung sowie empowernde Führung) für unterschiedliche Persönlichkeitsdimensionen und auch je nach Grad der Virtualität des Arbeitskontextes variieren kann.

Gleichzeitig tragen die Erkenntnisse aus Kapitel 4 dazu bei, die in der Praxis beliebten situativen Führungsmodelle auf empirische Weise abzubilden, indem den unterschiedlichen Persönlichkeitstypen entsprechende und für den modernen Arbeitskontext relevante Führungsansätze als Moderatoren aus der Theorie abgeleitet und untersucht wurden. Dabei zeigt sich zum Beispiel, dass Mitarbeitende mit einer eher sozial-orientierten Persönlichkeitsausprägung insbesondere von einer transformationalen Führungsform, die vor allem kollektive Aspekte hervorhebt, unabhängig vom Kontext profitieren. Demgegenüber ergibt sich beispielsweise eine moderierende Wirkung empowernder Führungsform für gewissenhafte Personen im Face-to-Face-Kontext, nicht aber im virtuellen Kontext. Dies unterstreicht auch im weiteren Sinne die Annahmen interaktionistischer Forschungsperspektiven, wonach es auf die Passung zwischen Person und Situation ankommt (Kristof, 1996), was auch in der situativen Führungsforschung aufgegriffen wird (Hersey & Blanchard, 1988).

Indem transformationale Führung und empowernde Führung als Führungskonzepte gewählt werden, wird auch ein Kritikpunkt situativer Führungsmodelle aufgegriffen. Durch die breitgefächerten, unterschiedlichen Führungsstilen im Reifegradmodell wird erwartet, dass Führungskräfte all diese beherrscht (Weinert, 1998). Doch transformationale und empowernde Führung haben inhaltliche Überschneidung, was ein ähnliches Verständnis von Führung nahelegt (J. A. Arnold et al., 2000) und damit Führungskräften erleichtern sollte zwischen den verschiedenen Führungsfoki zu wechseln.

Des Weiteren leistet diese Arbeit einen Beitrag zu dem Forschungsfeld des Konstruktes transformationaler Führung. Denn entgegen der Mehrheit der Studien wird transformationale Führung hier anhand seiner unterschiedlichen Facetten betrachtet, indem Individuums-orientierten Aspekte und die Kollektiv-orientierten Aspekte von transformationaler Führung getrennt voneinander berücksichtigt werden. Trotz ihrer hohen Interkorrelation haben Studien gezeigt, dass die unterschiedlichen Bezugspunkte transformationaler Führung auch unterschiedliche Effekte mit sich bringen können (z.B. Kunze et al., 2016). Somit liefert diese Arbeit weitere Erkenntnisse entsprechend der Forderung, vermehrt die unterschiedlichen Dimensionen und ihre Effekte im Kontext psychischer Gesundheit zu betrachten (K. A. Arnold et al., 2007).

Als letzter Punkt soll noch auf das Konstrukt empowernde Führung Bezug genommen werden. Denn gerade in Forschungsarbeiten zu virtuellen Kontexten, in denen der Face-to-Face-Kontext eingeschränkt ist, wurde die Rolle empowernder Führung verstärkt untersucht, da diese sich durch Kontrollabgabe und Befähigung der Mitarbeitenden auszeichnet (z.B. Hertel et al., 2005; N. S. Hill & Bartol, 2016). Folglich erweitert die vorliegende Arbeit die Erkenntnisse, wann empowernde Führung besonders relevant ist und wann nicht (z.B. Ahearne et al., 2005; Chen & Kanfer, 2006; Chen et al., 2011).

5.3 Implikationen für die Praxis aus Theorie und Empirie

Unternehmen nutzen verschiedenste, moderne Arbeitsformen: von Arbeitszeitmodellen über Desk Sharing hin zu ortsverteiltem Arbeiten (Bruch et al., 2016). Dadurch wird die Zusammenarbeit immer häufiger virtueller und fluider, Face-to-Face-Interaktionen nehmen ab und bewährte Unterstützungs- und Beziehungsstrukturen am Arbeitsplatz verändern sich (Apt et al., 2016; Bell & Kozlowski, 2002). Mit Blick auf die Einführung und Nutzung moderner Arbeitsformen gibt es in der Praxis keinen einheitlichen Weg.

Manche Unternehmen haben es als Grundprinzip verankert, dass jede bzw. jeder dort arbeiten kann, wo sie bzw. er will. Andere setzen auf ortsverteiltes Arbeiten in verschiedenen Zonen, aber innerhalb des Bürogebäudes. Wieder andere experimentieren in Teilbereichen der Organisation, um sie dann, falls bewährt und möglich, auf andere Organisationsbereiche zu transferieren. Auch die Beweggründe können vielfältiger Natur sein. Eine Vision des Top-Managements sein, Forderungen der Belegschaft nach mehr Flexibilität und Individualisierung oder auch pragmatische Gründe der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Reduzierung von Büroflächen oder bestmöglichen Nutzung der im Unternehmen verteilten Kompetenzen können dahinterstecken. Diese Heterogenität mit Blick auf die Motivation und Umsetzung moderner Arbeitswelten in der Praxis macht deutlich, dass es für die verschiedenen Stakeholder in einer Organisation eine gewaltige Herausforderung ist, die moderne Arbeitswelt, in welchem Ausmaß auch immer, erfolgreich umzusetzen und dabei gleichzeitig sicher zu stellen, dass die psychische Gesundheit aller Beschäftigten gefördert bzw. aufrechterhalten wird.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse in dieser Arbeit, dass individuelle Charakteristika und Präferenzen einen grossen Anteil an Varianz in psychischer Gesundheit und Leistung aufklären – sei es im virtuellen oder im Face-to-Face-Kontext. Trotz der hier vertretenen Annahme, der Interaktion von Person und Kontext, darf die Relevanz der individuellen Faktoren, die eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter mitbringen, für die psychische Gesundheit nicht unterschätzt werden (vgl. Cooke & Rousseau, 1983). Dies gilt umso stärker für Organisationen, die nicht per se, also seit Gründung, die New Work Elemente bei sich verankert haben, sondern eher die New Work Transformation im Sinne eines Change Prozesses bei sich umsetzen. Denn diese Organisationen, die vermutlich die Mehrheit darstellen, bestehen aus Beschäftigten, die gegebenenfalls bestehende Struktur und Arbeitsformen bevorzugen und daher umso stärker mitgenommen und unterstützt werden müssen. Andernfalls könnte es passieren, dass man auf dem Papier ein New Work Organisation ist, aber die Beschäftigten vollkommen überfordert sind (Bruch et al., 2016).

Diese Arbeit hat nicht zum Ziel, die Persönlichkeitsstrukturen der Beschäftigten entsprechend der oben dargestellten vier Dimensionen zu begrenzen. Auch soll hier noch einmal hervorgehoben werden, dass die Botschaft der Arbeit nicht lauten soll, dass manche Mitarbeitertypen überhaupt keine virtuellen Arbeitsformen nutzen sollten.

Vielmehr geht es darum, mögliche Herausforderungen bewusst zu machen und von denjenigen lernen zu können, die im modernen Arbeitskontext psychisch gesund sind, und darauf basierend Handlungsempfehlungen auf individueller und organisationaler Ebene ableiten zu können. Vor diesem Hintergrund lassen sich die gefundenen Ergebnisse, wie folgt, für verschiedene Adressatengruppen – Mitarbeitende, Führungskräfte, HR-Verantwortliche – interpretieren.

5.3.1 Handlungsempfehlungen für Mitarbeitende

Der Kern der Arbeit ist die individuelle psychische Gesundheit der Beschäftigten in der modernen Arbeitswelt. Daher werden in einem ersten Schritt die Implikationen für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter betrachtet.

Moderne Arbeitsformen können den Handlungs- und Gestaltungsspielraum erweitern. Doch dies geht mit einer erhöhten Eigenverantwortung einher – nicht nur für die eigene Arbeit, sondern auch die eigene Gesundheit.

1. Sich die eigenen Bedürfnisse bewusst machen

Anstatt dem Hype mobiler Arbeitsformen blind zu folgen, sollten sich Beschäftigte zunächst einmal vorab überlegen, was ihnen selbst im Arbeitskontext wichtig ist: Bevorzuge ich es, alleine und eigenverantwortlich zu arbeiten oder brauche ich vor allem das Zugehörigkeitsgefühl und den unmittelbaren Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen? Inwieweit kann und will ich mich den Herausforderungen, die mobiles Arbeiten mit sich bringen, anpassen? Eigene Bedürfnisse mit Blick auf die Arbeitsgestaltung bewusst und explizit zu machen, sollte daher der erste Schritt sein. Dabei sollte man auch ehrlich zu sich selbst sein, denn man kennt sich in der Regel am besten, da man in der Retrospektive den längsten Beobachtungszeitraum hat (Konstabel, 2019). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeitende, die eine strukturierte und planvolle Arbeitsweise bevorzugen oder auch in der Lage sind, selbst die Ressourcen einzufordern, die sie brauchen, im virtuellen Arbeitskontext leistungsstärker sind bzw. weniger Gefahr laufen auszubrennen. Im Gegensatz dazu kann die grundsätzlich vor Burnout schützende Wirkung einer stark sozial-orientierten Persönlichkeitsstruktur von Beschäftigten im virtuellen Kontext abgeschwächt werden.

2. Bewältigungsstrategien entwickeln und negativen Affekt abbauen

Mit Blick auf die Ergebnisse zu Neurotizismus soll hier noch hervorgehoben werden, dass die eigene Persönlichkeit nicht in Stein gemeißelt ist. Die Forschung verweist mittlerweile darauf, dass auch breiter gefasste Persönlichkeitsstrukturen, wie die Big Five, sich verändern können (vgl. Konstabel, 2019). So wäre hier ein Ziel, die eigenen Sorgen und den negativen Affekt abzubauen. Ein Ansatz, die eigenen Emotionen zu managen, kann das Verändern von kontraproduktiven, zum Teil impliziten Annahmen und Gedankenmustern sein (Williams 1997, Sims und Manz, 1996). Dies erfordert, dass man sich bewusst damit auseinandersetzt, indem man in herausfordernden Situationen nicht sofort reagiert, sondern innehält, um die Situation zu analysieren zum Beispiel durch das Aufschreiben der Gedanken und Interpretationen, die einem im ersten Moment in den Sinn kommen. Damit macht man sie explizit, kann sie hinterfragen und die Situation gegebenenfalls neubewerten (Boss & Sims, 2008). Auch könnten Entspannungsstrategien das eigenen Nervositätslevel reduzieren und Umsetzungsstrategien, wie das Erarbeiten von Plänen, das Vermeidungsverhalten abbauen.

3. Selbstführungsfähigkeiten erlernen und ausbauen

Des Weiteren deuten die Ergebnisse daraufhin, dass selbstregulierende Fähigkeiten entscheidend sein können, um auch in einem virtuellen Kontext erfolgreich und gesund zu bleiben. Dazu gehört zum Beispiel sich seine Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass sie möglichst wenig Ablenkungen produziert und die Konzentrationsleistung erhöht (z.B. auch wenn man nicht im Büro ist, einen festen Arbeitsort als Routine etablieren). Neben der Strukturierung der externen Umgebung helfen auch Strategien zur Selbststrukturierung, wie zum Beispiel Pläne oder Erinnerungsmarker, um die Zielorientierung beizubehalten (Boss & Sims, 2008). Auch eigene Belohnungsstrategien und das Sichtbarmachen von Fortschritten kann in einem Kontext hoher Eigenverantwortung hilfreich sein, wenn man seine Führungskraft nicht regelmäßig sieht (vgl. Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Zusätzlich zu Verhaltensankern können auch kognitive Strategien genutzt werden. Die eigene innere Visualisierung erfolgreicher Zielerreichung kann helfen, Prokrastination vorzubeugen und sich selbst zu motivieren (Boss & Sims, 2008). In dem man mittlerweile von überall her arbeiten kann, sobald man den Laptop öffnet, können Grenzen verschiedener Lebensbereiche verschwimmen. Hier sind Selbstkontrolle und Abgrenzungsfähigkeit gefordert (z.B.

Lapierre & Allen, 2012). All diese Strategien können helfen sich selbst zu steuern, um die Herausforderungen moderner Arbeitsformen erfolgreich zu bewältigen.

4. Unterstützung von der Führungskraft einfordern und proaktiv Beziehungen managen

Die aufgeführten Handlungsempfehlung können eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst und eine entsprechende persönliche Weiterentwicklung mit Blick auf die eigene Arbeitsweise und die Stressbewältigung bedeuten. Dies muss nicht alleine geschehen. Als Mitarbeitende sollte man die Unterstützung der Führungskraft einfordern, wenn man merkt, dass die virtuelle Zusammenarbeit zur Belastung wird. So können gemeinsam Herausforderungen identifiziert und Lösungen gegebenenfalls auch unter Einbeziehung des gesamten Teams gefunden werden. Denn soziale Unterstützung bleibt eine Ressource im Arbeitskontext, die umso stärker gemanagt oder eingefordert werden muss, wenn die Kollegin bzw. der Kollege nicht selbstverständlich im Nachbarbüro sitzen. Daher sollten die Mitarbeitenden selbst den Kontakt zu den Teamkolleginnen und -kollegen proaktiv suchen, um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen. Denn nonverbale Kommunikationselemente, die uns wie selbstverständlich in der direkten Interaktion helfen, Gesagtes einzuordnen, fehlen im virtuellen Kontext oder sind zumindest nur eingeschränkt vorhanden. Dabei geht es nicht nur um die Reflexion dessen, was man selbst kommuniziert, sondern auch die Verifikation dessen, was der andere vermeintlicher Weise gesagt oder gemeint haben könnte. So kann dem Auftreten von Konflikten oder deren Eskalation vorgebeugt werden.

Diese vier Handlungsempfehlungen können nach drei Schwerpunkten klassifiziert werden:

- Was ist mir wichtig und was bringe ich für einen modernen Arbeitskontext schon mit?
- Was kann ich selbst tun, damit ich moderne Arbeitsformen erfolgreich nutze?
- Welche Möglichkeiten habe ich, um mir Unterstützung von außen zu holen?

5.3.2 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Führung und deren Bedeutung im modernen Arbeitskontext ist ein viel diskutiertes Thema. Führung verändert sich zwar vor dem Hintergrund flacherer Hierarchien und

Strukturen, bleibt aber als eine Kernressource mit Blick auf gesunde Hochleistung relevant (Bruch et al., 2018). Was können Führungskräfte folglich tun, um ihre Mitarbeitenden bei der Gesundheitsförderung im modernen Arbeitskontext zu unterstützen? Auf Basis der hier gefunden Ergebnisse und anderer Studien zu modernen Arbeitsformen sollen einzelne Handlungsansätze für Führungskräfte vorgestellt werden.

1. Eine gemeinsame Basis in der Führungsbeziehung schaffen

Die Ergebnisse zu den Haupteffekten der verschiedenen Führungsformen auf emotionale Erschöpfung zeigen, dass unabhängig vom Kontext Führung eine relevante Ressource für psychische Gesundheit ist. Grundlage einer erfolgreichen Führung ist die Beziehungsebene (Yukl, 2010). Auch in einem vornehmlich virtuellen Kontext sollte die Führungskraft Zeit in den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer wertschätzenden Führungsbeziehung investieren. Dazu ist es wichtig, nicht nur über Leistungs- und Aufgabenthemen zu sprechen, sondern auch der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter den Raum zu geben, Bedürfnisse mit Blick auf die Arbeitsgestaltung und gegebenenfalls Schwierigkeiten zu äußern. Dies trägt dazu bei, den psychologischen Vertrag – ein Konstrukt, welches die oftmals impliziten Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden umfasst (Rousseau, 1995) – explizit zu machen und zu stärken. Gerade auch bei der Einführung moderner Arbeitsformen sollten also gegenseitige Erwartungen transparent gemacht werden und regelmäßige Feedback-Schleifen mit gegebenenfalls entsprechenden Anpassungen genutzt werden. Denn manchmal kann der Wunsch nach mehr Flexibilität im Sinne ortsunabhängiger Arbeitsgestaltung zu Herausforderungen führen, die einem zuvor nicht bewusst waren. Die Möglichkeit, das Gespräch auf Basis einer wertschätzenden Führungsbeziehung zu suchen und Schwierigkeiten offen zu thematisieren, kann dazu führen, dass gesunde Hochleistung auch in Kontexten mit verringerter Face-to-Face-Interaktion gelingen kann.

2. Führungsbeziehung individuell gestalten

Nicht jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter ist gleich. Daher kann es sinnvoll sein, auch im Führungsverhalten darauf zu reagieren. Basis hierfür ist die Qualität des oben beschriebenen Aufbaus einer Führungsbeziehung. Die hier vorliegenden Erkenntnisse deuten darauf hin, dass je nach Persönlichkeitsdimension unterschiedliche Führungskonzepte sinnvoll sein können.

Der negative Effekt von emotionaler Instabilität lässt sich auch durch eine stark individualisierte Führungsform nicht eindämpfen, dennoch hat die individuelle

Berücksichtigung und die geistige Anregung der bzw. des Einzelnen gesundheitsschützende Effekte unabhängig vom Kontext. Diese Individuums-orientierten Facetten von transformationaler Führung kann somit auf das subjektive Empfinden und die Wertschätzung jeder bzw. jedes Mitarbeitenden einzahlen. In Extremfälle sollte sich die Führungskraft hier Unterstützung beim HR suchen, um möglichen Burnout-Gefahren vorzubeugen und entsprechend intervenieren zu können.
Beschäftigten, denen vor allem der soziale Kontakt wichtig ist, kann die Führungskraft die gemeinsame Vision und Ziele vor Augen führen und den eigenen Beitrag dazu unterstreichen, um das Zugehörigkeitsgefühl auch im virtuellen Kontext zu stärken. Auch können gemeinsame Rituale die übergeordnete Zugehörigkeit stärken (vgl. Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998).
Mit Blick auf Mitarbeitende, die sich sehr gut selbst steuern und unabhängig arbeiten können, sollten Führungskräfte im analogen Kontext ein empowerndes Führungsverhalten zeigen, welches auf die Befähigung und Kompetenzaufbau der Beschäftigten setzt. Auch die Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen und Ressourcen, damit sich diese Personen entfalten können, ist eine Kernaufgabe. Im virtuellen Kontext können Führungskräfte auf die Selbststeuerung der Beschäftigten vertrauen. Gewissenhafte und Extrovertierte können sich auch im virtuellen Kontext gut selbst führen, da sie die entsprechenden Freiheiten nutzen können. Das soll nicht bedeuten, dass Führungskräfte dort irrelevant werden. Eine Kultur der Kontrollabgabe auch mit Blick auf einzelne Führungsaufgaben bei gleichzeitiger Unterstützung, wenn notwendig, erscheint hier als ein sinnvoller Weg (Bruch et al., 2018).

3. Den Rahmen für Vertrauen und Kommunikation im Team schaffen

Neben Führung sind auch die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen Ressourcen psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz. Eine der Kernherausforderungen in modernen Arbeitsformen ist das Enablement der Teammitglieder, indem die Führungskraft eine transparente Kommunikation und gegenseitige Unterstützung im Team fördert (Grant et al., 2013). Gerade über digitale Kommunikationswege können soziale oftmals nonverbale Kommunikationselemente verloren gehen, was zu Missverständnissen, Ungerechtigkeitsempfindungen und letztlich Konflikten im Team führen kann (Grant et al., 2013). Auch die Forschung zeigt, dass Vertrauen in vielfacher Hinsicht eine Kernstellschraube für das Funktionieren virtueller Zusammenarbeit darstellt (Shin, 2004).

Als Führungskraft kann es daher für den Teamerfolg, vor allem wenn die Aufgabenerledigung nicht unabhängig gelingen kann, wichtig sein, den Austausch und damit das Vertrauen der Beschäftigten insbesondere in virtuellen Kontexten zu stärken. Daher können auch die Nutzung von analogen Teammeetings und klassischen, expliziten Kommunikationsregeln im modernen Zusammenarbeitskontext umso entscheidender sein. Die Etablierung von regelmäßigen Treffen des gesamten Teams wäre ein Ansatz. Hier sollten nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Qualität der Zusammenarbeit thematisiert werden. Gemeinsam erarbeitete Regeln der Zusammenarbeit, auf die sich alle geeinigt haben, können als Anker dienen. Ein wöchentliches gemeinsames Wochen-Kick-off kann hingegen die Koordination der Aufgaben und Ressourcen beinhalten. All dies kann letztlich dazu führen, eine gemeinsame Vertrauensbasis im Team aufrechtzuerhalten (vgl. Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Ein weiteres Beziehungsthema in modernen Arbeitskontexten ist ein Ungerechtigkeitsempfinden zwischen den Teammitgliedern sein, die gegebenenfalls im unterschiedlichen Ausmaß moderne Arbeitsformen nutzen oder auch gerade vor dem Hintergrund der eingeschränkten Sichtbarkeit das Gefühl haben, mehr leisten zu müssen als andere (Marescaux, De Winne, & Rofcanin, 2019). Derartigen Ungerechtigkeitsempfindungen sollte mit Transparenz begegnet werden. So sollten zum einen allen Beschäftigten, die gleichen Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung gegeben werden. Auch sollten die individuellen Arbeitsbeiträge messbar und sichtbar gemacht werden (vgl. Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

4. Die eigene Gesundheit nicht aus den Augen verlieren

Die Anforderungen an gute Führung im modernen Arbeitskontext sind, wie dargestellt, vielfältig. Gleichzeitig lassen Dezentralisierung von Strukturen und Individualisierung der Arbeitsgestaltung die Frage nach der Relevanz und Rolle von Führung in Organisationen aufkommen (Hertel et al., 2005). Dies kann auch die Führungskräfte immens unter Druck setzen.

Gesunde, wertschätzende Führungsbeziehungen zu schaffen, auf die jeweiligen Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen zu können und dabei mal enger oder mal lockerer zu führen, kostet Zeit. Diese wird in Organisationen oftmals nicht eingeräumt, da alltägliche operative Aufgaben die Führungskräfte einnehmen. Hinzu kommt, dass sie in veränderten Organisations- und Arbeitsformen ihre Rolle neu finden oder sogar verteidigen müssen. All das kann letztlich gerade auch vor dem Hintergrund der

modernen Arbeitswelt zur Überforderung der Führungskräfte führen. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte neben der psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Teammitglieder auch sich selbst vor Burnout-schützen. Denn wenn sie ausbrennen, können sie nicht mehr gesund führen und werden eher zu einem zusätzlichen Stressor für andere. Auch die Forschung hat bestätigt, dass psychische Gesundheit der Führungskräfte direkt oder indirekt Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden nehmen kann (Kranabetter & Niessen, 2017). Außerdem können Führungskräfte als Vorbilder für die Mitarbeitenden wirken, indem sie das Fördern der eigenen psychischen Gesundheit vorleben. Dabei sollten sie Unterstützung einfordern, insbesondere wenn sich die Organisation in einer New Work Transformation befindet. HR-Angebote, wie Coaching-Gespräche oder eine Art Peer-Counseling mit anderen Führungskräften, können helfen, Herausforderungen zu bewältigen, Handlungsansätze zu definieren und vor allem die eigene Führungsrolle zu finden.

Wie bereits bei den Mitarbeitenden lassen sich für die Handlungsempfehlungen an die Führung ebenfalls drei Schwerpunkte mit Blick auf die erfolgreiche Gestaltung virtueller Zusammenarbeit zusammenfassen:

- Wie kann ich die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden individuell unterstützen?
- Wie kann ich das Team insgesamt unterstützen?
- Was kann ich für meine eigenen psychische Gesundheit tun?

5.3.3 Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement

Als dritter Stakeholder wird das Personalmanagement in Organisationen betrachtet und entsprechende Handlungsansätze abgeleitet, denn dieses kann den Rahmen setzen, damit in der modernen Arbeitswelt Mitarbeitende psychisch gesund bleiben und Führungskräfte gesund führen können.

1. New Work Transformation ganzheitlich gestalten

Für die Mehrheit der Organisationen sind die erfolgreiche und weitreichende Nutzung von modernen Arbeitsformen keine Selbstverständlichkeit (Bruch et al 2016) und Strukturen sowie Gewohnheiten ändern sich nur langsam. Daher ist es umso wichtiger, dass wenn eine Organisation moderne Arbeitsformen anbieten will, dies nicht einfach nur durch die Aufnahme in ihr Personalmanagement-Portfolio tut. Es bedarf vielmehr

eines kulturellen und strukturellen Wandels (Bruch et al. 2016). Arbeitsformen, Kultur und Struktur müssen Hand in Hand gehen. Hierfür müssen sich Unternehmen Zeit nehmen. Neue Arbeitsmittel lassen sich relativ schnell anschaffen, doch eine Vertrauens- und Zusammenarbeitskultur in einem Kontext, der die Individualisierung der Arbeitsgestaltung fördert, lässt sich sehr viel schwerer gestalten. Es braucht ein Commitment vom Top-Management bis hin zu den Mitarbeitenden. Experimentierräume in einzelnen Teams bzw. Abteilungen mit Feedback-Schleifen der Teilnehmenden können als Ausgangspunkt dienen, um Erfolgsfaktoren und Stolpersteine früh zu erkennen und zu adressieren. Es braucht einen ganzheitlichen Change-Prozess mit der Einbindung aller Stakeholder, der systematisch geplant und umgesetzt wird. Doch mit der Implementierung endet das Projekt New Work nicht. So muss die Organisation bzw. HR in seiner Stellvertreterrolle auch bei der tatsächlichen Nutzung der modernen Arbeitsformen Foren schaffen, in denen der direkte, analoge Kontakt zwischen Mitarbeitenden gefördert wird und Mentoren- oder Peerprogramme den Kontakt zwischen ortsverteilt arbeitenden Mitarbeitenden und der Organisation sicherstellt, um das Gefühl der sozialen und organisationalen Unterstützung zu stärken (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

2. Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden unterstützen

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, gelingt es nicht jeder bzw. jedem im gleichen Maße in einem eher autonom gestalteten, virtuellen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben. Daher sollte das Personalmanagement, unabhängig davon, ob die Organisation moderne Arbeitsformen verstärkt einführen will oder dies bereits Teil der Organisationskultur ist, kompetenzförderliche Maßnahmen für den modernen Arbeitskontext anbieten. Wie die Ergebnisse unterstreichen, sind selbststeuernde Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten erfolgskritisch im virtuellen Arbeitskontext (Kapitel 3). Daher sollten Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, die auf den Auf- und Ausbau von Selbstführungskompetenzen setzen. Dadurch können sie lernen, sich selbst Routinen zu etablieren und den Arbeitstag zu strukturieren (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Neben verhaltensorientierten Strategien können auch kognitive Strategien, wie selbstverstärkende Mechanismen (vgl. z.B. Neck & Houghton, 2006) oder auch der Umgang mit Autonomie und Eigenverantwortung erfolgsversprechend sein, indem man das Bewusstsein stärkt und Möglichkeiten aufzeigt, wie man selbst Ressourcen einfordern kann. Dabei sollte darauf geachtet

werden, dass diese Trainings- und Weiterbildungskurse nicht gießkannenartig über alle Mitarbeitenden hinweg durchgeführt werden, sondern vielmehr bedarfsorientiert. Denn die Ergebnisse zeigen, dass bestimmte Persönlichkeitsattribute bereits entsprechende Meta-Fähigkeiten besitzen (Kapitel 3.4), was dazu führen kann, dass sie von den Maßnahmen, die die Fähigkeiten aufbauen sollen, nicht wirklich neu profitieren können. Stattdessen sollten sie mindestens erweiterte Angebote erhalten, um den Ausbau der Fähigkeiten zu fördern (Stewart et al., 1996; Williams, 1997). Zielgruppenspezifische Unterstützungsangebote des HRs für die Mitarbeitenden sind somit empfehlenswert.

Daneben dürfen die allgemeinen Erkenntnisse zu organisationalem Coping nicht vergessen werden. Organisationale Unterstützung, gesunde Aufgabengestaltung, Rollenklarheit und auch Weiterentwicklungspfade bleiben relevant (Weinert, 1998), sollten aber gegebenenfalls vor dem Hintergrund überprüft und, falls nötig, angepasst werden. Somit kann zum Beispiel sichergestellt werden, dass aufgrund der verringerten Präsenz Mitarbeitende in Beförderungsthemen oder Weiterentwicklungspfaden nicht übersehen werden oder auch die organisationale Unterstützung auch von ortsunabhängig arbeitenden Beschäftigten wahrgenommen werden kann.

Ein weiterer Ansatz, der mit Blick auf die Befähigung der Beschäftigten in einer zunehmend virtuellen Zusammenarbeit berücksichtigt werden sollte, ist die Ausstattung der Teams mit entsprechenden unterstützenden Arbeitsmitteln. Verschiedene Software-Produkte können die Projektarbeit, Abstimmung, aber auch Kommunikation vereinfachen. Doch deren Anwendung sollte auch geschult werden, denn es kann schnell zu Informationsflut und permanenten Unterbrechungen kommen (vgl. Antoni & Ellwart, 2017; Grant et al., 2013). Auch das kann in Schulungen angesprochen werden, indem Mitarbeitende sich beispielsweise Kernzeiten für das Lesen von Chatnachrichten reservieren. Die Vorteile und richtige Nutzung entsprechender Software-Programme für die Teamarbeit sollten bewusst gemacht werden, mögliche zusätzliche Belastungsfaktoren durch Überforderung oder Unterbrechungen sollten minimiert werden.

Für einen erfolgreichen Kompetenzaufbau ist es wichtig, dass die verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen nicht losgelöst von einander geschehen, sondern vielmehr ineinander übergreifen. Andernfalls sind Mitarbeitende vielleicht technisch versiert, aber ihnen fehlen die notwendigen sozioemotionalen oder auch selbststeuernden

Fähigkeiten, um die virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten und psychisch gesund zu bleiben.

3. Führungskräfte unterstützen, ihre Rolle im modernen Arbeitskontext neu zu definieren

Führungskräfte nehmen trotz vermehrter Autonomie eine entscheidende Rolle im virtuellen Kontext ein. Doch es kann an entsprechender Vorbereitung auf die veränderten Anforderungen auf die Rolle mangeln (Hertel et al., 2005). Gerade in einem Kontext, in dem Kontrolle abgegeben werden muss, scheint umso stärker notwendig, anstelle von klassischen operativen Führungsaufgaben ein Führungsverständnis zu verbreiten, welches auf die psychosozialen Führungsaufgaben fokussiert (Bruch et al., 2019). Deshalb muss das Personalmanagement gerade auch in einem modernen Arbeitskontext Führungskräfte verstärkt unterstützen.

Zum einen sollte die Rolle und das Rollenverständnis von Führung im modernen Arbeitskontext explizit gemacht werden. Dies könnte das Personalmanagement gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden in Workshops erarbeiten, damit es auch von beiden getragen wird. Entsprechend der Ergebnisse der vorliegenden Studie sind Führungsverhaltensweisen, die auf das Befähigen der Beschäftigten, die Kontroll- und Einflussabgabe, die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und auch auf die Kommunikation übergeordneter Ziele und Vision setzen, für die psychische Gesundheit von Beschäftigten grundsätzlich entscheidend. Dies gilt für Organisationen, die eher auf Face-to-Face-Formen oder eher auf virtuellen Formen der Zusammenarbeit setzen (vgl. Haupteffektergebnisse in Kapitel 3). Derartige Führungsschwerpunkte sollten in Trainings im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen eingeübt und vertieft werden. Was ist meine Rolle als Führungskraft und wie gestalte ich sie aus? – Dies könnte eine Frage sein, zu der das HR Antworten liefern sollte.

Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass gerade das Thema Kontroll- und Einflussabgabe für Führungskräfte ein Thema sein könnte, dass auch den Selbstwert ins Wanken geraten lässt. Denn das hierarchische Führungsverständnis ist immer noch stark präsent und kann durch bestimmte Formen der Beförderungsstrukturen fest verankert sein. Daher ist die Einbindung und das Abholen der Stakeholder-Gruppe „Führungskräfte“ so enorm wichtig, wenn man einen Wandel hin zu mehr modernen Arbeitsformen als HR erfolgreich gestalten will.

Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass je nach Mitarbeitertypus und Kontext verschiedene Führungsformen förderlich sein können (vgl. Interaktionsergebnisse in Kapitel 3). Dazu müssen die Führungskräfte zunächst entweder ihre Mitarbeitenden gut kennen oder, wie oben aufgeführt, eine entsprechende Beziehung aufgebaut haben, in der Mitarbeitende ihre Vorstellungen kommunizieren können. Damit stößt man bereits an einen Hauptkritikpunkt differentieller Führungsmodelle, wonach die korrekte Beurteilung einzelner Mitarbeitende eine enorme Anforderung an Führungskräfte stellt und Beurteilungsfehler wie auch selbsterfüllende Prophezeiungen in die Bewertung einfließen können (Weinert, 1998). Dies mag verstärkt in einem Kontext vorkommen, in dem die unmittelbare Interaktion eingeschränkt ist.
Dem kann das Personalmanagement vorbeugen, indem es Führungskräften Materialien an die Hand gibt, die ihnen helfen, einen Art Standortbestimmung der bzw. des Mitarbeitenden für die Nutzung virtueller Arbeitsformen durchzuführen. Das HR könnte wichtige Voraussetzungen, wie Selbstführungskompetenzen, herausarbeiten, die dann im Rahmen eines Dialoges zwischen Führungskräften und Mitarbeitende genutzt werden können, damit gegenseitige Erwartungen für die Zusammenarbeit festgehalten werden können. Die richtige Anwendung kann dann auch in den entsprechenden Schulungsangeboten geübt werden. Dadurch werden nicht nur Selbstbild, Rollenverständnis und Verhaltensweisen moderner Führung vermittelt, sondern auch Hilfsmittel an die Hand gegeben.

Entsprechend der hier aufgeschlüsselten Handlungsempfehlungen sollte sich auch das Personalmanagement folgende Fragen stellen:

- Wie können wir moderne Arbeitsformen systematisch in unsere Organisation einbetten?
- Wie können wir Mitarbeitende unterstützen, um auch im modernen Arbeitskontext psychisch gesund zu bleiben?
- Welches Führungsverständnis haben wir in der modernen Arbeitswelt und wie können wir unsere Führungskräfte dahingehend unterstützen und fördern?

Abschließend soll hier trotz der verschiedenen Handlungsempfehlungen aus Theorie und Empirie für den modernen Arbeitskontext betont werden, dass es nicht darum geht, dem Hype einer hierarchiearmen, virtuellen Arbeitswelt blind zu folgen. Nicht für jede Organisation ist die Anwendung moderner Arbeitsformen möglich und sinnvoll. So gibt

es genügend Organisationen, die in der «klassischen» Arbeitswelt erfolgreich und gesund agieren (Bruch et al., 2016). Welche Arbeitsformen in welchem Ausmaß angeboten werden, muss jede Organisation und deren Stakeholder für sich herausfinden und systematisch einführen. Denn ein vorschneller, von Buzzwords getriebener Aktionismus kann dazu führen, dass eine Vielzahl moderner Arbeitsformen angeboten werden, diese aber nicht genutzt werden oder die Organisation und ihre Mitglieder überfordern (Bruch et al., 2016). Hintergrund kann sein, dass die Strukturen, die Kultur oder die Kompetenzen nicht entsprechend angepasst sind (Bruch et al., 2016) und eventuell sogar aktiv Widerstand dagegen geleistet wird, da nicht alle mitgenommen wurden (Kotter, 1995). All das würde dem Ansatz von Passung zwischen Person und Umwelt entgegenstehen (Kristof, 1996) und die Gefahr psychischer Erkrankungen, Absentismus und Fluktuation erhöhen.

5.4 Limitationen und zukünftige Forschungsansätze

Um die Ergebnisse dieser Arbeit einordnen zu können, sollen im Nachfolgenden Einschränkungen der Arbeit diskutiert und Ansatzpunkte für zukünftige Forschung vorgeschlagen werden.

5.4.1 Diskussion der Limitationen

Wie anfangs dargestellt, handelt es sich um ein Split-Sample-Design, wonach unterschiedliche Teile des Fragebogens und damit Konstrukte von unterschiedlichen Teilstichproben beantwortet wurden. Dadurch soll der Single Source Bias reduziert werden (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff et al., 2012). Diese Stärke kommt in der vorliegenden Arbeit vornehmlich nicht zum Tragen. Zwar gehen die unternehmensbezogenen Kontrollvariablen auf die Antworten durch die HR-Verantwortlichen zurück, doch die Prädiktoren und die Kriterien, die in die unterschiedlichen Analysen eingeflossen sind, wurden von den selben Personen bewertet. Bis auf die Führungsvariablen wurden alle anderen Variablen im „Mantel“ des Fragebogens erhoben, der allen Befragten vorgelegt wurde. Allerdings ist hier anzumerken, dass insbesondere die erhobenen Konstrukte zu psychischer Gesundheit relativ subjektive Konstrukte sind (Wright & Huang, 2012). Demnach muss eine vermeintlich objektive Belastung nicht auch bei jeder bzw. jedem zu einem Stressempfinden führen (Rohmert, 1984), weshalb eine subjektive Bewertung

bestimmter Konstrukte nicht die Güte der Messung einschränken muss und eine Fremdeinschätzung nicht zwangsläufig empfehlenswerter wäre. Dennoch wären die subjektiven Messungen ergänzende Erhebungsquellen hilfreich, um den Single-Source Bias zu reduzieren.

Insbesondere auch mit Blick auf Messung von Persönlichkeitskonstrukten wird die Validität der subjektiven Fragebogenmessung immer wieder diskutiert. Dabei werden zum einen implizite Messungen, wie der Implizite Assoziationstest, den Selbsteinschätzungen in Fragebögen gegenübergestellt. Konstabel (2019) verweist in diesem Kontext darauf, dass die Beantwortung von Selbsteinschätzungen nicht weniger unbewusst als bei impliziten Methoden abläuft. Es sei vielmehr, dass dabei sehr viel stärker Aspekte des Selbst, wie Identität und Selbstbild, einfließen können. Implizite Methoden können hingegen weniger stabil sein (Konstabel, 2019). Andere Ansätze sind die Fremdbewertungen durch zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte, deren Einschätzungen zusätzlich zu Selbstbeurteilungen Varianz aufklären können (Oh, Wang, & Mount, 2011). Auch wird gefordert, dass objektiv, physiologische Messungen ein Ansatz sein sollten, um den biologischen Grundlagen als Teilerklärung von Persönlichkeit gerecht zu werden (Matthews, 2018). Vor dem Hintergrund des hier vorliegenden Fokus auf die Effekte am Arbeitsplatz und des Unternehmens als Kontext, scheint es sinnvoll und am ehesten umsetzbar, in einem nächsten Schritt die Selbsteinschätzungen durch Fremdeinschätzung zu ergänzen.

Ein weiterer Punkt, der hier selbstkritisch angemerkt werden soll, ist die Tatsache, dass zum Teil die berechneten Werte des Cronbachs Alphas als Reliabilitätsmaß für die Messung der Big Five Konstrukt relativ gering ausfallen. Es gibt zwar keinen objektiven Grenzwert, allerdings wird in der Regel ein Alpha $\geq .70$ angestrebt (Schmitt, 1996). Ein geringes Cronbachs Alpha muss aber nicht zwangsläufig die Nutzbarkeit der Skala einschränken, insbesondere dann, wenn das Konstrukt theoretisch breiter gefächert ist (Schmitt, 1996). Dies scheint inhaltlich besonders mit Blick auf die Big Five gegeben zu sein, da es sich hierbei um relativ breite Persönlichkeitskonstrukte handelt (Konstabel, 2019).

Eine weitere Einschränkung dieser Arbeit, die daran anschließt, ist das Querschnittsdesign der Befragung. Es handelt sich bei den Daten um eine einmalige Messung, die keine Kausalrückschlüsse erlaubt. Dies muss hier betont werden, da die hier verwendeten Analyseverfahren Moderation und Mediation grundsätzlich eine

Kausalbeziehung annehmen. Da ihnen allerdings Regressionsmodelle zugrunde liegen, kann keine reine Ursache-Wirkung-Beziehung interpretiert werden, sofern diese methodisch durch zum Beispiel ein Längsschnittdesign nicht sichergestellt wurde (Hayes, 2017; MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007). Daher sollten zukünftige Forschungsarbeiten ein derartiges Design aufgreifen, um tatsächliche Kausalrückschlüsse ziehen zu können. Denn gerade mit Blick auf die hier untersuchten Konstrukte, wie emotionale Erschöpfung, kann nicht ausgeschlossen werden, dass der positive oder auch negative psychische Zustand oder auch das Mindset, in dem sich die befragte Person zu dem Zeitpunkt befindet, Auswirkungen auf die Wahrnehmung und damit die Bewertung der Selbstbeurteilungen mit Blick auf die eigene Persönlichkeit und Fähigkeit oder auch der Führung haben kann (K. A. Arnold et al., 2007; Cameron, Dutton, Quinn, & Wrzesniewski, 2003). Daher wäre ein Längsschnittdesign oder sogar ein quasi-experimentelles Design für zukünftige Forschung empfehlenswert, um für derartige Wechselwirkungen zu kontrollieren.

Daran anschließend ist auch zu erwähnen, dass gerade mit Blick auf Fragebogenmethodik und insbesondere auf die hier berücksichtigten Variablen unter anderem soziale Erwünschtheit oder auch selbstwertschützende Beweggründe als antwortverzerrende Faktoren mit einfließen können (Podsakoff et al., 2012). Dies knüpft beispielsweise an die oben dargestellte Diskussion der adäquaten Messung von Persönlichkeit an und der Frage, wie viel die Antwort über das Selbstbild der Befragten aussagt und wie sehr die Antwort die tatsächliche Persönlichkeit widerspiegelt (Konstabel, 2019).

Abschließend soll noch auf die Einschränkung der Generalisierbarkeit der Erkenntnisse mit Blick auf deren Kulturabhängigkeit verwiesen werden. Die Benchmark-Studie wird in Deutschland durchgeführt und kann damit nicht Eins-zu-Eins auf andere Kulturkreise und Gesellschaften transferiert werden. Unterschiede in Kulturdimensionen (Hofstede, 2001) könnten demnach auch Einfluss auf das Auftreten und auch die Bewertung von Konstrukten, wie Führung oder Persönlichkeit, nehmen (Szabo et al., 2002).

5.4.2 Anregungen für zukünftige Forschung

Aufbauend auf den Erkenntnissen und den erläuterten Limitationen der vorliegenden Arbeit werden im Nachfolgenden Vorschläge für zukünftige Forschung zu psychischer Gesundheit im modernen Arbeitskontext gegeben.

5.4.2.1 *Konzeptionelle Anregungen*

Vereinfachte, universelle Modelle helfen uns Phänomene greifbarer zu machen. Doch wenn man Kompetenzen unter anderem als Anpassungen an Umweltanforderungen ansieht, mag es schwer sein, ein allgemeines Modell zu bestimmen, das trotz eines variierenden Umfeldes präzise Erklärungen liefert (vgl. Matthews, 2018). Dies mag insbesondere bei den verschiedenen Formen moderner Arbeitsweisen und Organisationsformen durch technologische Weiterentwicklungen eine Rolle spielen.

Wie bereits beschrieben, erhebt diese Arbeit nicht den Anspruch der Vollständigkeit mit den hier ausgewählten Persönlichkeitseigenschaften, daher sollten zukünftige Forschungsprojekte weitere Dispositionen beleuchten, die die Flexibilität und Unsicherheit zukünftiger Arbeitsbedingungen ansprechen, wie zum Beispiel Hardiness (Kobasa, Maddi, & Kahn, 1982) oder auch psychologische Flexibilität (Kashdan & Rottenberg, 2010). Diese könnten vor dem Hintergrund von modernen Arbeitsformen als sogenannte kontextuelle Persönlichkeitseigenschaften erfolgskritisch sein (Matthews, 2018). Ihre Effekte auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit aber auch Interaktionen mit den Big-Five oder anderen Persönlichkeitsvariablen (Ode & Robinson, 2007) sollten in weiteren Studien untersucht werden, da sich Personen und ihre psychische Gesundheit in ihrer Komplexität nicht anhand einzelner Persönlichkeitseigenschaften abschließend erklären lassen.

Daran anschließend sollte auch das Mediatorenspektrum erweitert werden. In dieser Arbeit wurde der Fokus auf selbstregulatorische Fähigkeiten gesetzt, damit zwei mögliche Wirkmechanismen erklärt. Doch gerade der relativ kleine Effekt der moderierten Mediation mit Blick auf Verträglichkeit, macht deutlich, dass es noch andere relevante Fähigkeiten, wie Kommunikations- und Empathiefähigkeiten (van der Zee et al., 2002) geben muss, die in einem modernen Arbeitskontext gegebenenfalls korrumpiert sein könnten. Mit Blick auf Verträglichkeit könnten es insbesondere soziale Fähigkeiten sein, die im virtuellen Zusammenarbeitskontext relevant sind (Grant et al., 2013), aber aufgrund mangelnder Passung zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und dem Kontext nicht entsprechend entfaltet werden können. Auch hier kann somit eine Erweiterung des Mediatorenspektrums um kontextspezifische Fähigkeiten in einer modernen Arbeitswelt zum einen entscheidend die Vorhersagekraft stärken und zum anderen es auch erleichtern, weitere Interventionsmöglichkeiten im Arbeitskontext abzuleiten (Matthews, 2018).

Neben Fähigkeiten können auch Zustände („States“) die Beziehung zwischen Persönlichkeitseigenschaften und den Outcomes erklären (Matthews 2018), wie beispielsweise positiver Affekt mit Blick auf Extraversion und negativer Affekt mit Blick auf Neurotizismus (Watson & Clark, 1984, 1997). Dies kann ein weiterer Ansatzpunkt sein, um herauszufinden, was moderne Arbeitsformen in den verschiedenen Persönlichkeiten auslösen, zum Beispiel, ob sie sich wohlfühlen.
Es handelt sich also um eine Vielzahl verschiedener Prozesse, die erklären können, warum es bestimmten Persönlichkeiten leichter fällt, sich an das Umfeld anzupassen (Matthews, 2018) und damit letztlich psychisch gesund zu bleiben.

Führung kann entweder eine Kernressource oder ein Stressor sein (Weinert, 1998). In dieser Arbeit wurde in Anlehnung an situative Führungstheorien untersucht, welche Führungsformen im modernen Arbeitskontext die emotionale Erschöpfung reduzieren bzw. die Leistungsfähigkeit steigern können (vgl. Kapitel 4). Damit wurde hier der Fokus auf das Ressourcenpotential von Führung gelegt. Ein weiterer Ansatzpunkt könnte aber auch sein, zu beleuchten, welche Führungsansätze negative Effekte auf die individuelle psychische Gesundheit haben können (vgl. K. A. Arnold et al., 2007). Gibt es Führungsansätze, die besonders im modernen Arbeitskontext schädlich sind? Ein Beispiel könnte hier die Laissez-faire Führung sein (Bruch & München, 2018; Kelloway & Barling, 2010; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).

Anfangs wurde die Multidimensionalität von Gesundheit hervorgehoben. Daher ist es sinnvoll weitere organisationale Faktoren in zukünftigen Forschungsprojekten zu berücksichtigen. So sind neben Führung auch Faktoren, wie Kultur, soziale Beziehungen aber auch Arbeitsinhalte für die Gesundheit der Beschäftigen wichtig (Kelloway & Day, 2005). Greift man die oben bereits erwähnte Kritik von Bakker & Demerouti (2007) auf, wird deutlich, dass es insbesondere beim Thema Gesundheit wichtig ist, Variablen im Sinne von Ressourcen und Anforderungen zu erfassen, die sich nicht nur auf spezifische Berufe begrenzen. Entsprechend der bislang dargestellten Argumentation werden neben den in dieser Arbeit beleuchteten Führungsaspekten auch der Kultur einer Organisation eben diese Charakteristiken, dass sie sich nicht auf einzelne Jobgruppen beschränken, zugeschrieben. Insgesamt zeigen Studien, dass die Kultur in Organisationen relevant ist für die organisationale Leistung (Calori & Sarnin, 1991; Denison, 1990) wie auch für individuelle Outcomes (Sheridan, 1992). In einer qualitativ angelegten Studie explorierten Galea, Houkes und DeRijk (2013), dass

Führung und Kultur eine wichtige Rolle für den Erfolg flexibler Arbeitsformen spielen können. Auch deutet die Forschung daraufhin, dass das Angebot flexibler Arbeitsformen nicht genutzt wird, wenn in der Organisation keine unterstützende Kultur vorherrscht (Poelmans, Chinchilla, & Cardona, 2003). Dahinter steckt eine Kultur von Verständnis und offener Kommunikation (Lautsch & Kossek, 2011), da hierüber zum Beispiel stärker Informationen ausgetauscht werden. Ebenso scheint eine wahrgenommene gemeinsame Norm, Arbeit und Privates zu trennen, mit der Schaffung psychologischer Distanz zur Arbeit im Privatleben einherzugehen (Y. Park, Fritz, & Jex, 2011). Erweitert man den Radius der Betrachtung, indem man kulturelle Aspekte miteinbezieht, rücken Erklärungsansätze zu Unternehmenskultur, Arbeitsklima und andere soziale Dynamiken in den Vordergrund (Bailey & Kurland, 2002). Gesundheitsbezogene Maßnahmen in Unternehmen sollten daher nicht nur auf Individualebene stattfinden, sondern auch die kollektive Ebenen berücksichtigen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Erkenntnisse aus der Forschung könnten dabei helfen, unter anderem gemeinsame Werte als Rahmen für den Erfolg moderner Strukturen und Arbeitsformen für die Praxis abzuleiten.

5.4.2.2 *Methodische Anregungen*

Die hier verwendeten Mehrebenen-Analysen bilden eine wichtige Säule dieser Arbeit und sollten auch in weiteren Studien angestrebt werden, denn sie eröffnen vielfältige Möglichkeiten, die Komplexität der Forschung im Feld «Organisational Behaviour» besser greifen zu können. Mit Blick auf psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit ist die Qualität sozialer Beziehungen und Prozesse gerade auch im modernen Arbeitskontext entscheidend, weshalb zukünftige Forschung, ergänzend zu der Individual- und der Organisationsebene, auch die Teamebene berücksichtigen sollte. Gerade zu Virtualität wurde einiges auf Teamebene geforscht (Martins et al., 2004), nach bestem Wissen der Autorin aber nicht über mehr als zwei Ebenen hinweg.
Des Weiteren sind Modelle mit Outcomes auf mehreren Ebenen mit der entsprechenden Software (z.B. Mplus) möglich. Dadurch lassen sich sowohl individuelle als auch kollektive Effekte moderner Arbeitsformen simultan abbilden, entsprechende vielfältige Ressourcen herauskristallisieren und inkonsistente Befunde zwischen Individual- und Kollektivebene (Stewart et al., 2011; Wu et al., 2010) erklären. Dadurch wird auch hier wieder der Multidimensionalität von Gesundheit Rechnung getragen.

Neben der Mehrebenen-Analyse ist auch die Erweiterung der Operationalisierung von psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz ein Ansatzpunkt zukünftiger Forschung. In dieser Arbeit wurde sich mit Blick auf den negativen Pfad auf emotionale Erschöpfung und mit Blick auf den positiven Pfad auf individuelle Leistung beschränkt. Insbesondere für den positiven Pfad gibt es eine Vielzahl alternativer arbeitsbezogener Outcomes, darunter auch Engagement, welches sich in den vergangenen Jahren sowohl in Forschung (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008) als auch in Praxis (Behrens & Hecker, 2014) etabliert hat.

Außerdem sollte als Design ein Mixed Method Ansatz zukünftig verstärkt angestrebt werden. Denn, wie bereits betont, sind Themen individuellen Wohlbefindens vor allem auf die individuelle Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitssituation zurückzuführen (Lazarus, 1974). Dies könnte durch die Ergänzung von qualitativen Methoden, wie Tagebuch-Studien oder Interviews, im Sinne eines «quantitative-driven explanatory sequential design» aufgegriffen werden. Dabei werden in einer ersten Phase quantitative Daten und in einer zweiten Phase qualitative Daten analysiert. Die qualitativ gewonnenen Daten erklären und präzisieren dabei die Erkenntnisse aus den quantitativen Daten (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Die jeweiligen Stichproben könnten nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Führungskräfte sein, was im Mixed Method Kontext als «parallel-multilevel» bezeichnet wird, da es sich um Personen aus einer Population (Menschen in Organisationen) mit verschiedenen Hierarchiestufen handelt (Johnson & Christensen, 2014). Insbesondere aufgrund der Vielschichtigkeit der Gesundheitsthematik allgemein wie auch vor dem Hintergrund der neuen Arbeitswelt im Spezifischen wird dieser multimethodale Ansatz für zukünftige Forschungsprojekte vorgeschlagen.

5.5 Konklusion

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz ist eine wichtige Thematik, deren Nichtbeachtung für Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt zu hohen Kosten führen kann. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es daher, dieses erfolgskritische Handlungsfeld vor dem Hintergrund der sich verändernden Arbeitswelt zu untersuchen. Wenn Arbeit ortsunabhängiger wird, muss es weniger um die Gestaltung der physischen Umwelt gehen, sondern vielmehr um die Förderung gesundheitskritischer Kompetenzen und Arbeitsbeziehungen.

Daher wurden die Effekte unterschiedlicher Erfolgsfaktoren im Abgleich zwischen analogen und virtuellen Kontexten untersucht und ein Mehrfaktorenmodell für die gesunde, virtuelle Zusammenarbeit abgeleitet, dass individuelle und organisationale Ressourcen integriert. Grundlage waren die bisherige Forschung und empirische Erkenntnisse, die auch mit einem wiederkehrenden Praxisbeispiel gespiegelt wurden. Sowohl die theoretischen, konzeptionellen Annahmen als auch die Methodik dieser Arbeit zahlen dabei auf die Multikausalität psychischer Gesundheit in der modernen Arbeitswelt ein. Somit liefert die Arbeit verschiedene Ansatzpunkte für die Gestaltung einer gesunden, modernen Arbeitswelt, die sich, wie folgt, schlussfolgern lassen.

Zunächst verdeutlichen die Erkenntnisse, dass Kompetenzen der Mitarbeitenden entscheidend sind. Sowohl Persönlichkeitseigenschaften als auch damit einhergehende Fähigkeiten sind erfolgskritisch für die psychische Gesundheit im virtuellen Arbeitskontext. Gerade für sozialorientierte Mitarbeitende stellt die virtuelle Zusammenarbeit beispielsweise eine besondere Herausforderung dar. Entsprechende Maßnahmen zur sozialen Integration und Verbundenheit könnten hier helfen. Es geht nicht so sehr darum Persönlichkeitsausprägungen zu verändern, sondern vielmehr gesundheitsförderliche Verhaltensmuster aufzubauen. So sollten beispielsweise Selbstführungsstrategien verstärkt vermittelt und gefördert werden.

Als eine organisationale Ressource für psychische Gesundheit müssen Unternehmen auch in der modernen Arbeitswelt Führung proaktiv gestalten. Die Ergebnisse unterstreichen, dass Führung eine wichtige Stellschraube für die psychische Gesundheit auch im virtuellen Kontext bleibt. Organisationen müssen daher ihre Führungskräfte unterstützen und befähigen, damit sie verstärkt den Fokus auf Beziehungsgestaltung legen und den Rahmen für eine gesunde Hochleistung ihrer Mitarbeitenden in der modernen Arbeitswelt schaffen können.

Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt sind sowohl für Organisationen als auch für Mitarbeitende enorm, daher zeigt die vorliegende Arbeit einen Weg zur Verzahnung unterschiedlicher Ressourcen auf, um die gesunde Hochleistung aller Akteure nachhaltig zu fördern und zu erhalten.

6 Literaturübersicht

Adler, N., & Matthews, K. (1994). Health psychology - Why do some people get sick and some stay well? . *Annual Review of Psychology, 45*, 229-259.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *The Journal of applied psychology, 90*, 945-955.

Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress, 23*(3), 244-263.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68.

Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2010). Working at Home: Experiences of Skilled White Collar Workers. *Sociological Spectrum, 24*(2), 191-238. doi:10.1080/02732170490271744

Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 882-897. doi:10.1080/1359432x.2014.966086

Anderson, K. W., & McLean, P. D. (1997). Conscientiousness in depression: Tendencies, predictive utility, and longitudinal stability. *Cognitive Therapy and Research, 21*(2), 223-238.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, Present, and Future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 3-15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Antoni, C. H., & Ellwart, T. (2017). Information overload in digital collaborations - causes, effects and possible interventions. *Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisationspsychologie, 48*(4), 305-315.

APA. (2017). Benefits of a Psychologically Healthy Workplace. Retrieved from https://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/benefits/

Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A., & Wischmann, S. (2016). Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Retrieved from http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f463-digitale-arbeitswelt.pdf;jsessionid=FF31D3EAACAD40E6D0CCFBB27F81DC97?__blob=publicationFile&v=2

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203. doi:10.1037/1076-8998.12.3.193

Artazcoz, L., Benach, J., Borrell, C., & Cortes, I. (2005). Social inequalities in the impact of flexible employment on different domains of psychosocial health. *Journal of Epidemiology and Community Health, 59*(9), 761-767.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441-462.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I′s of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(4), 9-16.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968. doi:10.1002/job.283

Bagby, R. M., & Ryder, A. G. (2000). Personality and the affective disorders: past efforts, current models, and future directions. Curr Psychiatry Rep. . *Current Psychiatric Reports, 2*(6), 465-472.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 383-400. doi:10.1002/job.144

Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 325-346). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. 1-28. doi:10.1002/9781118539415.wbwell019

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress, 22*(3), 187-200.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496-513. doi:10.1037/0021-9010.84.4.496

Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (2008). The mediating effects of leadership and interaction style in face-to-face and virtual teams. In S. P. Weisband (Ed.), *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work* (pp. 127-150). New York: Taylor & Francis Group, LLC.

Barber, L. K., & Jenkins, J. S. (2014). Creating technological boundaries to protect bedtime: examining work-home boundary management, psychological detachment and sleep. *Stress Health, 30*(3), 259-264. doi:10.1002/smi.2536

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big-five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 111-118.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1/2), 9-30.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review, 38*(1), 132-153.

Barry, B., & Crant, J. M. (2000). Dyadic communication relationships in organizations: An attribution/expectancy approach. *Organization Science, 11*(6), 648-664.

Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality. *Journal of Applied Psychology, 82*(1), 62-78.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision.

Bassan-Diamond, L. E., Teglasi, H., & Schmitt, P. V. (1995). Temperament and a storytelling measure of self-regulation. *Journal of Research in Personality, 29*(1), 109-120.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review, 19*(1), 9-22.

Beck, D. (n.D.). Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen. Retrieved from https://www.gda-psyche.de/DE/Handlungshilfen/Gefaehrdungsbeurteilung/inhalt.html

Behrens, B., & Hecker, D. (2014). Förderung von Mitarbeiterengagement in verschiedenen Lebensphasen bei der Bundesagentur für Arbeit. In J. Rump & S. Eilers (Eds.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* (pp. 239-254). Heidelberg: Springer Gabler.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group & Organization Management, 27*(1), 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics, 52*, 207-215. doi:10.1016/j.apergo.2015.07.019

Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I., & Seeman, T. E. (2000). From social integration to health: Durkheim in the new millennium. *Social Science & Medicine, 51*(6), 843-857.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership - The articles, the model, and the data set. *Leadership Quarterly, 13*(1), 3-14.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165-218. doi:10.1093/qje/qju032

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *Leadership Quarterly, 26*(2), 156-171.

Bogg, T., & Roberts, B. W. (2004). Conscientiousness and health-related behaviors: A meta-analysis of the leading behavioral contributors to mortality. *Psychological Bulletin, 130*(6), 887-919.

Böhm, S. A., Bourovoi, K., Brzykcy, A. Z., Kreissner, L. M., & Breier, C. (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungs-repräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland*. St. Gallen: Universität St. Gallen.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 733-753. doi:10.1002/job.342

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1357-1367.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 317-334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008

Boss, A. D., & Sims, H. P. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 135-150.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 138-157.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review, 25*(1), 82-101.

Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016) Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. In, *TopJob-Trendstudie*. Überlingen.

Bruch, H., Färber, J., & Block, C. (2017) HRM 4.0 - Personalarbeit der Zukunft. In, *TopJob-Trendstudie*. Überlingen.

Bruch, H., Färber, J., & Block, C. (2018) Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment. In, *TopJob-Trendstudie*. Überlingen.

Bruch, H., Jochmann, W., München, A. P., & Stein, F. (2019). Auf digitaler Mission. *Harvard Business Manager, 4*, 20-27.

Bruch, H., & Kowalevski, S. (2013) Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. In, *TopJob-Trendstudie*. Überlingen.

Bruch, H., & München, A. P. (2018). Shared Leadership heißt nicht Laissez-faire. *Personalmagazin, 12*, 46-50.

Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance. *Organization Studies, 12*(1), 49-74.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 361-371). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Carver, C. S., Sutton, S. K., & Scheier, M. F. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(6), 741-751.

Cascio, W. F. (1999). Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. In C. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 1-14). New York, NY: Wiley.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive, 14*(3), 81-90.

Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics, 31*(4), 362-376.

Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality Development: Stability and Change. *Annu. Rev. Psychol., 56*, 453-484.

Cervone, D. (2008). Explanatory models of personality: Socialcognitive theories and the knowledge and appraisal model of personality architecture. In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. Saklofske (Eds.), *The Sage handbook of personality theory and testing: Volume 1. Personality theories and models* (pp. 80-101). Thousand Oaks, CA: Sage.

Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management, 38*(1), 81-128.

Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. C. (1995). The organizational implications of teleworking. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 10*, 229-248.

Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 549-556.

Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior, Vol 27* (Vol. 27, pp. 223-267).

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 331-346.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 541-557.

Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 374-396.

Chung, S., Lee, K. Y., & Kim, K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. *Information & Management, 51*(6), 605-617. doi:10.1016/j.im.2014.05.007

Cohen, S. G., & Gibson, C. B. In the Beginning: Introduction and Framework. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 1-13). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Cohen, S. G., & Gibson, C. B. (2003). In the Beginning: Introduction and Framework. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 1-13). San Francisco: Jossey-Bass.

Commission, E. (2000). *Guidance on work-related stress Spice of life or kiss of death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1983). Relationship of Life Events and Personal Orientations to Symptoms of Strain. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 446-458.

Cooper, C., & Bevan, S. (2014). Business Benefits of a Healthy Workforce. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell (Eds.), *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces* (pp. 27-49). Oxford: Wiley-Blackwell.

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 511-532. doi:10.1002/job.145

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology, 38*(4), 668-678.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2006). Age changes in personality and their origins: Comment on Roberts, Walton, and Viechtbauer (2006). *Psychological Bulletin, 132*(1), 26-28.

Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for Agreeableness and Conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Difference, 12*, 887-898.

Cox, B. J., McWilliams, L. A., Enns, M. W., & Clara, I. P. (2004). Broad and specific personality dimensions associated with major depression in a nationally representative sample. *Comprehensive Psychiatry, 45*(4), 246-253.

Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science, 12*(3), 346-371. doi:10.1287/orsc.12.3.346.10098

Cressey, P. (2009). The Concept of Resilience: Its Components and its Relevance to the Organisation. A Theoretical and Empirical analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315493822_The_Concept_of_Resilience_Its_Components_and_its_Relevance_to_the_Organisation_A_Theoretical_and_Empirical_analysis

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science, 32*(5), 554-571.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384. doi:10.1177/014920639902500305

Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), 1-19.

Dawson, J. F. (n.D.). Interpreting interaction effects. Retrieved from http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm

Day, A., & Randell, K. D. (2014). Building a Foundation for Psychologically Healthy Workplaces and Well-Being. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell (Eds.), *Workplace Well-being: How to Build Psychologicallly Healthy Workplaces* (pp. 3-26). Oxford: Wiley-Blackwell.

de Jong, S. B., & Bruch, H. (2013). The importance of a homogeneous transformational leadership climate for organizational performance. *International Journal of Leadership Studies, 8*(1), 1-18.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.

DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 124*(2), 197-229.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Densten, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. *British Journal of Management, 16*(2), 105-118. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00428.x

DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(5), 880-896.

Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *Leadership Quarterly, 27*(4), 684-696.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review qf Psychology, 41*, 417-440.

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology Work and Employment, 18*(3), 181-195.

Dionne, G., & Dostie, B. (2007). New evidence on the determinants of absenteeism using linked employer-employee data. *Industrial & Labor Relations Review, 61*(1), 108-120.

Dollard, M., Opie, T., Lenthall, S., Wakerman, J., Knight, S., Dunn, S., . . . MacLeod, M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: A multilevel model. *Work & Stress, 26*(4), 385-404.

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal, 46*(4), 435-457.

Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A Meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Prediction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 40-57.

Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions. *Journal of Organizational Behavior, 11*(4), 293-307.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(5), 804-818.

Endler, N., & Parker, J. (1992). Interactionism revisited: Reflections on the continuing crisis in the personality area. *European Journal of Personality, 6*, 177-198.

Enns, M. W., & Cox, B. J. (1997). Personality dimensions and depression: Review and commentary. *Canadian Journal of Psychiatry-Revue Canadienne De Psychiatrie, 42*(3), 274-284.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., Grote, S., & Sauter, W. (2017). *Handbuch Kompetenzmessung : erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (J. Erpenbeck, L. v. Rosenstiel, S. Grote, & W. Sauter Eds. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage ed.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

FAZ. (2017). Radikaler Schritt: IBM schafft das Home Office ab Retrieved from http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/radikaler-schritt-ibm-schafft-das-home-office-ab-14938885.html

Field, A. (2007). *Discovering Statistics Using SPSS*: SAGE Publications.

Fletcher, L., & Schofield, K. Facilitating meaningfulness in the workplace: a field intervention study. *International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2019.1624590

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research, 38*(4), 336-361. doi:10.1080/00909882.2010.513998

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive, 14*(3), 67-80.

Francis, L. J., & Lankshear, D. W. (2019). Work-related psychological health and psychological type: A study among primary school teachers in Wales. *Research Papers in Education, 34*(4), 391-404. doi:10.1080/02671522.2018.1452959

Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 361-372.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol 23* (Vol. 23, pp. 133-187).

Friedman, H. S. (2000). Long-term relations of personality and health: Dynamisms, mechanisms, tropisms. *Journal of Personality, 68*(6), 1089-1107.

Friedman, H. S., Tucker, J. S., Tomlinsonkeasey, C., Schwartz, J. E., Wingard, D. L., & Criqui, M. H. (1993). Does Childhood Personality Predict Longevity. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(1), 176-185.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology, 68*(2), 353-393.

Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX, Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1252-1261.

Galea, C., Houkes, I., & De Rijk, A. (2013). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1090-1111. doi:10.1080/09585192.2013.816862

Gartland, N., O'Connor, D. B., & Lawton, R. (2012). The Effects of Conscientiousness on the Appraisals of Daily Stressors. *Stress and Health, 28*(1), 80-86.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 107-116.

Gerhardt, M. W., Rode, J. C., & Peterson, S. J. (2007). Exploring mechanisms in the personality-performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints. *Personality and Individual Differences, 43*(6), 1344-1355.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.

Giger, D., Bazin, J. C., Kuster, C., Popa, T., & Gross, M. (2014). *Gaze correction with a single webcam*. Paper presented at the Multimedia and Expo (ICME), 2014 IEEE International Conference on, Chengdu, China.

Gilbreath , B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18*(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499

Gohm, C. L., Corser, G. C., & Dalsky, D. J. (2005). Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant? *Personality and Individual Differences, 39*(6), 1017-1028.

Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-workers satisfaction and turnover intentions. *Human Relations, 60*(11), 1641-1667.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412-1421. doi:10.1037/a0012722

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 165-174.

Göring, D. (2019). Digitalisierung erfordert auch Gelassenheit. Retrieved from https://news.sbb.ch/artikel/86092/digitalisierung-erfordert-auch-gelassenheit

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations, 35*(5), 527-546. doi:10.1108/er-08-2012-0059

Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. (1993). *Teleworking Explained*. New York (NY): JohnWiley and Sons.

Graziano, W. G., Hair, E. C., & Finch, J. F. (1997). Competitiveness mediates the link between personality and group performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(6), 1394-1408.

Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: a longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(1), 31-43. doi:10.1037/1076-8998.10.1.31

Greco, P., Laschinger, H., & Wong, C. (2007). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout. *Nursing leadership (Toronto, Ont.), 19*, 41-56.

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271-299.

Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology, 39*(3), 281-291.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 348-362.

Hahn, R. Y., & Comrey, A. L. (1994). Factor-Analysis of the NEO-PI and the Comrey Personality-Scales. *Psychological Reports, 75*(1), 355-365.

Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health, 21*(3), 157-168. doi:10.1002/smi.1049

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 1-20. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.004

Hamel, G. (2012). Schafft die Manager ab! *Harvard Business Manager, 1*.

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review, 35*(7), 602-616. doi:10.1108/01409171211238820

Hayes, A. F. (2006). A Primer on Multilevel Modeling. *Human Communication Research, 32*(4), 385-410. doi:10.1111/j.1468-2958.2006.00281.x

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Heck, R., Tabata, L., Thomas, S. (2014). *Multilevel and Longitudinal Modeling with IBM SPSS.* (2nd ed.). New York: Routledge.

Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and

productivity on project teams. *Project Management Journal, 39*(2), 48-59. doi:10.1002/pmj.20044

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review, 15*(1), 69-95. doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.002

Hertel, G., Konradt, U., & Voss, K. (2006). Competencies for virtual teamwork: Developmentand validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL, 15*, 477-504.

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 220-241. doi:10.1016/s0001-8791(03)00042-3

Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family, 11*(2), 149-163.

Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology, 69*(1), 159-198. doi:10.1111/peps.12108

Hinds, P., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science, 16*(3), 290-307.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women (vol 84, pg 632, 2003). *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 248-248.

Hoch, J., & Kozlowski, S. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *The Journal of applied psychology, 99*(3), 309-403.

Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology, 28*(2), 159-174.

Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5*(3), 184-200.

Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient groups: revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(7), 991-1004. doi:10.1177/0146167204273098

Hough, L. M. (1992). The `Big Five' personality variables - construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance, 5*, 139-155.

Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P., & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 427-441.

Houghton, J. D., & Jinkerson, D. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination. *Journal of Business and Psychology, 22*(1), 45-53.

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL, 17*, 672-691.

Hox, J. (2002). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hox, J., & Maas, C. J. M. (2005). Multilevel Analysis. In K. Kempf-Leonard (Ed.), *Encyclopedia of Social Measurement.* San Diego, CA: Academic Press.

Hudson, N. W., Roberts, B. W., & Lodi-Smith, J. (2012). Personality trait development and social investment in work. *Journal of Research in Personality, 46*, 334-344.

Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 897-913.

Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance A competing hypothesis approach. *Personnel Review, 43*(2), 246-271.

Hunton, J. E. (2005). Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! *Journal of Information Systems, 19*(2), 111-140.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869-879. doi:10.1037//002I-9010.85.6.869

Initiative, W. S. (2015). Work Smart. Retrieved from http://work-smart-initiative.ch/de/

Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1975). Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance. *Administrative Science Quarterly, 20*(2), 272-280.

James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 173-196.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10*(6), 791-815.

Jensen-Campbell, L. A., & Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality, 69*(2), 323-362.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research, 2nd ed.* (pp. 102-138). New York, NY, US: Guilford Press.

Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2014). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (5 ed.). Los Angeles: SAGE Publications

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher, 33*(7), 14-26.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(2), 112-133.

Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science, 20*(1), 240-252. doi:10.1287/orsc.1080.0383

Judge, T. A., Erez, A., & Thoresen, C. J. (2000). Why negative affectivity (and self-deception) should be included in job stress research: bathing the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 101-111.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoreson, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology, 52*, 621-652.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768.

Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research, 33*(3), 313-336.

Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and Burnout among nursing staff. *Journal of nursing management, 15*, 731-739.

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review, 67*(6), 85-92.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain_ Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.

Kark, R., & Shamir, B. (2002). The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead:*. (pp. 67-91). Amsterdam, Netherlands: JAI Press.

Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 865-878. doi:10.1016/j.cpr.2010.03.001

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations, 63*(1), 83-106.

Kelliher, C., Kossek, E. E., Lewis, S., Hammer, L. B., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations, 63*(1), 83-106. doi:10.1177/0018726709349199

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress, 24*(3), 260-279.

Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science, 37*(4), 223-235.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress, 26*(1), 39-55. doi:10.1080/02678373.2012.660774

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 1007-1022. doi:10.1037//0022-3514.82.6.1007

Kienbaum@ISM, I. (2019). Digital Readiness Check. Retrieved from https://institut.kienbaum.com/tools/digital-readiness-check/

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.

Kizza, J. M. (2013). *Ethical and Social Issues in the Information Age*. London: Springer London.

Kleemann, F., & Matuschek, I. (2008). Informalisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit. In C. Funken & I. Schulz-Schaeffer (Eds.), *Digitalisierung der Arbeitswelt* (pp. 43-67). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and Health: A Prospective Study. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 168-177.

Konstabel, K. (2019). Theses for a metatheory of personality. *Personality and Individual Differences, 147*, 261-271.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347-367. doi:10.1016/j.jvb.2005.07.002

Kotter, J. P. (1995). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59-67.

Kozlowski, S. W. J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 546-553.

Kranabetter, C., & Niessen, C. (2017). Managers as Role Models for Health: Moderators of the Relationship of Transformational Leadership With Employee Exhaustion and Cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(4), 492-501.

Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukopadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox - A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist, 53*(9), 1017-1031.

Kreft, I., & de Leeuw, J. (1998). *Introducing multivlevel modeling*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Krempl, S. (2013). HP ruft Heimarbeiter zurück Retrieved from https://www.heise.de/newsticker/meldung/HP-ruft-Heimarbeiter-zurueck-1975745.html

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress, 19*(3), 192-207.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.

Kunze, F., de Jong, S. B., & Bruch, H. (2016). Consequences of Collective-Focused Leadership and Differentiated Individual-Focused Leadership. *Journal of Management, 42*(4), 886-914. doi:10.1177/0149206313498903

Kunze, F., Raes, A. M. L., & Bruch, H. (2015). It Matters How Old You Feel: Antecedents and Performance Consequences of Average Relative Subjective Age in Organizations. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1511-1526.

Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904-915.

Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science, 10*(4), 500-513.

Lahey, B. B. (2009). Public Health Significance of Neuroticism. *American Psychologist, 64*(4), 241-256.

Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2012). Control at work, control at home, and use of planning behavior: Implications for work interference with family and family interference with work. *Journal of Management, 38*(5), 1500-1516.

Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology, 74*(3), 411-416.

Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce. *Organizational Dynamics, 40*(1), 10-17. doi:10.1016/j.orgdyn.2010.10.005

Lazarus, R. S. (1974). Psychological Stress and Coping in Adaptation and Illness. *International Journal of Psychiatry in Medicine, 5*(4), 321-333.

Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(1), 27-52.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods, 11*(4), 815-852.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 3-20.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123-133.

Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W., & Frost, A. G. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(5), 877-889.

Lopes, P. N., Salovey, P., Cote, S., & Beers, M. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion, 5*(1), 113-118.

Luciano, M., Wainwright, M. A., Wright, M. J., & Martin, N. G. (2006). The heritability of conscientiousness facets and their relationship to IQ and academic achievement. *Personality and Individual Differences, 40*(6), 1189-1199.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of ManagemenI Executive, 16*(1), 57-72.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.

Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology, 1*(3), 86-92.

MacCann, C., Fogarty, G. J., & Roberts, R. D. (2012). Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students. *Learning and Individual Differences, 22*, 618-623.

MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine, 66*(5), 1019-1033.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 58, pp. 593-614).

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives, 21*(1), 60-70.

Mallen, M. J., Day, S. X., & Green, M. A. (2003). Online versus face-to-face conversations: An examination of relational and discourse variables. *Psychotherapy, 40*(1-2), 155-163.

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology Work and Employment, 18*(3), 196-211.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585-600.

Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 32*(1), 106-128.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership - Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics, 19*(4), 18-35.

Marescaux, E., De Winne, S., & Rofcanin, Y. (2019). Co-worker reactions to i-deals through the lens of social comparison: The role of fairness and emotions. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726719884103

Marshall, G., Kiffin-Petersen, S., & Soutar, G. (2012). The Influence Personality and Leader Behaviours have on Teacher Self-leadership in Vocational Colleges. *Educational Management Administration & Leadership, 40*(6), 707–723.

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management, 30*(6), 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002

Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In W. B. Schaufeli, Maslach, C., & Marek, T. (Ed.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981a). *The Maslach Burnout Inventory* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981b). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*(2), 99-113.

Matthews, G. (2004). Neuroticism from the Top Down: Psychophysiology and Negative Emotionality. In R. M. Stelmack (Ed.), *On the psychobiology of personality: Essays in honor of Marvin Zuckerman.* (pp. 249-266). New York, NY: Elsevier Science.

Matthews, G. (2018). Cognitive-Adaptive Trait Theory: A Shift in Perspective on Personality. *Journal of Personality, 86*(1), 69-82.

Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2009). *Personality Traits* (3 ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Matthews, G., Emo, A. K., Funke, G., Zeidner, M., Roberts, R. D., Costa, P. T., & Schulze, R. (2006). Emotional intelligence, personality, and task-induced stress. *Journal of Experimental Psychology-Applied, 12*(2), 96-107.

Matthews, G., & Zeidner, M. (2012). Individual differences in attentional networks: Trait and state correlates of the ANT. *Personality and Individual Differences, 53*(5), 574-579.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0. *Emotion, 3*(1), 97-105.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 81-90.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the 5-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(4), 586-595.

Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review, 102*(2), 246-268. doi:10.1037/0033-295X.102.2.246

Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: Duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 533-540.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology, 25*(6), 578-595.

Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work and Stress, 12*(1), 29-49.

Muthen, B. O. (1994). Multilevel Covariance Structure-Analysis. *Sociological Methods & Research, 22*(3), 376-398.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 270-295.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior, 17*(5), 445-467.

Neck, C. P., Nouri, H., & Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review, 13*(4), 691-707.

Nielsen, K. (2014). Leadership and Climate in Psychologically Healthy Workplace. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell (Eds.), *Workplace Well-being: How to build Psychologically Healthy Workplaces* (pp. 226-244). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly, 23*(3), 383-397. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.001

Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress, 23*(4), 313-329. doi:10.1080/02678370903385106

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress, 22*(1), 16-32.

Nye, C. D., & Roberts, B. W. (2013). A developmental perspective on the importance of personality for understanding workplace behavior. In N. Christiansen & R. Tett (Eds.), *Handbook of personality at work* (pp. 796–818). New York: Routledge.

O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Global Work, Bridging Distance, Culture & Time*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology Work and Employment, 24*(2), 144-162.

O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior, 40*, 152-160. doi:10.1016/j.chb.2014.08.005

Ode, S., & Robinson, M. D. (2007). Agreeableness and the self-regulation of negative affect: Findings involving the neuroticism/somatic distress relationship. *Personality and Individual Differences, 43*(8), 2137-2148.

Oh, I. S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 762-773.

Ozer, D. J., & Benet-Martínez, V. (2006). Personality and the Prediction of Consequential Outcomes. *Annual Review of Psychology, 57*(1), 401-421. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190127

Pany, T. (2013). Yahoo: Schluss mit Home Office Retrieved from https://www.heise.de/newsticker/meldung/Yahoo-Schluss-mit-Home-Office-1811382.html

Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 350-367.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 457-467. doi:10.1037/a0023594

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics-Theory Research and Practice, 6*(2), 172-197.

Peugh, J. L. (2010). A practical guide to multilevel modeling. *Journal of School Psychology, 48*(1), 85-112.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452

Poelmans, S. A. Y., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies. *International Journal of Manpower, 24*(2), 128-147. doi:10.1108/01437720310475394

Porter, C., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 391-403.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly, 20*(3), 343-357. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.004

Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 168-185.

Pyszczynski, T., & Greenberg, J. (1987). Self-Regulatory Perseveration and the Depressive Self-Focusing Style: A Self-Awarness Theory of Reactive Depression. *Psychological Bulletin, 102*(1), 122-138.

Quick, J. C., Murphy, L. R., Hurrell, J. J., & Orman, D. (1992). The Value of Work, the Risk of Distress, and the Power of Prevention. In J. C. Quick, L. R. Murphy, & J. J. Hurrell (Eds.), *Stress and Well-Being at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health* (pp. 3-13). Washington, DC: American Psychological Association.

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management, 27*(3), 383-405.

Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management, 43*(2-3), 259-277. doi:10.1002/hrm.20019

Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 180-198.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models - Applications and Data Analysis Methods* (2nd ed. Vol. 1). Newbury Park: SAGE Publications.

Rockwood, N. (2017). *Advancing the Formulation and Testing of Multilevel Mediation and Moderated Mediation Models. (Electronic Thesis or Dissertation).* The Ohio State University, Retrieved from https://etd.ohiolink.edu/

Rockwood, N. (2019). Multilevel Mediation in SPSS. Retrieved from https://njrockwood.com/mlmed

Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. *Zeitschrift fur Arbeitswissenschaft, 38*(4), 193-200.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender Work and Organization, 16*(1), 73-97.

Sackett, P. R., & Walmsley, P. T. (2014). Which Personality Attributes Are Most Important in the Workplace? *Perspectives on Psychological Science, 9*(5), 538-551.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior, 48*(3), 301-323.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment, 27*(3), 193-207.

Schafer, L. (2013). Pitching in is the new rule at Best Buy. Retrieved from http://www.startribune.com/schafer-pitching-in-is-the-new-rule-at-best-buy/191449391/

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Schmidt, G. (2014). Virtual Leadership: An Important Leadership Context. *Industrial and Organizational Psychology, 7*.

Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment, 8*(4), 350-353.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 361-388.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology, 36*(1), 19-39.

Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. (1995). Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior, 36*(4), 333-345.

Schupp, J., & Gerlitz, J.-Y. (2014). Big Five Inventory-SOEP (BFI-S). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. Bonn: GESIS.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology - An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.

Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal, 31*(2), 439-446.

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resource Administration, 16*, 693-703.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY, US: McGraw-Hill.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management, 30*(6), 933-958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal, 41*(4), 387-409.

Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal, 35*(5), 1036-1056.

Shin, Y. (2004). A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management, 30*(5), 725-743. doi:10.1016/j.jm.2004.03.002

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 71*(3), 479-493. doi:10.1016/j.jvb.2007.08.006

Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization. *Human Communication Research, 38*(3), 253-279. doi:10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*(2), 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92.

Slotegraaf, R. J., & Atuahene-Gima, K. (2011). Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes. *Journal of Marketing, 75*(1), 96-108.

Smith, T. W., & Spiro, A. (2002). Personality, health, and aging: prolegomenon for the next generation. *Journal of Research in Personality, 36*(4), 363-394.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 473-499. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251.

Staples, D. S., & Webster, J. (2007). Exploring Traditional and Virtual Team Members' "Best Practices":A Social Cognitive Theory Perspective. *Small Group Research, 38*(1), 60-97. doi:10.1177/1046496406296961

Statista. (2017). Voraussichtliche Lebensarbeitszeit in Europa nach Ländern im Jahr 2015 (in Jahren). Retrieved from https://de.statista.com/statistik/daten/studie/633434/umfrage/lebensarbeitszeit-in-europa-nach-laendern/

Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior, 26*(8), 923-947.

Stewart, G. L. (1999). Trait bandwidth and stages of job performance: Assessing differential effects for conscientiousness and its subtraits. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 959-968.

Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology, 49*(1), 143-164.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management, 37*(1), 185-222.

Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 487-506.

Szabo, E., Brodbeck, F. C., Den Hartog, D. N., Reber, G., Weibler, J., & Wunderer, R. (2002). The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. *Journal of World Business, 37*(1), 55-68.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*: Pearson Education.

Tamir, M. (2005). Don't worry, be happy? Neuroticism, trait-consistent affect regulation, and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(3), 449-461.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301-328. doi:10.2753/mis0742-1222240109

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The Job Demands-Resources Model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 157-180). Oxford: John Wiley & Sons, Ltd.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.

Thatcher, S. M. B., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verfication, and telecommuting. . *Academy of Management Review, 31*(4), 1076-1088.

Theorell, T., Emdad, R., Arnetz, B., & Weingarten, A. M. (2001). Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. *Psychosomatic Medicine, 63*(5), 724-733.

Thoits, P. A. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behavior*, 53-79. doi:10.2307/2626957

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive, 12*(3), 17-29.

Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation, 1*(1), 100. doi:10.1504/ijwi.2012.047995

Twisk, J. W. R. (2006). *Applied Multilevel Analysis: A Practical Guide for Medical Researchers*: Cambridge University Press.

Tworoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B., & Pohlman, R. A. (2013). Leadership Constraints: Leading Global Virtual Teams through Environmental Complexity. *International Journal of e-Collaboration, 9*(2), 34-60.

Union, E. (2015). europass. Retrieved from https://europass.cedefop.europa.eu/de/resources/digital-competences

Vaananen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiro, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine, 57*(5), 807-824.

van der Zee, K., Thijs, M., & Schakel, L. (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality, 16*(2), 103-125.

van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), 165-175. doi:10.1037/1076-8998.9.2.165

van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals, 7*(1), 1-60.

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory - an examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 444-451.

von Petersdorff, W. (2017). Schluss mit Homeoffice - IBM holt die Mitarbeiter zurück ins Büro Retrieved from http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/schluss-mit-homeoffice-ibm-holt-die-mitarbeiter-zurueck-ins-buero-15023254.html

Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 765-782. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.006

Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1134-1144.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity - the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*(3), 465-490.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego: Academic Press.

Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4 ed.). Weinheim: BeltzPVU.

Wells, A., & Matthews, G. (2015). *Attention and emotion: A clinical perspective*. New York, NY: Psychology Press.

WHO. (2017). Constitution of WHO: principles. Retrieved from http://www.who.int/about/mission/en/

WHO. (2019). Mental health in the workplace. Retrieved from https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/

Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management, 27*(2), 213-229.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management, 27*(2), 213-229. doi:10.1177/014920630102700205

Wilcoxon, S. A. (1989). Leadership behavior and therapist burnout: A study of rural agency settings. *Journal of Rural Community Psychology, 10*(2), 3-14.

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review, 7*(2), 139-155.

Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2015). Justifying Aggregation With Consensus-Based Constructs: A Review and Examination of Cutoff Values for Common Aggregation Indices. *Organizational Research Methods, 18*(4), 704-737.

Work, E. A. f. S. a. H. a. (2009). OSH in figures: stress at work — facts and fi gures. Retrieved from http://www.stress-lavoro.com/140_stress/TE

Workman, M., Kahnweiler, W., & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 199-219.

Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1188-1192.

Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *The Academy of Management Journal, 53*(1), 90-106.

Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre* (4 ed.): Luchterhand.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7, illustriert ed.): Prentice Hall.

Yukl, G. A., & Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal, 3*.

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 374-388.

Zeidner, M., & Matthews, G. (2016). Ability emotional intelligence and mental health: Social support as a mediator. *Personality and Individual Differences, 99*, 196-199.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed? *Applied Psychology-Health and Well Being, 4*(1), 1-30.

Zeidner, M., Matthews, G., & Shemesh, D. O. (2016). Cognitive-Social Sources of Wellbeing: Differentiating the Roles of Coping Style, Social Support and Emotional Intelligence. *Journal of Happiness Studies, 17*(6), 2481-2501.

Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist, 13*(1), 64-78.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 616-628.

Lebenslauf

Akademische Ausbildung:

2015-2020 **Universität St. Gallen**, Schweiz
Promotionsstudium Betriebswirtschaftslehre (Dr. oec. HSG)
Schwerpunkt: Strategy and Management

2007-2013 **Universität Trier**, Deutschland
Diplomstudium Psychologie (Dipl. Psych.)
Schwerpunkt: Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
Nebenfach Betriebswirtschaftslehre

Akademische und berufliche Erfahrungen:

2017-2019 **Universität St. Gallen**, Schweiz
Institut für Führung und Personalmanagement
Direktorin: Prof. Dr. Heike Bruch
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

2016-2017: **energy factory St. Gallen AG**, Schweiz
Projektleiterin und Beraterin

2014-2016: **Bundesagentur für Arbeit**, Deutschland
Beraterin im Bereich Personalpolitik

2011-2013: **Universität Trier**, Deutschland
Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
Leiter: Prof. Dr. Conny H. Antoni
Studentische Hilfskraft