



universität  
wien



ALPEN-ADRIA  
UNIVERSITÄT  
KLAGENFURT | WIEN GRAZ

READER Lehrveranstaltung Sommersemester 2021:  
**Positive Leadership & Positive  
Psychologie in Organisationen**

Universität Wien & Universität Klagenfurt  
**LV-Leiter: Dr. Markus Ebner**

Erscheinungsdatum: 10/2021



**Liebe Leserin, lieber Leser,**

die Positive Psychologie hat in den letzten Jahren in der wissenschaftlichen als auch praktischen Psychologie einen gewichtigen Stellenwert eingenommen und verschiedene Bereiche unseres Fachs beeinflusst. So auch den Bereich der [Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie](#) durch fundierte Forschung zu [Positive Leadership](#).

Um die Arbeit meiner Studierenden sichtbar und für Interessierte nützlich zu machen gibt es seit vielen Jahren das Projekt [Elfenbeinturm meets Praxis](#).

[Besonders freue ich mich, dass diese Lehrveranstaltung 2019 im Rahmen der „third mission“ von der Universität Wien als Best Practice Lehrveranstaltung ausgezeichnet wurde,](#)

Der praktische Teil besteht einerseits darin, dass alle Absolvent/innen des Seminars die gelernten Techniken und ihre diagnostische Kompetenz in einem echten Coaching zum Thema Positive Leadership anwenden und reflektieren. Für den wissenschaftlichen Teil entscheidet sich jede/r Teilnehmer/in für einen passenden wissenschaftlichen Artikel, der in der Lehrveranstaltung umfassend diskutiert und anhand einer von mir vorgegebenen Struktur zusammengefasst wird. Die so aufbereiteten Kurzartikel wurden anschließend zu diesem Reader zusammengestellt. Von den Studierenden wurden Artikel aus dem Feld der Positiven Psychologie ausgewählt, die für Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie relevant sind.

*Jede/r Studierende zeichnet für den Inhalt seiner/ihrer Zusammenfassung selbst verantwortlich. Die Beiträge wurden weder korrigiert noch auf ihre inhaltliche Richtigkeit überprüft.*

Ich wünsche Ihnen viele spannende neue Erkenntnisse beim Durchlesen.

Über Rückmeldungen zu diesem Projekt oder weitere Fragen freuen wir uns!

*Markus Ebner*

[markus.ebner@univie.ac.at](mailto:markus.ebner@univie.ac.at) | [www.positive-leadership.at](http://www.positive-leadership.at)

**TITEL:** Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-being.

Autoren, Zeitschrift, Datum: Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S. & Ilgen, D., *Applied Psychology*, 66(1), 3-24, 2017

Zusammengefasst von: Christina Barz

### Fragestellung:

Führen Flow-Erfahrungen bei der Arbeit (erlebtes Wohlbefinden) durch ihren Einfluss auf die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz und Autonomie zu deklarativem/erklärtem Wohlbefinden? Und wie beeinflussen Persönlichkeitseigenschaften diesen Zusammenhang?

### Begriffserklärung:

Subjektives Wohlbefinden wird in **erlebtes** Wohlbefinden und **deklaratives** Wohlbefinden unterteilt. Das erlebte Wohlbefinden entsteht durch Selbstwahrnehmung in der jeweiligen Erfahrung und ist keine bewertende Reaktion. Deklaratives Wohlbefinden wirkt durch soziale Interaktion und bezieht sich auf das Berichten des Wohlbefindens gegenüber jemand anderem oder sich selbst (Shmotkin, 2005, S. 303, zitiert nach Illies et al., 2017).

Die **Flow Theorie** geht davon aus, dass die Vorstufe von deklarativem Wohlbefinden das Erleben eines Flows ist. Ein **Flow** ist eine Aktivität, die so anspruchsvoll ist, dass sie die gesamte Aufmerksamkeit und die Fähigkeiten des Erlebenden beansprucht, aber nicht übersteigt, und dass das bloße Erleben ausreicht und keine externe Belohnung gebraucht wird (Csikszentmihalyi, 1999, S. 824, zitiert nach Illies et al., 2017). Eine Flow-Erfahrung kann auch als erlebtes Wohlbefinden definiert werden.

### Methoden:

#### Stichprobenbeschreibung

150 Vollzeit-Fachkräfte, administrative Vorgesetzte und kaufmännisch-technisch Angestellte an einer amerikanischen Universität. Die endgültige Stichprobe umfasste **114 Personen** (74 % weiblich, mittleres Alter von 43,5 Jahren und mittlere Betriebszugehörigkeit von 13,2 Jahren).

#### Erhebungsmethoden und -instrumente

Teilnehmer\*innen füllten eine Online Umfrage aus, in der **demografische Daten** erfasst wurden und nahmen an einer kurzen Umfrage zu ihren **Persönlichkeitsmerkmalen** (Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit aus *NEO-FFI*) teil. Daraufhin erhielten sie eine Einweisung in das Ausfüllen der **Experience Sampling Surveys** mit einem Palm Pilot (= kleines elektronisches Gerät). Während des Erhebungszeitraums mussten die Teilnehmenden drei Mal täglich an 10 aufeinander folgenden Arbeitstagen eine Umfrage ausfüllen. Mithilfe dieser Experience Sampling Methode (ESM) konnte das **erlebte Wohlbefinden**, die **Autonomie** und die **Kompetenz** gemessen werden. Dabei erhielten die Teilnehmer\*innen drei Mal täglich ein Signal und wurden gebeten, die Fragen in Bezug auf die Aufgabe zu beantworten, mit der sie zum Zeitpunkt des Signals beschäftigt waren.

Am Ende eines jeden Arbeitstages füllten die Teilnehmenden einen Online Fragebogen aus, in dem sie ihr **deklaratives Wohlbefinden** für den Tag (**positiver Affekt** und **Arbeitszufriedenheit**) beurteilten. Für die Erhebung des positiven Affekts wurde die *Positive and Negative Affect Schedule* (PANAS; Watson et al., 1988, zitiert nach Illies et al., 2017) verwendet. Die Arbeitszufriedenheit

wurde mit einer leicht abgeänderten Version des *five-item Brayfield-Rothe Index* (Brayfield & Rothe, 1951, zitiert nach Illies et al., 2017) gemessen.

#### Auswertemethode

Die Messwerte wurden für jede Person an jedem Tag **gemittelt**, um **Tageswerte** für Flow und Bedürfnisbefriedigung für jeden Teilnehmenden zu erstellen, und diese Werte wurden daraufhin **mit den deklarativen Wohlfühlwerten** am Ende des Tages **abgeglichen**.

#### Ergebnisse:

**Innerhalb** der Personen korrelierten die Flow-Werte signifikant mit allen anderen erhobenen Variablen. Das heißt die Hypothese, dass Flows bei der Arbeit die beiden deklarativen Wohlbefindensindikatoren (positiver Affekt und Arbeitszufriedenheit), die am Ende des Arbeitstages erhoben wurden, vorhersagt, wurde unterstützt. Ebenso sagten Flows die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse voraus.

Darüber hinaus hatte die Persönlichkeitseigenschaft **Offenheit für Erfahrungen** einen moderierenden Effekt auf die intra-individuelle Beziehung zwischen Flow und der Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie. Das heißt, dass individuelle Unterschiede in der Persönlichkeit die Art und Weise beeinflussen, wie Individuen auf Flow-Erfahrungen reagieren. Offenheit für Erfahrung moderierte ebenso den Effekt von Flows auf beide deklarativen Wohlbefindensergebnisse. Die Eigenschaft **Gewissenhaftigkeit** hatte **keinen** interaktiven Effekt mit Flows auf die Bedürfnisbefriedigung.

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

**Remus Illies** ist ein Professor für Management an der National University of Singapore (NUS) Business School. **David Wagner** ist Associate Professor für Management an der University of Oregon. **Kelly Wilson** ist Associate Professorin für Management an der Purdue University. **Lucia Ceja** hat umfangreiche Coaching-Erfahrung mit Unternehmen, Geschäftsführer\*innen und Führungskräften in Europa und Lateinamerika. Sie ist eine Expertin auf dem Gebiet der *Positiven Psychologie* und hilft Führungskräften und Unternehmer\*innen, ihre "Unique Flow Zone" zu finden und gleichzeitig ihr Wohlbefinden und ihre Leistung zu verbessern. **Michael Johnson** ist Associate Professor in der Abteilung für Management und Organisation an der Foster School of Business an der University of Washington. **Scott DeRue** ist unter anderem Professor an der University of Michigan. **Dan Ilgen** ist Professor für Organisationspsychologie an der Michigan State University.

#### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Es wurde gezeigt, dass Flow-Erlebnisse und Selbstbestimmung einen wichtigen Einfluss auf das Wohlbefinden auf der Arbeit haben. **Arbeitsbelastungen** müssen demnach nicht zwingend zu negativen gesundheitlichen Folgen führen, sondern **können** durch diese Flow-Erlebnisse auch **vorteilhaft sein**.

Die Implikation dieser Studienergebnisse in die Praxis könnte zu **erhöhtem Engagement** auf der Arbeit führen. Das heißt, die Bedingungen für Flow-Erfahrungen könnten durch beispielsweise andere Jobdesigns erleichtert werden, um **zufriedenere** Mitarbeiter\*innen zu haben. Diese Bemühungen würden auch die **Leistung steigern**, insbesondere bei kreativen Tätigkeiten, aufgrund der Zusammenhänge zwischen Flows und verschiedenen Dimensionen der Arbeitsleistung.

Mitarbeitenden könnte **mehr Entscheidungsspielraum** geboten werden, damit diese mehr Möglichkeiten haben, Flow-Erlebnisse zu erzielen. Organisationen könnten eine Zunahme des Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter\*innen erfahren, wenn sie ihnen erlauben, ihre Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie Flow-Erlebnisse ermöglichen.

# APPLYING LEARNED OPTIMISM TO INCREASE SALES PRODUCTIVITY

Peter Schulman (1999), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.

Zusammengefasst von: Markus Besser

## Fragestellung:

Die Forschung hat sich lange Zeit auf Fähigkeiten und Motivation als Ursachen für Leistung konzentriert. Allerdings konnte gezeigt werden, dass eine positive Grundeinstellung in Form von einer optimistischen Erwartungshaltung ebenfalls ein wichtiger Faktor dafür ist, ob man Erfolg hat oder nicht. Kann man diese positive Erwartungshaltung erlernen? Und welche Bedeutung hat sie für die Praxis im Verkauf?

## Inhalt:

Das Konzept der optimistischen Erwartung entstand aus der Theorie zur erlernten Hilflosigkeit (Seligman, 1975, nach Schulman, 1999) und ist als positiv-psychologischer Gegensatz dazu konzipiert. Erlernte Hilflosigkeit ist eine mit der Zeit erlernte Erwartungshaltung, dass man selbst kaum etwas tun kann, um an der gegenwärtigen Situation etwas zu ändern. Die Folge ist ein Verlust an Motivation, Ängstlichkeit und ein geminderter Selbstwert. Um zu verstehen, wie es dazu kommen kann ist das Konzept des Erklärungsstils wichtig. Ein Erklärungsstil ist eine gewohnte, fast schon automatische Art und Weise, wie sich Individuen Rückschläge erklären. Je nachdem ob sie die Ursachen in sich oder in der Außenwelt sehen (internal/external), ob sie diese für stabil oder veränderbar halten (stable/unstable) und ob sie diese nur für eine spezifische Situation für relevant halten oder globaler verorten (global/specific), können unterschiedliche Konsequenzen für die eigene Person gezogen werden. Umso mehr Personen dazu tendieren die Ursachen für Rückschläge als unveränderbar, global und in sich verortet zu sehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese jetzt oder in der Zukunft an erlernter Hilflosigkeit leiden. Im Gegensatz dazu stellt der erlernte Optimismus die Tendenz dar, selbst in schwierigen Situationen von Erfolg auszugehen. Diese Erwartungshaltung benötigt man ganz besonders dann, wenn eine Aufgabe herausfordernd ist und es Beharrlichkeit braucht, um Hindernisse und Rückschläge zu überwinden. Je nach Erwartungshaltung, kommt es zu unterschiedlichen Verhalten und das erwartete Ergebnis stellt sich, in Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung, genau so ein.

Kann man diese Erwartungen messen? Und können diese verändert werden? Die Forschung zu Hilflosigkeit hat zur Entwicklung des *Attributional Style Questionnaire* geführt (ASQ; Peterson et al.,

1982; Seligman et al., 1979, nach Schulman, 1999). Dabei wird der Attributionsstil einer Person gemessen, indem sie mit hypothetischen Fehlschlägen konfrontiert wird und deren Kausalität anhand der drei Dimensionen verortet soll. Außerdem wurden kognitive Trainingsprogramme entwickelt, um die gewohnheitsmäßige Attribution für Fehlschläge zu hinterfragen und zum positiven zu verändern.

#### Interessante Studienergebnisse:

Hunderte Studien, die den ASQ anwandten, konnten aufzeigen, dass Optimismus mit gesteigerter Motivation, mehr Erfolgen und gesteigerter Stimmung sowie Wohlbefinden einhergeht. Pessimisten hingegen hatten häufiger Infektionen, mehr Arztbesuche und ein höheres Risiko an Herzerkrankungen zu leiden als Optimisten (Buchanan, 1989; Peterson, 1988; Peterson & Seligman, 1987 nach Schulman, 1999). Mithilfe des ASQ konnte man in verschiedenen Bereichen sogar zwischen hohen Leistungsträgern und Personen, die weniger gut abschnitten, unterscheiden. Zum Beispiel konnte Optimismus die Produktivität von Verkaufspersonal in diversen Industrien voraussagen. Studien, die mit zwei Versicherungsunternehmen durchgeführt wurden, fanden, dass Verkäufer mit einem optimistischen Attributionsstils signifikant mehr Versicherungen verkauften (um 35 Prozent!) und mit geringerer Wahrscheinlichkeit kündigten als jene mit einem pessimistischen Attributionsstil (Seligman & Schulman, 1986; nach Schulman, 1999).

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?:

Peter Schulman ist der Executive Director des Positive Psychology Zentrums der Universität Pennsylvania. Seinen Bachelor hat er in Wirtschaftswissenschaften an der Wharton School in Pennsylvania gemacht. Er hat lange Zeit mit Martin Seligman zusammengearbeitet (Research Manager des Learned Helplessness Research Lab von Dr. Seligman) und hat große staatlich geförderte longitudinal-Studien durchgeführt deren Interesse der Prävention von Depression durch kognitiv-behaviorale Interventionen galt. Sein wissenschaftliches Interesse gilt vor allem Stress-Management Trainingsprogrammen, jenen Faktoren, die die Verkaufsproduktivität beeinflussen und der Beziehung zwischen Erklärungsstil und verschiedenen Bereichen von Leistung.

#### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Arbeit im Verkauf ist nicht für jedermann, hier könnte man bei der Auswahl neuer Mitarbeiter darauf achten, dass sie über einen optimistischen Attributionsstil verfügen und so sicherstellen, dass diese über die notwendige Resilienz verfügen, um mit Rückschlägen und Absagen umgehen zu können. Des Weiteren könnte man Mitarbeitern, die nicht die nötige Leistung bringen, oder sichtlich frustriert sind, Trainings anbieten, die einen positiven Attributionsstil fördern. Auf diese Weise könnte man die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen senken und die Produktivität steigern.

# MY BETTER SELF: USING STRENGTHS AT WORK AND WORK PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND SATISFACTION

Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). *Journal of Career Development*, 44(2), 95-109.

Zusammengefasst von: Michael Brandl

## Fragestellungen:

- Ist die Nutzung von Stärken am Arbeitsplatz mit höherer Produktivität, Organizational Citizenship Behavior (OCB) und Arbeitszufriedenheit assoziiert?
- Werden diese Effekte auf die Produktivität, OCB und die Arbeitszufriedenheit durch ein höheres Maß an (a) positivem Affekt und (b) an Arbeitsengagement mediiert?

## Methoden:

Die Teilnehmer\*innen wurden über einen Zeitraum von ca. drei Monaten über die Website des VIA-Institutes rekrutiert. Die Stichprobe bestand aus N = 1.095 Berufstätigen (888 Frauen) aus Nord- und Südamerika, Europa, Australien, Asien und Afrika.

Um die Daten zu erheben, wurden folgende Messinstrumente verwendet (Tabelle 1):

Konstrukt	Operationalisierung	Quelle
Nutzung von Stärken am Arbeitsplatz	Strengths Use Scale	Govindji & Linley (2007)
Produktivität	Measure of in-role behaviors	Williams & Anderson (1991)
OCB	16-item scale	Lee & Allen (2002)
Arbeitszufriedenheit	Job Satisfaction Questionnaire	Andrews & Withey (1976)
Arbeitsengagement	Utrecht Work Engagement Scale (9-item version)	Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006)
Positiver Affekt	Positive and Negative Affect Scale (positive scale)	Watson, Clark, & Tellegen (1988)

**Tabelle 1.** Verwendete Messinstrumente zur Erhebung der Daten.

Zur Beantwortung von Hypothese 1 wurden Korrelationsanalysen durchgeführt. Hypothese 2 wurde mithilfe von PROCESS (einer Anwendung für SPSS, welche bootstrapping-Methoden und resampling ermöglicht) überprüft.

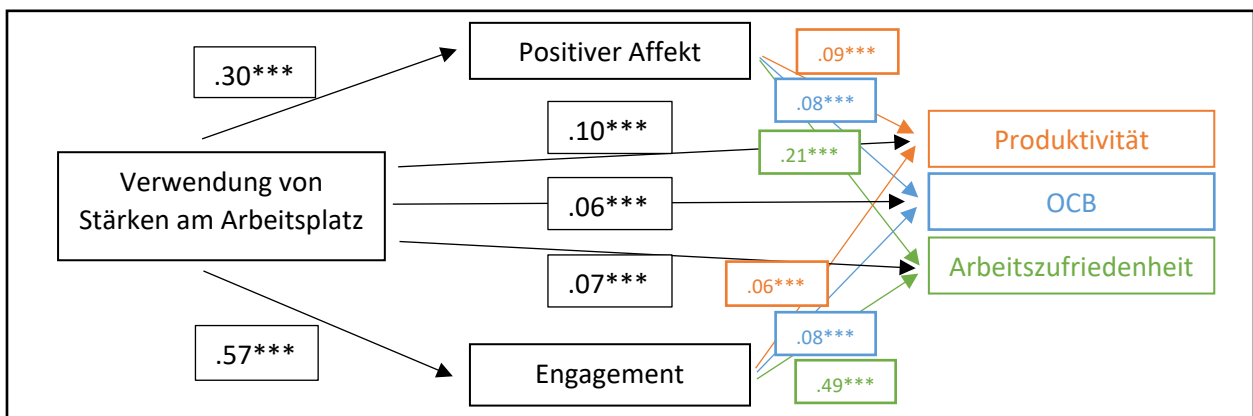
## Ergebnis:

Die Korrelationen in Tabelle 2 unterstützen die erste Hypothese: Das Ausmaß der Nutzung von Stärken am Arbeitsplatz war positiv mit Produktivität ( $r = .32, p < .001$ ), OCB ( $r = .32, p < 0.001$ ) und Arbeitszufriedenheit ( $r = .42, p < .001$ ) assoziiert.

Die drei Mediationsmodelle, welche die Rolle des positiven Affektes und des Engagements als Mediatoren von Produktivität, OCB und Arbeitszufriedenheit untersuchten, unterstützen die Annahmen von Hypothese 2, unter Berücksichtigung von Alter, Geschlecht und Kontinent der Teilnehmer\*innen (siehe Abbildung 1). Produktivität, OCB und Arbeitszufriedenheit werden sowohl direkt von der Verwendung der Stärken am Arbeitsplatz beeinflusst, als auch durch positiven Affekt und Engagement mediiert.

	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6
Nutzung der Stärken	5.54	1.18	.96						
Produktivität	4.36	0.60	.86	.32***					
OCB	4.15	0.49	.79	.32***	.46***				
Arbeitszufriedenheit	4.96	1.15	.83	.42***	.34***	.37***			
Positiver Affekt	3.50	0.85	.87	.42***	.31***	.36***	.58***		
Engagement	4.06	1.44	.94	.47***	.32***	.40***	.74***	.65***	
Alter	41.30	11.39		.10***	.11***	.19***	.11***	.08***	.16***

**Tabelle 2.** Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen. Anmerkung:  $\alpha$  = Cronbach's  $\alpha$ ; OCB = organizational citizenship behavior; \*\*\* $p < .001$ .



**Abbildung 1.** Zusammenfassung der Ergebnisse der multiplen Mediationsmodelle von der Untersuchung der Rolle des positiven Affektes und Engagements als Mediatoren zwischen der Verwendung von Stärken am Arbeitsplatz mit Produktivität ( $p < .001$ ), des OCB ( $p < .001$ ) und der Arbeitszufriedenheit ( $p < .001$ ).

### Interessante Studiendetails:

Die Studie baut auf der etablierten broaden-and-built theory von Frederickson (2001) auf, um ein neues, verständliches multiples Mediationsmodell für psychologische Mechanismen bezüglich der Verwendung von Stärken mit Mitarbeiterleistungen und -einstellungen am Arbeitsplatz zu entwickeln. Dieses soll sowohl Vorteile für die Mitarbeiter\*innen, als auch für die Organisationen haben. Sie liefert die erste empirische Unterstützung für potentielle Verhaltensveränderungen durch die Verwendung von Stärken am Arbeitsplatz.

### Welche Feldkompetenz haben die Autorinnen?

**Dr. Shiri Lavy** arbeitet derzeit am Department of Leadership and Policy in Education an der University of Haifa, Israel und ist Co-Autorin des Journal of Happiness Studies. Ihre Forschung wird hauptsächlich aus der Perspektive der Positiven Psychologie durchgeführt und fokussiert sich auf Beziehungen, Charakterstärken und das Erleben von Sinnhaftigkeit der Arbeit.

**Prof. Haddasah Littman-Ovadia** ist assoziierte Professorin der Psychologie an der Ariel University in Israel. Sie ist die Gründerin des MA-Programmes und arbeitet mit dem VIA-Institut zusammen. Ihre Forschung bezieht sich auf Karriereberatung und -entwicklung, Charakterstärken und bedeutungsvolle bzw. ausgeglichene Work-Life-Balance.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse deuten an, dass die Nutzung von Stärken ein wichtiger Aspekt von Arbeitseinstellungen und -leistung ist und somit bei den Arbeitsmöglichkeiten und Organisationsrichtlinien berücksichtigt werden sollte.



## Literatur:

Andrews, F.M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well being: The development and measurement of perceptual indicators*. New York, NY: Plenum.

Govindji, R., & Linley, A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2, 143-153.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

# TITEL: FROM THE EQUATOR TO THE NORTH POLE: A STUDY OF CHARACTER STRENGTHS

Biswas-Diener, R. (2006). From the equator to the North Pole: A study of character strengths. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 293–310.

Zusammengefasst von: Paula Czichos am 25.03.2021

## Fragestellung:

The study aimed to evaluate 24 character strengths, called the Values in Action (VIA), across cultures. The main question was, if the VIA classification of strengths is of ubiquitous nature across three different cultures.

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Three cultural samples were used that differed in their language, technological development, cultural and spiritual practices, geography, and history.

The first sample consisted of  $n = 71$  Inuit men and women (average age 38) in Northern Greenland (within the Kingdom of Denmark) called Inughuit, which were recruited through advertisements, word of mouth, and door-to-door recruitment. They live in modern homes and work in a cash economy. Their cultural values remain largely anchored in their traditional hunting lifestyle.

The second sample consisted of  $n = 123$  members of the Kenyan Maasai (average age 34), which were recruited in their villages. It's a traditional group of pastoralists who live in small huts without electricity or running water. They practice traditional pre-colonial rituals such as circumcision and arranged marriage and many of these reflect bravery in the form of pain tolerance.

The third sample consisted of  $n = 519$  University of Illinois students (average age between 14-33), representing individuals from a westernized and industrialized culture. They were recruited from a psychology class and are predominantly middle class and from the American Midwest. The majority live apart from their families and some are employed part time.

The groups were contacted between July and December 2002. The participants answered a series of written questions related to two or more VIA virtues (virtue=character strength), which were presented in the native language of the participant. Since most of the Maasai are illiterate, questions were asked orally by native speakers trained in psychological interviewing. The questions indicated whether the virtue existed in their society, rated its importance, indicated whether they would want their child to have the virtue, indicated the existence of established cultural practices or institutions that engender the virtue, and reported whether children, elders, men, and women could each exhibit each virtue. All groups answered on a 1 to 3 scale (1 indicating the weakest endorsement, 3 indicating the strongest). Percentages were calculated from the proportional amount of respondents who endorsed each item. All numbers were rounded up or down to the nearest whole number and then compared across the three cultural groups.

## Ergebnis:

There was a widespread recognition of each virtue and acknowledgment of its importance. Only forgiveness, as rated by the Americans, was endorsed by less than majority (48%). The virtue of "modesty" was endorsed as being "very important" by only 13.6 Americans and received the lowest of all ratings for the Inughuit.

The majority of the respondents from all three cultural groups indicated that they thought all 24 virtues were highly desirable for their children.

There was extensive agreement that all people could have any given strength, but endorsement was higher for the “elder” category than “youth” category. For all three cultures between 75 and 100% of respondents endorsed elders as having each of the 24 virtues, whereas among the Maasai, several of the virtues were thought to apply to children less often. Many respondents of the Inughuit felt that many of the virtues were not evidenced by children.

Respondents in all three cultures widely endorsed the possibility of all 24 VIA strengths on both men and women. Only two strengths differed by gender by at least ten percentage points for the Inughuit, kindness (women higher) and self-control (men higher). The Maasai, differed by 10 or more percentage points for their gender beliefs on four strengths: honesty, fairness, leadership (favored men), and self-control (favored women). In the American sample only industry and attachment (both favored women) differed by more than 10 percentage points.

Concerning the endorsement of cultural institutions and practices, Maasai reported relatively few such institutions compared to the Inughuit and Americans.

#### Interessante Studiendetails:

The Inughuit respondents tended to endorse all items less extremely than either of the other two cultural samples.

Questions were included that asked participants if animals could possess each of the VIA strengths. This measure was included to help assess the degree to which cultures believe character strength is inborn versus learned.

Cultures are dynamic and likewise prior research a finding of this study indicates that a virtue (e.g. modesty) can change in the degree to which it is valued by cultures.

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

The author of the article Robert Biswas-Diener is a positive psychologist from Portland State University. His research focuses on income and happiness, culture and happiness, and positive psychology. He has been called the “Indiana Jones” of positive psychology since he researched in countries like India, Kenya, Greenland, Spain and Israel. He sits on the editorial boards of the *Journal of Happiness Studies* and *Journal of Positive Psychology* and has published several articles and books himself. He also created a multi-axial approach to comprehensive diagnosis similar to the DSM multi-axial approach used in clinical psychology.

#### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

The study provides initial evidence for the ubiquitous nature of the VIA classification of strengths. Respondents in three different cultures recognized and acknowledged the existence, importance, and desirability of all 24 character strengths in their societies. They further acknowledged the existence of cultural institutions which foster the virtues, and the possibility that people, regardless of age or gender, can develop these character strengths. This suggests that virtues are a phenomena across all cultures and may have evolutionary origins that make them integral to successful societal functioning. The findings suggest that research, interventions, and applications based on the VIA taxonomy will have widespread appeal and utility.

# TITEL: STRENGTHS OF CHARACTER AND WELL-BEING

Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23*(5), 603–619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748>  
Zusammengefasst von: Darleen Derkosits, am 22. März 2021

## Fragestellung:

Die Fragestellungen der genannten Studie lauteten:

- Zeigen einige Stärken einen stärkeren Zusammenhang mit der Lebenszufriedenheit als Andere?
- Beeinträchtigen Stärken ab einem bestimmten Maß das subjektive Wohlbefinden?

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Die Stichproben wurden über das Internet rekrutiert, die erste Stichprobe setzte sich zusammen aus  $N = 3.907$  Personen, die Zweite aus  $N = 852$  Personen, die Dritte aus  $N = 540$  Personen. Das Durchschnittsalter der Proband\*innen lag bei 35 bis 40 Jahren. Circa 70% der Gesamtstichprobe bezeichneten sich selbst als weiblich und circa 805 als US-Bürger\*innen.

Der 240-Items-Selbstberichtsfragebogen VIA-IS diente der Ausprägungserfassung der Stärken der Proband\*innen. Die zehn Items pro Charakterstärke wurden anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala beantwortet. Insgesamt ergaben sich so für die 24 Charakterstärken 240 Items. Ein Beispielitem für die Erfassung der Ausprägung der Charakterstärke Optimismus lautet: „Ich weiß, dass ich mit den Zielen, die ich mir selbst gesetzt habe, Erfolg haben werde.“

Die Lebenszufriedenheit wurde anhand des Selbstberichtsfragebogens SWLS erhoben. Hierbei wurde mithilfe einer Sieben-Punkte-Likert-Skala nach der Zufriedenheit mit dem eigenen Leben im Allgemeinen gefragt. Insgesamt wurden fünf Items vorgegeben. Ein Beispielitem lautet: „Wenn ich mein Leben nochmals leben könnte, würde ich nichts ändern.“

Da Frauen bei den zwischenmenschlichen Charakterstärken, wie beispielsweise der sozialen Intelligenz, Freundlichkeit und Liebe, mehr Punkte als Männer erzielten, wurde bei der Auswertung um das Alter, Geschlecht und die US-Staatsbürgerschaft (Ja / Nein) kontrolliert.

## Ergebnis:

Eine hohe Korrelation zwischen der absoluten Ausprägung der Charakterstärke und der Lebenszufriedenheit lag bei Optimismus ( $r = .48$  bis  $.59$ ,  $p < .002$ ), Lebensfreude ( $r = .47$  bis  $.53$ ,  $p < .002$ ), Dankbarkeit ( $r = .41$  bis  $.43$ ,  $p < .002$ ), Liebe ( $r = .35$  bis  $.46$ ,  $p < .002$ ) und Neugier ( $r = .34$  bis  $.39$ ,  $p < .002$ ) vor.

Eine eher schwache bis gar keine Korrelation zeigte sich bei Bescheidenheit und intellektuellen Stärken, wie beispielsweise Sinn für das Schöne, Kreativität, Urteilsvermögen und Liebe zum Lernen ( $r = .02$  bis  $.20$ , teilweise  $p =$  nicht signifikant).

Wenn die Stärken nicht nach der absoluten Ausprägung bestimmt, sondern anhand einer Rangreihung geordnet wurden, zeigte sich ein ähnliches Ergebnis: Wenn sich die Stärken Optimismus, Lebensfreude, Dankbarkeit und / oder Neugier unter den Signaturstärken befanden, hing dies mit einer höheren Lebenszufriedenheit zusammen, bei Bescheidenheit, Kreativität, Urteilsvermögen, Sinn für das Schöne, Liebe zum Lernen und / oder Umsicht mit einer geringeren.

Generell konnte kein Hinweis darauf gefunden werden, dass ein Übermaß einer Charakterstärke mit einer geringeren Lebenszufriedenheit verbunden ist. Es zeigten sich signifikante lineare Trends bezüglich der Ausprägung der Charakterstärke und der Lebenszufriedenheit, bis auf Sinn für das Schöne, Kreativität und Bescheidenheit.

### Interessante Studiendetails:

Die Studie zu den Zusammenhängen der Lebenszufriedenheit und der 24 Charakterstärken der VIA-Klassifikation ist ein interessantes Beispiel, wie unser Wissen über unsere eigenen Signaturstärken und der Fördermöglichkeiten dieser – beziehungsweise welche wir für unser subjektives Wohlbefinden am ehesten fördern sollten - unsere Lebenszufriedenheit erhöhen und damit psychologische und soziale Probleme verringern, sowie einige positive Aspekte unseres Lebens, wie unsere Arbeitsleistung, steigern kann. Ein interessantes Ergebnis ist, meiner Meinung nach, dass Bescheidenheit am wenigsten erfüllend ist und dass intellektuelle Stärken zwar sozial und vor allem universitär hoch angesehen sind, aber nicht zwingend mit einer höheren Lebenszufriedenheit zusammenhängen.

Ebenfalls interessant, und eventuell überraschend, ist das Ergebnis, dass ein Übermaß einer Charakterstärke nicht mit einer geringeren Lebenszufriedenheit verbunden ist. In einer anderen Befragung, welche dieses Ergebnis unterstützt, wurden Proband\*innen gefragt, ob sie jemals eine ihrer Signaturstärken in Schwierigkeiten gebracht hätte. Neunzig Prozent antworten darauf mit „Ja“, allerdings würde niemand etwas daran ändern wollen, da sie ihre Signaturstärken als Teil ihrer Persönlichkeit sehen würden. Demnach gibt es kein „Zu viel“ der Signaturstärken, welches mit einer geringeren Lebenszufriedenheit zusammenhängen könnte.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Nansook Park ist Professorin für Psychologie und Direktorin des Zentrums für Positive Psychologie an der Michigan Universität.

Christopher Peterson war Professor für Psychologie an der Michigan Universität, seine Forschungsschwerpunkte lagen im Bereich der Gesundheit, Charakterstärken und dem Wohlbefinden.

Martin Seligmans Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Depression, Charakterstärken und der Messung des Wohlbefindens.

Seligman und Peterson erarbeiteten mit „Charakterstärken und Tugenden“ ein Konzept, welches im Gegensatz zu geistigen Störungen steht, sie gelten als Pioniere der Positiven Psychologie. Demnach können die Autoren und die Autorin als erfahren in dem Feld des Artikels betrachtet werden.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass einige Charakterstärken bezüglich der Lebenszufriedenheit befriedigender sind als Andere.

Um eine hohe Lebenszufriedenheit - welche unter Anderem mit dem Fehlen von psychologischen und sozialen Problemen, einer besseren körperlichen Gesundheit, einer besseren Arbeitsleistung, einer guten Problemlösung und einer erhöhten Widerstandskraft gegen Stress korreliert – zu fördern, sollten also die Stärken Optimismus, Lebensfreude, Dankbarkeit, Liebe und Neugier gefördert werden, beispielsweise mithilfe anhand darauf abzielender Interventionen. Diese Interventionen müssen teilweise noch entwickelt werden und in Folgestudien sollten ihre Effekte gemessen werden.

# POSITIVE PSYCHOLOGY PRINCIPLES APPLIED TO CONSULTING PSYCHOLOGY AT THE INDIVIDUAL AND GROUP LEVEL

Sandra L. Foster & Paul J. Lloyd, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2007

Zusammengefasst von: Clara Dietachmair

## Fragestellung:

Welche Erkenntnisse und Methoden aus der positiven Psychologie gibt es und welche davon stellen vielversprechende Anwendungen für die Beratungspsychologie dar?

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Der Artikel ist eine Zusammenfassung der Autoren zu verschiedenen Erkenntnissen und Studien aus dem Bereich der Positiven Psychologie. Sie greifen dabei Themen wie Flow-Erleben, das „broaden and build“-Modell, die „experience sampling method“ (ESM) sowie das Erleben und Vertiefen von Stärken auf. Die Autoren beschreiben darauffolgend die Einbeziehung spezifischer Elemente aus der positiven Psychologie zur Verbesserung von Interventionen. Ihr Ansatz ist es, Forschung in Anwendungsvorschläge zu integrieren. Die Autoren haben verschiedene Methoden der Positiven Psychologie mit ihren Klienten durchgeführt und im Zuge dessen unter anderem Fallstudien (n=10) erhoben. Durch den Einsatz von Strategien, die auf der Forschung von Barbara Fredrickson basieren, haben sie Klienten gebeten, positive Erlebnisse zu planen und sich regelmäßig mit Hobbys oder anderen angenehmen Aktivitäten zu beschäftigen, um positive Emotionen regelmäßiger zu erleben. Ebenso versuchten sie bei Klienten Zufriedenheit zu erzeugen, indem sie gemeinsam den Fokus auf vergangene Leistungen gelegt oder in Beratungssitzungen Humor eingesetzt haben. Ein weiteres Beispiel für die Integration von positiver Psychologie in die Praxis ist, dass die Autoren ihre Klienten zu Beginn von Gesprächen gefragt haben, was derzeit gut bei ihnen läuft, damit diese dadurch hoffnungsvoller in die Zukunft blicken und weniger defensiv sind, wenn es um notwendige Veränderungen geht. Die Autoren leiteten ihre Klienten zudem dazu an, positive Worte zu generieren, die abgerufen werden können, wenn sie sich in einem negativen Stimmungszustand bei der Arbeit (oder anderswo) befinden. Weiters führten Klienten die ESM-Methode durch, welche auf Forschungen zum Thema „Flow“ basiert und Probanden zu zufälligen Zeitpunkten dazu auffordert, die Tätigkeit zu erkennen, die sie gerade ausüben und diese anhand von Fragen zu kategorisieren, indem sie unter anderem angeben, wie sie sich gerade fühlen.

## Ergebnis:

Die Autoren konnten zeigen, dass sich Klienten durch die Herausarbeitung dessen, was in ihrer Arbeit gut läuft, mehr angeregt fühlen. Ihre Fallstudien legen nahe, dass kleine Interventionen aus dem Bereich der Positiven Psychologie den Klienten helfen können,

breiter und kreativer zu denken. Die Autoren fanden zudem heraus, dass eine wichtige Beratungstätigkeit darin bestehen könnte, mit Hilfe der ESM-Methode zu beurteilen, wie der Klient seine Zeit verbringt, und dann mit diesen Daten zu arbeiten. Indem der Klient erkennt, wie er tatsächlich seine Zeit einteilt, hat er die Möglichkeit, diese Informationen zu nutzen, um sich häufiger an Flow-Aktivitäten zu beteiligen und sich dafür zu entscheiden, produktiver, das heißt im Flow, zu arbeiten, wenn er am Arbeitsplatz ist.

#### Interessante Studiendetails:

Die Autoren heben in ihrem Artikel eine Fallstudie mit einem 30-jährigen Klienten hervor, der die ESM angewendet hat. Der Klient war sehr erfolgreich, aber unzufrieden mit seiner Arbeit. Er sammelte zwei Wochen lang Daten, indem er Tätigkeiten denen er nachging aufmerksam wahrnahm und mithilfe der zu der ESM dazugehörigen Fragen kategorisierte. Der Klient war sehr überrascht darüber, wie niedrig seine Konzentration während dem Großteil seiner Arbeitszeit war und wie selten er sich aktiv mit seiner Freizeitgestaltung beschäftigte. Während der Coaching-Sitzungen nutzte der Klient seine ESM-Daten, um seine Zeiteinteilung zu überarbeiten. Die ESM-Informationen ermöglichten es ihm, Wege zu finden, seinen Fokus neu auszurichten und sein positives Verhalten als Führungskraft wiederzuentdecken.

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Sandra Foster war jahrelang als Business Coach in privater Praxis in den USA tätig. Sie war Mitglied des Lehrkörpers der Stanford Universität, wo sie ihren Dokortitel erhielt. Sie war zudem Mitglied des Vorstandes der American Psychological Association's Society of Consulting Psychology und arbeitete sechs Jahre lang bei Korn/Ferry International, einer globalen Unternehmensberatungsfirma in London im Bereich Leadership Development. Derzeit ist Foster als Senior Faculty für das College of Executive Coaching tätig und hält häufig Vorträge auf Fachkonferenzen.

Paul Lloyd war Professor für Psychologie an der Southeast Missouri State University und Präsident von Lloyd & Associates. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehörten Lebensstilverbesserung, Coaching von Führungskräften, Organisationsentwicklung und Programmevaluationen. Er hat 1978 an der Saint Louis University in Psychologie promoviert. Lloyd ist ehemaliger Präsident der Society of Consulting Psychology und diente zwei Amtszeiten als Repräsentant des APA-Rates.

#### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Dieser Artikel beschreibt die Anwendung, auf der Team- und Individualebene von Erkenntnissen aus der positiven Psychologie für die Praxis. Die Autoren geben einen Überblick zu verschiedenen Methoden aus der Positiven Psychologie und wie diese in der Praxis einsetzbar sind. Die Autoren schlagen vor, dass diese Anwendungen in der Beratungspsychologie vielversprechend sind und sich lohnen, wenn sie von Praktikern selbst durchgeführt werden. Die ESM-Methode kann als Teil von Beratungsinterventionen verwendet werden, um Klienten dabei zu unterstützen, ihre Verteilung von Zeit und psychischer Energie zu entdecken und herauszufinden, wohin sie ihre Aufmerksamkeit richten.

# THE RIPPLE EFFECT: EMOTIONAL CONTAGION AND ITS INFLUENCE ON GROUP BEHAVIOR

Sigal Barsade, Dezember 2002, Administrative Science Quarterly 47(4):644-675

DOI: [10.2307/3094912](https://doi.org/10.2307/3094912), Zusammengefasst von: Patrizia Duda

## Fragestellung:

Basierend auf Studienergebnissen zur Übertragung von Stimmung in Dyaden ist die Annahme, dass es auch zu einer Übertragung von Stimmung innerhalb von Gruppen kommt. Wobei die emotionale Übertragung in dieser Studie als Prozess definiert wird, in welchem eine Person oder Gruppe die Emotionen oder das Verhalten einer Person oder Gruppe durch bewusste oder unbewusste Induktion emotionaler Zustände oder Verhaltensmaßstäben beeinflusst. (Schoenewolf, 1990).

Es wurden sechs Hypothesen aufgestellt:

H1: Es kommt zu einer Übertragung der Stimmung unter Gruppenmitgliedern.

H2: Unangenehme Emotionen führen mit größerer Wahrscheinlichkeit zur Übertragung von Stimmung als angenehme Emotionen.

H3: Die gleiche emotionale Valenz (angenehm oder unangenehm) führt zu einer höheren Übertragung, wenn sie mit starker Energie ausgedrückt wird als wenn sie mit schwacher Energie ausgedrückt wird.

H4: Übertragung von positiven Emotionen, d.h. ein Anstieg der positiven Stimmung, wird zu höherer Kooperationsbereitschaft führen - sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene.

H5: Übertragung von positiven Emotionen, d.h. eine Zunahme von positiver Stimmung, wird zu weniger Gruppenkonflikten führen.

H6: Übertragung von positiven Emotionen, d.h. eine Zunahme von positiver Stimmung, wird dazu führen, dass die Personen ihre Leistung und die der Gruppe höher bewerten.

Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Stichprobe: 94 Studenten mit Studienfach Wirtschaft (m 59, w 32, 3 oA)

Randomisierte Zuteilung zu 29 Gruppen (2-4 Teilnehmer pro Gruppe)

Videoaufgezeichnete Teilnahme an Leaderless Group Discussion. Die Probanden hatten 2 Aufgabenstellungen in einer Verhandlungssituation: (1) einen höchstmöglichen Bonus für ihren Kandidaten zu erwirken und (2) mitzuwirken die Unternehmensfunds und den Unternehmensgewinn zu maximieren.



2x2 Design. Die zwei Faktoren waren emotionale Valenz (angenehm/unangenehm) und das Energie-Level der kommunizierten Stimmung (hoch/niedrig)

Die Faktoren wurden manipuliert über die Stimmung, die ein trainierter confederate, welcher Schauspieler war, in die Gruppe einbrachte.

Vor Beginn der Verhandlungen haben die Probanden einen Fragebogen zur Erfassung der Stimmung ausgefüllt, danach begann die Instruktion zur Aufgabenstellung. Der confederate begann in allen Bedingungen als erster Teilnehmer. Die Verhandlungssituation dauerte 30 Minuten. Danach wurde ein erweiterter Fragebogen zur Erhebung der Stimmung und Items zur Beurteilung der eigenen wie auch der Gruppenleistung vorgegeben.

### Ergebnis:

Die Studie hat gezeigt, dass emotionale Übertragung in Gruppen auftritt, und es einerseits zur Veränderung von Stimmungen der Gruppenmitglieder durch den Einfluss einzelner kommen kann und andererseits Stimmung als affektive Information von den Gruppenmitgliedern genutzt wird. Dass die Übertragung von positiven Emotionen, d.h. ein Anstieg der positiven Stimmung, zu höherer Kooperationsbereitschaft - sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene führt. Der Einfluss der Stärke, in der die Stimmung geäußert wird, konnte nicht bestätigt werden. Die Autorin bezeichnet Menschen als "walking mood inductors", welche Stimmungen, Urteile und Verhaltensweisen anderer beeinflussen.

### Interessante Studiendetails:

Das Nutzen eines Schauspielers zur Induktion von Stimmung.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Dr. Barsade ist- neben ihrer Professur für Management an der University of Pennsylvania - als Beraterin für Unternehmen wie Cisco, Coca Cola, Coldwell Banker, Comcast, Deloitte, Del Monte, Estee Lauder, Google, Hertz, Hitachi, IBM, KPMG, Lincoln Financial, Magna PowerTrain, Merrill Lynch, the NBA, the NFL, Office Depot, Penske, State Farm Insurance, Sunoco, US Trust, and Wyndham Worldwide tätig.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Als der Artikel verfasst wurde – im Jahr 2002 – hat sich die Forschung auf die Übertragung von Stimmung in Dyaden konzentriert. In ihrer Studie erweitert die Autorin den Forschungsbereich auf Teams. Das Verständnis sozialer Prozesse in Gruppen ist wichtig, um gute Teams zusammenzustellen wie auch Gruppeninteraktionen und -dynamiken zu berücksichtigen wie auch als Führungsperson um die Wirkung von Stimmung Bescheid zu wissen. Die Ergebnisse unterstreichen den Wert von positiven Emotionen, aber auch den starken Einfluss von negativen Emotionen.

# IMPLICIT THEORIES OF INTELLIGENCE PREDICT ACHIEVEMENT ACROSS AN ADOLESCENT TRANSITION: A LONGITUDINAL STUDY AND AN INTERVENTION

Lisa S. Blackwell; Kali H. Trzesniewski und Carol Sorich Dweck; Child Development; 2007

Zusammengefasst von: Gabriel Gorbach

## Fragestellung:

Kann die Leistung von Schüler/innen der Sekundarstufe gesteigert werden, indem man ihre Denkweise über Intelligenz ändert?

## Methoden

91 Schüler/innen einer öffentlichen New-Yorker Schule wurden zu annähernd gleichen Teilen in eine Experiment- und Kontrollgruppe eingeteilt. Vor der Intervention zeigten sie unterdurchschnittliche mathematische Fähigkeiten.

Schüler/innen der Experimenttalgruppe, als auch der Kontrollgruppe nahmen an Workshops teil. Darin bekamen sie Informationen über das Gehirn, Lerntechniken und nichtstereotypes Denken. Schüler/innen der Experimenttalgruppe wurde darüber hinaus beigebracht, dass Intelligenz formbar ist und entwickelt werden kann. Ihnen wurde ein sogenanntes Growth Mindset beigebracht, die Überzeugung, dass man Fähigkeiten und Intelligenz erlernen kann.

Nach den Workshops wurden die Schüler/innen in mehreren Weisen getestet: Durch einen Fragebogen wurde erhoben, an wie viel Inhalt aus den Workshops sie sich erinnern können. Mit einem speziellen Fragebogen wurde ihre implizite Theorie über Intelligenz erhoben. Die Mathematik-Lehrer/innen sollten notieren, bei welchen Schüler/innen sie eine Veränderung in der Motivation bemerken. Außerdem wurde ihre Leistung bei Mathematik Tests zu drei verschiedenen Zeitpunkten erhoben.

## Ergebnis:

Beide Gruppen erinnerten sich an gleich viel allgemeines Wissen aus den Workshops. Jedoch erinnerten sich die Schüler/innen der Experimentalgruppe an signifikant mehr Wissen über die Formbarkeit der Intelligenz, welches lediglich ihnen beigebracht wurde. Schüler/innen der Experimentalgruppe veränderten ihre implizite Theorie über Intelligenz stärker als Schüler/innen in der Kontrollgruppe. Sie verstärkten die Überzeugung, dass Intelligenz formbar ist und entwickelt werden kann, sprich sie entwickelten verstärkt ein Growth Mindset.

Schüler/innen der Experimentalgruppe waren signifikant häufiger bei den Schüler/innen dabei, deren gesteigerte Motivation den Lehrer/innen aufgefallen ist. Außerdem bekamen sie bei einem standardisierten Mathematik Test signifikant bessere Noten.

#### Interessante Studiendetails:

Besonders interessant ist, dass jene Schüler/innen am meisten von der Intervention profitierten, welche zu Beginn des Schuljahres die implizite Theorie hatten, dass Intelligenz nicht formbar ist. Insgesamt sank der Durchschnitt der Noten in Mathematik während dem Schuljahr, jedoch erlebten die Schüler/innen in der Experimentalgruppe nach der Intervention sogar eine kleine Verbesserung der Noten in Mathematik.

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Lisa S. Blackwell PhD arbeitet am Institut für Psychologie der Columbia Universität. Sie ist Präsidentin und Co-Gründerin von *Mindset Work* der größten Organisation zur Förderung des Growth Mindsets.

Kali H. Trzesniewski PhD ist die stellvertretende Direktorin der Forschung für das 4-H Jugendentwicklungsprogramm, welches landesweit in den Vereinigten Staaten die Entwicklung von Jugendlichen fördern soll.

Carol S. Dweck PhD ist bekannt geworden für ihr Forschung zum Thema Mindset. Sie begründete die Unterscheidung zwischen Growth Mindset und Fixed Mindset und ist federführend in der Erforschung des Einflusses von Mindset. Für ihre Forschung wurde sie vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem E. L. Thorndike Award, der für außergewöhnliche Forschung in der Entwicklungspsychologie verliehen wird.

#### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Das eigene Selbstbild und die Überzeugung, die man in sich trägt, ist ein unterschätzter Einflussfaktor im Bezug auf schulischen Erfolg. Eltern, Lehrer/Innen und Schüler/innen sehen den Grund für schulischen Erfolg oder Misserfolg häufig in der Ausprägung der Intelligenz oder in anderen vermeintlich unveränderbaren Eigenschaften, wie beispielsweise ob man ein „Mathe-Mensch“ sei oder nicht.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass nicht Intelligenz allein für den Erfolg oder Misserfolg in Mathematik verantwortlich ist. Ein großer Einflussfaktor liegt in der Überzeugung, ob Intelligenz veränderbar oder stabil ist. Die Ergebnisse der Intervention zeigen, dass die Leistung von Schüler/innen gesteigert werden kann, wenn sie ein Growth Mindset entwickeln, also die Überzeugung, dass Intelligenz veränderbar ist.

Abgeleitet aus diesen Ergebnissen ist zu vermuten, dass man die Leistung von Schüler/innen, aber auch von Mitarbeiter/innen steigern kann, wenn man ihnen ein Growth Mindset beibringt und ihnen zeigt, dass sie die für Erfolg relevanten Fähigkeiten erlernen können. Die Entwicklung eines Growth Mindset ist vergleichsweise günstig, hat aber langanhaltende positive Konsequenzen.

## „Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout“

von Schermuly, C. , Schermuly, R., Meyer, B. (2010) in International Journal of Educational Management Vol. 25 No. 3, 2011, pp. 252-264. DOI 10.1108/09513541111120097

Zusammengefasst von: Magdalena Maria Maier

**Fragestellung:** Die Studie untersucht die Beziehung zwischen Selbstbefähigung (psychological Empowerment), Arbeitszufriedenheit und Burnout bei stellvertretenden DirektorInnen aus unterschiedlichen Volksschulen in Deutschland.

- **Hypothese 1:** Die Arbeitszufriedenheit mediiert die Effekte der Selbstbefähigung auf Burnout.
- **Hypothese 2:** Es gibt eine negative Beziehung zwischen Selbstbefähigung und emotionaler Erschöpfung
- **Hypothese 3:** Die Beziehung zwischen Selbstbefähigung und emotionaler Erschöpfung wird durch die Arbeitszufriedenheit meditiert.
- Um zu zeigen, dass die emotionale Erschöpfung einen Einfluss auf die Gesundheit der VizedirektorInnen hat, untersuchen sie außerdem: **Hypothese 4:** Es gibt einen Zusammenhang zwischen Burnout und Fehltagen.

**Stichprobenbeschreibung:** Die Stichprobe setzt sich aus N = 103 VizedirektorInnen aus 103 verschiedenen Volksschulen in Deutschland zusammen (n (weiblich) = 81 und n (männlich) = 22). Das durchschnittliche Alter beträgt 45,3 Jahre. (SD = 9,43). Die durchschnittliche Lehrverpflichtung der TeilnehmerInnen in Jahren beträgt 18,6 Jahre (SD = 9,95), die durchschnittliche VP Position in Jahren beträgt 6 Jahre (SD = 5,97). Die Größe der Schulen = 286,1 SchülerInnen (SD = 84,35).

**Erhebungsmethode:** Die Daten wurden mittels diversen Fragebögen erhoben. Im folgenden werden die ausgewählten Fragebögen beschrieben:

**Empowerment** wurde mittels eines Fragebogens „Empowerment questionnaire“ von Spreitzer (1995), deutsche Übersetzung von Adolf et al. (2009) abgefragt. Der Fragebogen beinhaltet 4 Dimensionen der Selbstbefähigung, nämlich Kompetenz, Bedeutung/Sinn, Selbstbestimmung und Einfluss und beinhaltet je Dimension 3 Items.

**Sinn:** Itembeispiel: *“The work I do is meaningful to me”*. Cronbach's Alpha ( $\alpha = 0.79$ ) kann als zufriedenstellend bewertet werden.

**Kompetenz:** Itembeispiel: *“I am confident about my ability to do my job”* mit zufriedenstellendem Cronbach's Alpha ( $\alpha = 0.76$ )

**Selbstbestimmung:** Itembeispiel: *“I have significant autonomy in determining how I do my job”* mit zufriedenstellendem Cronbach's Alpha ( $\alpha = 0.82$ )

**Einfluss:** Itembeispiel: *“My impact on what happens in my department is large”* mit zufrieden stellendem Cronbach's Alpha ( $\alpha = 0.81$ )

**Arbeitszufriedenheit:** Die Allgemeine Job Zufriedenheit wurde mittels einer Skala „general satisfaction“ aus dem „Job Diagnostic Survey“ von Hackman und Oldman ( 1975) mittels 3 Items erfragt. Verwendet wurde die deutsche Übersetzung von Van Dick (2006). Cronbachs Alpha ( $\alpha = 0.76$ ) kann als zufriedenstellend bewertet werden.

**Burnout:** Aus dem Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) wurde eine Skala, nämlich die „emotional exhaustion scale“ in der deutschen Übersetzung von Barth, 1985 verwendet, welche aus 9 Items besteht (z.B. *“I feel emotionally drained from my work”*), welche auf einer 5- stufigen Likert Skala beantwortet werden können. ( 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

**Demografische Daten und Fehltag:** Außerdem mussten die StudienteilnehmerInnen demographische Daten und ihre krankheitsbezogenen Fehltag der letzten Jahre angeben. Ein Itembeispiel: *“How many days could you not work in the last 12 months due to illness?”* Dieses Item wurde nicht im Strukturgleichheitsmodell berücksichtigt.

**Auswertung:** Ausgewertet wurde mit Hilfe des statistischen Programmes MPlus. Die Mediation der Selbstbefähigung auf emotionale Erschöpfung via Arbeitszufriedenheit wurde mittels Strukturgleichheitsmodells erklärt.

**Ergebnis:** In Bezug auf Empowerment wird ein starker indirekter Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung durch Arbeitszufriedenheit berichtet. Der direkte Zusammenhang zwischen Empowerment und emotionaler Erschöpfung erreichte keine statistische Signifikanz. Unter den 4 Dimensionen der Selbstbefähigung waren Kompetenz und Sinn die stärksten Prädiktoren für die Ergebnisse. Emotionale Erschöpfung und arbeitsfreie Tage korrelierten positiv miteinander.

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

**Prof. Dr. Carsten C. Schermuly:** Prof. Dr. Carsten C. Schermuly ist ein Diplompsychologe mit dem Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie, er promovierte an der Humboldt Universität Berlin und vertiefte sich anschließend in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Er entwickelte ein Instrument, mit dem man softwarebasiert das nonverbale Verhalten in Arbeitsteams erfassen kann. An der SRH Berlin University of Applied Sciences ist er als Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Wirksamkeit von Coaching, Nebenwirkungen von Coaching, Coachingprozessforschung und der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Coaching, außerdem beschäftigt er sich mit der New Work-Forschung, Themen daraus sind Antezedenzen und Konsequenzen von psychologischem Empowerment, Erfolgsfaktoren für die Einführung von New Work, theoretische Basis von New Work, psychologische Voraussetzungen für agile Projektarbeit. Themen aus seinem Forschungsschwerpunkt Teamforschung sind Diversität in Teams, nonverbale Interaktionsprozesse in Teams. Darüber hinaus ist er geschäftsführender Direktor des Instituts for New Work and Coaching, welches Coachingforschung durchführt und für die Praxis nutzbar macht. Seit 15 Jahren ist er als Trainer und Organisationsberater tätig. Vor allem begleitet er Organisationen bei der Einführung von New Work. Er publizierte über 90 Papers, welche in hochrangigen internationalen Journals veröffentlicht und erhielt etliche Auszeichnungen.

**Prof. Dr. Bertolt Meyer:** Prof. Dr. Bertolt Meyer studierte Psychologie an der Universität Hamburg und an der Humboldt-Universität Berlin und promovierte am Lehrstuhl für Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Universität Berlin im Jahre 2005. Er war Gastwissenschaftler an der School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology in Japan. Er ging anschließend nach Zürich, um als Oberassistent am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie bei Prof. Dr. Klaus Jonas am Psychologischen Institut der Universität Zürich zu arbeiten. Ab 2014 vertrat er den Lehrstuhl für Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Chemnitz und wechselte dann dort zur Professur für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Was ich persönlich an seiner Arbeit an der TU Chemnitz spannend finde, ist der Arbeitsschwerpunkt Diversität, Gender, Herkunft sowie Alter. Insbesondere seine Arbeit zur Diskriminierung von Frauen fand ich besonders bedeutend. Er selbst ist ohne Unterarm geboren. Sein eigenes Anderssein hat er zum Forschungsthema gemacht: „Stereotype gegenüber Menschen, die bionische Prothesen tragen“.

**Rene A. Schermuly:** Herr Rene Schermuly war lange Grundschulleiter der Ernst Born Schule in Bad Ems und ist seit 2018 Grundschulreferent bei der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion in der Außenstelle Schulaufsicht in Koblenz. Er ist zuständig für die Grundschulen in den Verbandsgemeinden Bad Marienberg, Montabaur, Rennerod, Selters, Wallmerod, Westerburg und Wirges. Er bringt sich vor allem mit seiner vielfältigen Erfahrungen in die Weiterentwicklung der Grundschulen ein. Augenmerk legt er auf die Unterstützung der Schulen in ihrer pädagogischen Arbeit. Außerdem versucht er jedem Kind eine optimale Lernumgebung zu ermöglichen. Heilpädagogische Sprachförderung wird im Zusammenhang mehrmals erwähnt.

**Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:** Die Studie ist die erste Studie, welche den Zusammenhang zwischen Empowerment, Arbeitszufriedenheit und Burnout unter VizeschuldirektorInnen untersucht. Gezeigt wird der signifikante Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und emotionaler Erschöpfung. Diese Erkenntnis könnte als Frühwarnsystem dienen. Demzufolge wird angeraten Arbeitszufriedenheit mehrmals jährlich zu erheben. Personen mit niedrigem Arbeitszufriedenheitsscore sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Selbstwirksamkeit muss in Form von Feedbackkultur gestärkt werden. Spezifische Trainings und der Austausch mit Peers könnte förderlich sein, um den Arbeitsansprüchen gerecht zu werden.

## Literaturverzeichnis

Berlin University of Applied Sciences. Abgerufen am 10. Mai 2021 von <https://www.srh-berlin.de/hochschule/hochschulteam/schermuly-carsten/>

Bürgerstiftung Bad Ems. (2011, 13. Mai). Abgerufen am 10. Mai 2021 von <https://buergerstiftung-bad-ems.blogspot.com/2011/05/buga-karten-fur-die-kleinen-gartner.html>

Heimat- und Bürgerzeitung der Verbandsgemeinde Nassau. (2013, 2. Januar). Abgerufen am 10. Mai 2021 von <https://docplayer.org/122757638-Sprachheilpaedagogische-beratungswoche-vom-januar.html>

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly. LinkedIn. Abgerufen am 10. Mai 2021, von <https://www.linkedin.com/in/prof-dr-carsten-c-schermuly-bb5060190/?originalSubdomain=de>

RheinlandPfalz. (2018, 11. Oktober). Abgerufen am 10. Mai 2021 von <https://add.rlp.de/de/aktuelles/detail/news/News/detail/rene-schermuly-neuer-grundschulreferent-fuer-den-westerwaldkreis/>

Timm, U. (2020, 26. Oktober). Psychologe Bertold Meyer. Tagsüber Professor, nachts DJ. *Deutschlandfunk Kultur*. [https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologe-bertolt-meyer-tagsueber-professor-nachts-dj.970.de.html?dram:article\\_id=486411](https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologe-bertolt-meyer-tagsueber-professor-nachts-dj.970.de.html?dram:article_id=486411)

Technische Universität Chemnitz. Abgerufen am 10. Mai 2021 von <https://www.tu-chemnitz.de/hsw/psychologie/professuren/owpsy/Team/meyer.php>

# OPTIMISTIC MANAGERS AND THEIR INFLUENCE ON PRODUCTIVITY AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN A TECHNOLOGY ORGANISATION: IMPLICATIONS FOR COACHING PSYCHOLOGISTS

Autoren: *Dana Arakawa & Margaret Greenberg*

Zeitschrift: *International Coaching Psychology Review, Vol. 2 No. 1.*

Datum: *März, 2007*

Zusammengefasst von: *Melanie Maurer*

## Fragestellung:

Haben optimistische Manager:innen einen positiven Führungsstil (engl. „Positive Leadership“), der das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter:innen fördert?

## Methoden:

Die Autorinnen haben ein querschnittliches Studiendesign mit zwei Messzeitpunkten gewählt.

Aus einem IT Unternehmen wurden Personen ausgewählt, die IT Experten waren und an relevanten IT Projekten arbeiteten. Diese Personen wurden dann per E-Mail rekrutiert. 117 nahmen an der Studie teil. Das Geschlechterverhältnis der Probanden war relativ ausgeglichen (54% Frauen, 46% Männer), das Durchschnittsalter betrug 44 Jahre ( $SD=7.59$ ). Über 50% der Personen waren bereits 10 Jahre oder mehr an der Firma angestellt.

Die Analysen wurden sowohl retrospektiv auf das Jahr 2005 bezogen durchgeführt, als auch prospektiv für 2006. Das Sample in 2005 bestand aus 86 Mitarbeiter:innen und 17 Manager:innen. 2006 wurde ein Subsample gezogen: 39 Mitarbeiter:innen und 14 Manager:innen nahmen 2006 teil.

Es wurde je eine elektronische Umfrage für die Mitarbeiter:innen und eine für Manager:innen erstellt. Mit dem *Life Orientation Test Revised* wurde Optimismus bzw. Pessimismus gemessen. Zudem wurde Positive Leadership gemessen, welcher Stärkenorientierung (Stärken der Mitarbeiter:innen wahrnehmen und berücksichtigen), die Perspektive (der Grad in dem Manager:innen bei Schwierigkeiten eine positive Perspektive beibehalten) und Anerkennung (für Aufwand und Leistung der Mitarbeiter:innen) beinhaltet. Projekt Performance wurde ebenfalls mittels 9 Attributen gemessen.

Um die Hypothesen zu testen wurden Korrelationen zwischen 8 Variablen gerechnet: Manager & Mitarbeiter Optimismus und Engagement, Projekt Performance, Stärkenorientierung, Perspektive und Anerkennung.

## Ergebnis:

### **Ergebnisse retrospektiv von 2005:**

Manager Optimismus korreliert signifikant mit Manager Engagement und Manager Engagement mit Projekt Performance. Derselbe Zusammenhang gilt auch für Mitarbeiter. Stärkenorientierung korreliert signifikant mit Manager & Mitarbeiter Engagement, Mitarbeiter Optimismus, Projekt

Performance, Perspektive und Anerkennung. Der Ausmaß in dem Manager:innen eine positive Perspektive beibehalten korreliert mit Mitarbeiter Engagement, Projekt Performance und Anerkennung. Zuletzt korreliert das Ausmaß in dem Manager:innen Anerkennung gewähren mit Mitarbeiter Optimismus, Engagement und Projekt Performance.

Es konnten jedoch keine Korrelationen von Manager Optimismus mit Mitarbeiter Engagement oder Projekt Performance retrospektiv 2005 nachgewiesen werden.

#### **Korrelationen-Ergebnisse prospektiv für 2006:**

Manager Optimismus: Projekt Performance

Manager Engagement: Projekt Performance, Mitarbeiter Optimismus

Mitarbeiter Optimismus: Mitarbeiter Engagement

Mitarbeiter Engagement: Projekt Performance

Stärkenorientierung: Mitarbeiter Optimismus, Engagement, Projekt Performance, Perfektive, Anerkennung

Perspektive: Mitarbeiter Optimismus, Projekt Performance, Anerkennung

Anerkennung: Mitarbeiter Optimismus, Engagement, Projekt Performance

Manager:innen die engagierter sind oder/ und optimistisch sind, führen wahrscheinlicher Teams die auch produktiver sind. Dieser Effekt passiert teils über Mitarbeiter Engagement und Optimismus. Mitarbeiter:innen die engagierter und optimistischer sind, werden eher von Manager:innen geleitet, welche nach dem Ansatz des Positive Leadership führen (Stärkenorientierung, Perspektive und Anerkennung).

Die Ergebnisse sind jedoch rein korrelativ, es können folglich keine kausalen Schlüsse gezogen werden.

#### **Interessante Studiendetails:**

Das gleiche Sample wurde einmal retrospektiv und einmal prospektiv getestet, um nicht nur Korrelationen, sondern auch die Vorhersagekraft von Optimismus bestimmen zu können.

Der Fragebogen zu Positive Leadership inkl. derer drei Komponenten (Stärkenorientierung, Perspektive und Anerkennung) wurde von den Autorinnen selbst erstellt.

#### **Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?**

Margaret Greenberg ist Positive Psychology Pioneer, Workplace Thought Leader, Coach für Führungskräfte, Mental Health Advokatin and Co-Autorin.

Dana Arakawa ist Professorin im psychologischen Institut an der University of Hawaii at Mano und Organizational Development Consultant.

#### **Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:**

Diese Studie zeigt, dass Manager:innen mehr Einfluss auf die Performance, das Engagement und den Optimismus der Mitarbeiter:innen haben, als sie vielleicht realisieren. Dies kann durch den Ansatz des Positive Leaderships positiv verstärkt werden. Wie die Autorinnen auch anmerken, soll Positive Leadership verstärkt Eingang ins Führungskräfte-Coaching finden.



# FLOW AT WORK: EVIDENCE FOR AN UPWARD SPIRAL OF PERSONAL AND ORGANIZATIONAL RESOURCES

Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Summarized by: Lisa Schabhüttl

## Research questions:

The main research questions of the study were whether the presence of personal and organizational resources facilitates the experience of flow, and whether flow has a positive influence on the availability of resources over time.

## Method:

The current study was a follow-up study with two waves T1 and T2, and the participants were Spanish secondary school teachers. In total, 600 teachers received an information about the study and the self-report questionnaires which included scales to measure the main variables of the study amongst other scales related to psychological well-being. At T1, there were 484 respondents, and these respondents received the same questionnaires again at T2, 8 months after T1 at the end of the academic year. The final sample consisted of  $n = 258$  (57% women, 43% men) from 24 different schools, including all teachers who filled out the questionnaires at T1 and T2. The average age of the sample was 40 years.

Organizational Resources were ascertained with the short version of the FOCUS Organizational Culture Questionnaire (Gonzalez-Roma et al., 1995). It has 12 items that measure four resources: 1. Social support orientation, 2. Innovation orientation, 3. Rules orientation and 4. Goals orientation. The participants answered on a range from 1 ("never/nobody") to 6 ("always/most of the people"). An example item for goals orientation is "How often does management specify the targets to be attained?". Personal resources were assessed as efficacy beliefs and therefore measured with the 10-item generalized self-efficacy scale (Schwarzer, 1999). The scale was slightly adapted to match the situation of the participants' workplace. The possible answers ranged from 1 ("never") to 6 ("always"). An example item of this scale is "I will be able to solve difficult problems in my work, if I invest the necessary effort." Flow at work was measured with the WOrk-reLated Flow scale (WOLF; Bakker, 2001), including 13 items that ascertain absorption, work enjoyment and intrinsic work motivation. An example is "When I am working, I forget everything else around me." The participants indicated how often they experienced the specific situations during the preceding week on a scale from 0 ("never") to 6 ("every day").

The data were analyzed with SEM techniques using the AMOS software package (Arbuckle, 1997). Numerous competing SEMs were fitted to the data in several steps and the various models were compared by means of the chi-square difference test (Jöreskog & Sörbom, 1986).

## Results:

The findings clearly support the first hypothesis, that organizational and personal resources would influence work-related flow positively over time. The reciprocal model was significant and showed positive effects of T1 organizational resources on T2 flow ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 4.07$ ,  $p < 0.001$ ). T1 personal resources also had a significant positive effect on T2 flow ( $\beta = 0.41$ ,  $t = 6.20$ ,  $p < 0.001$ ). Therefore, organizational and personal resources encourage employee's flow experience over time.

The results also support the second hypothesis, that flow would have a positive effect on work-related and personal resources over time. The reciprocal model showed significant reversed causal structural relationships: T1 flow – T2 personal resources  $\beta = 0.47$  ( $t = 7.17$ ,  $p < 0.001$ ); T1 flow – T2 work-related resources  $\beta = 0.33$  ( $t = 4.72$ ,  $p < 0.001$ ). Hence, experiencing work-related flow at the present has a positive influence on gaining organizational and personal resources in the future.

The model with the reciprocal relationships indicates that both causal and reversed causal relationships between resources and flow experience were active at the same time. The hypothesized predictors at T1 explained 11% of the variance in T2 resources, 28% variance in T2 flow and 22% variance in T2 self-efficacy.

### Interesting Details:

In addition to the first hypothesis, the authors found that self-efficacy is a powerful personal resource that fosters future positive experiences like flow at work. Hence, employees who feel competent in the moment are more likely to experience flow characteristics like absorption and/or intrinsic motivation in the future. Furthermore, this study showed that people want to obtain, retain and protect their resources so that they can be psychologically healthy and encounter positive experiences.

The study also indicated that reciprocal relationships between resources and flow exist and that they can lead to an upward spiral in which positive emotions are promoting the gain of resources and that in turn fosters more positive emotions and so on.

### Competences of the authors:

Marisa Salanova is a professor for Positive Organizational Psychology at the University Jaume I in Spain. She has been doing lots of research in this field for several years now, focusing on understanding and developing healthy as well as resilient organizations.

Arnold B. Bakker is a professor for Work and Organizational Psychology at the Erasmus University Rotterdam in the Netherlands. From 2009 until 2013, he was president of the European Association of Work and Organizational Psychology. His research topics include flow, work engagement as well as virtues and strengths.

Susana Llorens is an associate professor for Social Psychology at the University Jaume I in Spain. Her research focuses on positive organizational psychology, healthy and resilient organizations, burnout etc.

### Practical implications of the study results:

The study carried out shows how important it is for employees to have enough resources available at work, e.g., social support, innovation, rules and goals orientation. When various organizational resources are accessible, employees are more likely to experience flow. Flow experiences comprise for example of enjoying work activities, being intrinsically motivated and being immersed in the work. The authors of the study indicate that these experiences are the basis for a “Good Working Life”.

Another major resource that should be encouraged by executives is self-efficacy or the feeling of competence at work, which also promotes experiencing work-related flow. Furthermore, the knowledge about reciprocal relationships between different resources and flow can be very useful to organizations and their executives. If they focus on fostering positive emotions as well as resources, this may lead to an upward spiral of both.

# TITEL: BUILDING A PRACTICALLY USEFUL THEORY OF GOAL SETTING AND TASK MOTIVATION: A 35-YEAR ODYSSEY

Autoren: Edwin A. Locke, Gary P. Latham

Zeitschrift bzw. Publikation: American Psychologist, 57(9), 705-717

Datum: September 2002

Zusammengefasst von: Christopher Wanko

## Fragestellung:

Zweck der Publikation war die konzise Präsentation der wichtigsten empirischen Forschungsergebnisse zur Zielsetzungstheorie innerhalb aller 35 Jahre bis zum Jahr 2002 sowie die Gegenüberstellung dieser Theorie mit einigen anderen ausgewählten Motivationstheorien.

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Das Paper ist als systematische Übersichtsarbeit zu verstehen, deren Grundlage eine Vielzahl empirischer Forschungsergebnisse bilden, die kritisch miteinander in Zusammenhang gesetzt wurden, weswegen keine studienspezifischen Ergebnisse bzw. Operationalisierungen genannt werden können.

## Interessante Studiendetails:

Im Zuge der Forschung zur Zielsetzung konnte ein deutlich positiv-linearer Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Anstrengung sowie Performanz gefunden werden (Locke & Latham, 1990). Überdies wurden die Effekte spezifizierter, schwieriger Ziele mit sogenannten „Do-your-best-Zielen“ verglichen, bei denen eine Person eben bloß dazu aufgefordert wird, nach Kräften zu agieren. Erstere führten zu höherer Performanz, da ein Referenzrahmen vorgegeben und somit Ambiguität reduziert werden konnte.

Auch Selbstwirksamkeit ist ein gewichtiger Faktor hinsichtlich der Zielsetzung: So setzen sich Personen mit hoher Selbstwirksamkeitsüberzeugung nicht nur ehrgeizigere Ziele als jene mit niedriger, sondern reagieren auch auf negatives Feedback besser, sind in Bezug auf erhaltene Zielvorgaben persistenter und entwickeln zielführendere Strategien, um Herausforderungen und Aufgaben zu bewältigen.

*ad Zielmechanismen:* Ziele beeinflussen Leistung auf vier verschiedene Arten: 1. besitzen sie eine direktive Funktion, wirken also aufmerksamkeitssteuernd, 2. energetisieren sie, wobei höher gesteckte Ziele zu vermehrter Anstrengungsbereitschaft führen, 3. beeinflussen sie die Beharrlichkeit – auch hierbei verhelfen höhere Ziele zu länger andauernder Anstrengung, und 4. leiten sie das Ausfindigmachen wie auch die Verwendung aufgabenrelevanter Strategien an.

*ad Moderatoren:* Die Beziehung von Zielen und Performanz ist dann am höchsten, wenn eine Person entschlossen ist, ein bestimmtes Ziel auch zu erreichen. Diese Entschlossenheit ist vor allem bei schwer erreichbaren Zielen von großer Bedeutung. Hinsichtlich der Motivation zur Zielerreichung sind vorgegebene Ziele genauso effektiv wie gemeinschaftlich vereinbarte, so eine klare Sinnhaftigkeit des Ziels erfolgreich kommuniziert wird; die Teilhabe an der Zieldefinition hat eher kognitive (im Sinne des gegenseitigen Informationsaustauschs) als motivationale Vorteile.

Oftmals wird auch Geld als Anreiz zur Zielerreichung verwendet: Je mehr Geld, desto höher ist tendenziell auch das Ziel-Commitment – jedoch kann es bei besonders schweren Zielen für die Performanz einer Person nachteilig sein, wenn diese erst bei Zielerreichung entlohnt wird.

Selbstwirksamkeit: Mitarbeitende mit stärkerer Selbstwirksamkeitsüberzeugung besitzen in der Regel ebenso ein höheres Ziel-Commitment. Eine höhere subjektive Selbstwirksamkeit kann u.a. durch adäquates Training, entsprechende Vorbilder oder überzeugend-ermutigende Kommunikation seitens der Führungskraft erreicht werden.

Feedback: Regelmäßiges, den Fortschritt zusammenfassendes Feedback stellt für Mitarbeitende während des Zielerreichungsprozesses einen wichtigen Bezugspunkt dar, da somit ein effektiver Soll-Ist-Vergleich stattfinden kann.

*ad Aufgabenkomplexität:* Da bei komplexen Aufgaben zunehmend unterschiedliche Lösungsstrategien gefunden werden können, ist die Fähigkeit, möglichst effektive Bewältigungsstrategien zu identifizieren, ein weiterer bedeutsamer Zielerreichungsmoderator. Um etwa bei neuen, komplexen Aufgaben die Performanz zu maximieren, sollten diese eher als hochgesteckte *Lernziele* betrachtet werden denn als schwierige *Leistungsziele*. Auch die Untergliederung eines schwierigen, distalen Ziels in einfacher zu schaffende proximale Ziele hat positive Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und letztlich Zielerreichung.

*ad persönliche Ziele:* Auch individuelle Ziele fungieren als Moderatoren für Performanz im Arbeitskontext. Sofern diese mit einem vorgegebenen Ziel in Einklang zu bringen sind, ist der Effekt auf die Performanz positiv.

*ad Zufriedenheit:* Zielerreichung hängt mit Zufriedenheit direkt zusammen. Indem herausfordernde Ziele gesetzt werden, wird auch das Interesse für die Gesamtaufgabe erhöht. Zusätzlich helfen sie dabei, die spannenden Aspekte einer Aktivität offenzulegen.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Edwin A. Locke ist ein US-amerikanischer Psychologe und emeritierter Professor im Bereich der Führungskräfteentwicklung und Motivationsforschung an der University of Maryland. Seinen Dokortitel im Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie erhielt er im Jahr 1964 von der Cornell University. Seitdem veröffentlichte er über 336 wissenschaftliche Beiträge zu unterschiedlichsten Fragestellungen dieses Forschungsgebiets und gilt als maßgeblicher Wegbereiter der Zielsetzungstheorie, die als eine der weltweit bedeutendsten Theorien im Bereich der organisationalen Motivationsforschung gilt.

Gary P. Latham ist ein kanadischer Psychologe und Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der University of Toronto. Seinen Dokortitel in diesem Feld erhielt er von der University of Akron im Jahr 1974. Er ist ehemaliger Präsident der Canadian Psychological Association wie auch Inhaber diverser wissenschaftlicher Auszeichnungen und forscht seit über 20 Jahren im Bereich von Zielsetzungsstrategien und Motivation.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Das Setzen spezifischer, hoher Ziele führt zu einer signifikanten Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität. Hohe Selbstregulationsfähigkeit und Selbstwirksamkeitsüberzeugung hängen stark mit Ziel-Commitment und arbeitsbezogenen Kommunikationsfähigkeiten zusammen; beide zeitigen auf diese einen positiven Einfluss. Arbeitszufriedenheit führt dann zu höherer Performanz, wenn man sich spezifischen, schwierigen Zielen verpflichtet fühlt und die oben erwähnten moderierenden Faktoren ebenfalls in Betracht gezogen werden.

# TITEL: CAN SEEKING HAPPINESS MAKE PEOPLE UNHAPPY? PARADOXICAL EFFECTS OF VALUING HAPPINESS

Mauss, I. B., Tamir, M., Anderson, C. L. & Savino, N. S. (2011). Can Seeking Happiness make People unhappy? Paradoxical Effects of valuing Happiness. *Emotion*. Vol. 11 (4). 807-815. Doi: 10.1037/a0022010

Zusammengefasst von: Sophie Weinmüller, Matrikelnummer 01546977

## Fragestellung:

Gibt es einen Zusammenhang beziehungsweise eine Kausalität zwischen der individuellen Einstellung zu Glück in Bezug auf empfundenes Glück und Wohlbefinden?

Hypothese 1: Je mehr Menschen Glück schätzen, desto geringer sind empfundenes Glück und Wohlbefinden in positiven Kontexten ausgeprägt, aber nicht in negativen Kontexten.

Hypothese 2: Teilnehmerinnen, welche Glück mehr schätzen, fühlen sich in einem positiven Kontext weniger glücklich, aber nicht in einem negativen Kontext. Der Effekt wird durch das Gefühl von Enttäuschung moderiert.

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

In der ersten Studie wurden 59 Probandinnen mit einem Durchschnittsalter von 37.6 Jahren mit unterschiedlichem Bildungsstand und Einkommen befragt. Alle Probandinnen hatten innerhalb der letzten sechs Monate ein Ereignis in ihrem Leben, welches mit hohem akutem Stress verbunden war. Alle Variablen wurden mittels Fragebogen erhoben. Die *Glückswertschätzung* wurde mithilfe eigens entwickelter Items erhoben. Für die Erhebung des *Stresslevels* wurde die *Life Experience Survey* genutzt, wobei nur Ereignisse mit negativen Auswirkungen erfragt wurden. Die Variable *Glück und Wohlbefinden* wurde mithilfe mehrere Unterkategorien erhoben. Die Variable setzt sich zusammen aus *hedonistischer Balance*, welche mittels *Positive and Negative Affect Schedule* erhoben wurde, *Subjektive Zufriedenheit* erfasst durch die *Satisfaction with Life Scale*, *psychologisches Wohlbefinden* erhoben mithilfe der *18-item Scales for Psychological Well-being*, sowie *Ausmaß depressiver Symptome*, welche mit der *22-item Inventory to Diagnose Depression* gemessen wurden. Die statistische Auswertung erfolgt mit einer MANOVA mit *Glückswertschätzung*, *Stresslevel* und einer *Interaktion zwischen Glückswertschätzung und Stress* als unabhängige Variablen. Die abhängigen Variablen bildeten die *hedonistische Balance*, *psychologisches Wohlbefinden*, *Lebenszufriedenheit* und *Depression*.

Um in der zweiten Studie mögliche kausale Zusammenhänge zwischen den Variablen aufzudecken, wurde in einem Experiment der Grad der Glückswertschätzung und der Bewertungskontext manipuliert. Hierfür wurden die Probandinnen (N=69, Durchschnittsalter 21.1 Jahre) zuerst in zwei Gruppen eingeteilt. In der Gruppe, welche Glück höher bewerten sollte, bekamen die Probandinnen einen Absatz zu lesen, welche positiven Auswirkungen es hat, wenn man glücklich ist. Die Kontrollgruppe las den gleichen Absatz, jedoch wurde *glücklich sein* durch *genaue Urteile treffen* ersetzt. Danach wurden die Experimental- und die Kontrollgruppe wieder zufällig in zwei Gruppen eingeteilt und sahen entweder einen traurigen oder einen schönen zweiminütigen Film. Dann wurde

bei allen vier Gruppen sowohl implizit als auch explizit das *emotionale Befinden* gemessen. Die explizite Messung erfolgte mithilfe einer einfachen Abfrage der aktuellen emotionalen Befindlichkeit. Die implizite Messung wurde mittels der Bewertung von zwei abstrakten Vielecken durchgeführt. Positive Emotionen gingen mit einer positiven Bewertung einher. Außerdem wurde noch das *Enttäuschungsgefühl* erhoben. Der Zusammenhang wurde mittels ANOVA mit den Untersuchungsbedingungen *Wertschätzung von Glück* und den *durch den Film induzierten Emotionen* als unabhängige Variable und den *gemessenen Emotionen* als abhängige Variable untersucht. Der Einfluss des *Enttäuschungsgefühls* wurde mittels Mediationsanalyse untersucht.

### Ergebnis:

Das Schätzen von Glück ist nicht mit dem Empfinden von Glück verbunden. Unter bestimmten Umständen ist das Gegenteil der Fall: bei geringem Lebensstress ist das hedonistische Gleichgewicht, das psychische Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit umso geringer und die Depressionssymptome umso höher, je mehr Personen Glück schätzen. Auch die zweite Studie bestätigt dieses Ergebnis. In der Versuchsgruppe mit Glücksinduktion verspürten Probandinnen, welche Glück schätzen, auch weniger Glück. Bezogen auf das Enttäuschungsgefühl konnte eine vollständige Mediation festgestellt werden, unter der Bedingung, dass Emotionen explizit erhoben wurden.

### Interessante Studiendetails:

In einer Pilotstudie konnte festgestellt werden, dass es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in Bezug auf die Wertschätzung von Glück gibt. Um aber die Fehlervarianz, verursacht durch Wohlbefinden oder Stress, zu minimieren, wurden ausschließlich Frauen rekrutiert. Je mehr ein bestimmtes Ergebnis geschätzt wird, desto mehr Anstrengungen werden unternommen, um das Ergebnis zu erreichen und je mehr ein Ergebnis geschätzt wird, desto höher sind die Standards, die bei der Bewertung des Ergebnisses anwenden. Desto wahrscheinlicher ist es auch, dass sie enttäuscht sind.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Iris B. Mauss: University of California, Direktorin des „Emotion & Emotion Regulation Lab“.

Maya Tamir: The Hebrew University of Jerusalem, Leiterin des “Emotion & Self-Regulation Lab”.

Craig L. Anderson: University of California, Forschungsfokus auf Emotionen und Well-Being.

Nicole S. Savino: University of California, Forschungsfokus auf Glück und Emotionen.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Es ist wichtig ein holistischeres Bild zu fördern und auch negative Emotionen in Bezug auf die Lebenszufriedenheit zuzulassen und zu akzeptieren. Glück und Glücklich sein muss breiter definiert werden als ein aktueller emotionaler Zustand. Anstatt Glücklich sein als Ziel zu definieren, sollte es eher als ein fortlaufender Prozess gesehen werden und anhand des eigenen Fortschritts in die selbst empfundene, richtige Richtung kann dann Glück empfunden werden. Ohne schlechte Tage oder Enttäuschungen gibt es auch keine guten Tage. Es sollte das Ziel sein alle Phasen des Lebens wertzuschätzen und sich nicht nur ausschließlich auf die positiven Lebensphasen zu konzentrieren.

Im Bereich der Arbeit kann dieses Ziel vor allem durch eine Umstrukturierung der Fehlerkultur führen. Erfolg zu haben und Glücklich zu sein darf nicht ausschließlich positiv, und das Scheitern und machen von Fehlern als negativ gesehen werden. Fehler und Scheitern gehören zum Prozess, um erfolgreich zu sein. Auf diesen Wachstumsprozess und die Weiterentwicklung sollte der Fokus gelegt werden und nicht auf das Ziel, dass damit erreicht wird.

# THE WIND BENEATH MY WINGS: EFFECTS OF SOCIAL SUPPORT ON DAILY USE OF CHARACTER STRENGTHS AT WORK

Shiri Lavy, Hadassah Littman-Ovadia, and Maayan Boiman-Meshita

Journal of Career Assessment 2017, Vol. 25(4)

Zusammengefasst von: Lisa Weiss

## Fragestellung:

In diesem Artikel geht es um den Gebrauch von Charakterstärken, also jene beständigen Charaktereigenschaften, die in unterschiedlichen Kulturen wertgeschätzt werden und einen Vorteil für die Person bringen. Die Forschung zu Charakterstärken geht auf Peterson und Seligman (2004) zurück und seitdem wurde viel Forschung zu den positiven Effekten von Charakterstärken auf das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die erfolgreiche Lebensführung betrieben. Die Autorinnen haben sich gefragt, welche Faktoren dazu beitragen, dass Charakterstärken auch genutzt werden. Es ist aus der Forschung schon bekannt gewesen, dass am Arbeitsplatz Unterstützung durch Mitarbeitende und Vorgesetzte eine Ressource ist, die sich positiv auf die Zufriedenheit, Motivation und Leistung auswirkt. Allerdings wurden die Effekte meistens auf eine Verminderung der negativen psychologischen Aspekte wie zum Beispiel Stress zurückgeführt. Studien, die den Weg der positiven Psychologie beleuchten, gab es bis dahin nur wenige. Die Autorinnen haben in ihrem Artikel die Hypothese aufgestellt, dass das soziale Umfeld und dabei vor allem unterstützende und positive Beziehungen die Anwendung der eigenen Charakterstärken am Arbeitsplatz verstärken und diese gesteigerte Nutzung der eigenen Stärken die positiven Effekte auf die Zufriedenheit und die Motivation hervorruft, die in der Forschung schon gefunden wurde. Genauer gesagt lautete die volle Hypothese, dass tägliche Unterstützung von Arbeitskräften durch Supervisoren einerseits und durch die Mitarbeitenden andererseits einen positiven Effekt auf den Einsatz der eigenen Stärken bei der Arbeit am darauffolgenden Tag habe.

## Methoden:

Die Studie untersuchte eine Stichprobe von 120 Arbeitskräften (103 Frauen, 17 Männer) im Alter von 23-63 mit einem Durchschnittsalter von 43,70 Jahren. Ca. 90% der Befragten war Vollzeit tätig, die anderen Teilzeit oder Eigenständig. Die Teilnehmenden wurden außerdem durch ihren Beziehungsstatus, Bildungsgrad und ihr Herkunftsland charakterisiert. Die Studie wurde an 10 aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt, wobei alle Teilnehmenden jeden Tag einen Online Fragebogen ausfüllten. Informationen zum Gebrauch der eigenen Stärken am jeweiligen Tag wurden durch eine gekürzte Version mit 3 Items des „Strengths Use Scale“ von Govindji und Linley (2007) erhoben. Die Unterstützung durch die Supervision wurde durch 3 Items basierend auf dem „Survey of perceived organizational support“ (Eisenberger et al., 2002) erfragt. Die Unterstützung durch die Mitarbeitenden wurde durch drei Aussagen des „The Colleagues Support Scale“ von Avate (2016) gemessen. Die Auswertung der Ergebnisse wurde wie für eine Tagebuchstudie typisch mit einer Mehrebenenanalyse durchgeführt. Die erste Ebene stellte der Tag dar, die übergeordnete zweite Ebene die jeweiligen Teilnehmenden. Zur statistischen Analyse wurde die SAS Software in der Version 9.3 verwendet. Für jede Hypothese wurde der Gebrauch von Charakterstärken am Folgetag als abhängige Variable angenommen, der durch die Unterstützung der Mitarbeitenden einerseits und der Vorgesetzten andererseits des vorangegangenen Tages vorhergesagt werden sollte. Als Kontrollvariable wurde der Gebrauch von Stärken am vorherigen Tag genutzt. Es ergeben sich einige Einschränkungen der Studie durch die Methoden (online Studie) und das Übermaß an Frauen, die an der Studie teilgenommen haben. Außerdem fehlen im Modell einige andere Faktoren, die Auswirkungen auf die Ergebnisse gehabt haben könnten, wie zum Beispiel das Arbeitsumfeld.

## Ergebnis:

Die statistischen Ergebnisse zeigten, dass die Unterstützung durch Vorgesetzte einen signifikanten Effekt auf den Stärkengebrauch am nächsten Tag hatte ( $p < .01$ ). Die Unterstützung durch Mitarbeitende hatte allerdings keinen Effekt auf den Einsatz der eigenen Stärken (genauer p-Wert nicht in der Studie angegeben). Aus den Ergebnissen wurde geschlossen, dass obwohl sich der Effekt von der Unterstützung durch Mitarbeitende auf die Arbeitsleistung und die Stresstoleranz in der Forschung schon wiederholt gezeigt hat, Mitarbeitende den Einsatz der eigenen Stärken nicht fördern. Die Vorgesetzten haben allerdings einen Einfluss auf den Gebrauch der Charakterstärken. Dies zeigt, wie wichtig eine unterstützende Beziehung und gute persönliche Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind. Außerdem könnte eben dieser Effekt auf den Einsatz der Charakterstärken ein wichtiger Faktor in der Erklärung sein, warum in vorangegangenen Studien schon ein Effekt der Unterstützung von Vorgesetzten auf die Leistung, die Zufriedenheit und das persönliche Wachstum gezeigt werden konnte.

## Interessante Studiendetails:

Aufgrund der Ergebnisse wurde geschlossen, dass die Unterstützung durch Mitarbeitende andere psychologische Effekte nutzt als die Unterstützung durch Vorgesetzte. Die Autorinnen schlagen vor, dass dieser Unterschied darin besteht, dass die Mitarbeitenden Einfluss auf die täglichen Befindlichkeiten, die Energie und die Einbindung am Arbeitsplatz haben, während die Vorgesetzten Einfluss darauf nehmen können, wie die Leistung im Bezug auf die eigene Person wahrgenommen wird. Es wurde vorgeschlagen, dass Personen ihre Leistung im Bezug dazu wahrnehmen, wie sie zur eigenen Person passt und Strategien entwickeln, die Leistung an die eigenen Fähigkeiten anzupassen. Diese Theorien und die dahinter liegenden Mechanismen sind sehr spannend und könnten noch weiter untersucht werden. Außerdem wurde hypothetisiert, dass Supervisoren und Supervisorinnen als Bezugspersonen gesehen werden könnten, die die Fähigkeit der Mitarbeitenden steigern, neue Wege zu suchen, um die eigenen Stärken am Arbeitsplatz zu nutzen.

## Welche Feldkompetenz haben die Autorinnen?

Die Autorinnen haben die Studie an der Universität von Haifa (Israel) durchgeführt. Die leitende Studienautorin Dr. Shiri Lavy ist in der Abteilung für Führung und Politik in der Bildung tätig und fokussiert sich in ihren Studien auf die positive Psychologie und die Bedeutsamkeit der interpersonellen Beziehungen, Charakterstärken und des Arbeitsplatzes auf die Zufriedenheit und Lebensqualität. Sie ist Co-Autorin des „Journal of Happiness Studies“. Hadassah Littman-Ovadia ist als Psychologie-Professorin an der Ariel Universität in Isreal tätig und coached und betreut Personen in ihrer Karriere. Ihre Forschungsfelder sind die Karriereentwicklung, Charakterstärken und bedeutungsvolles und ausgeglichenes (Arbeits-)Leben. Sie entwickelte unter anderem mehrere Interventionen zum Nutzen von Charakterstärken. Dr. Maayan Boiman ist ebenfalls am Institut für Psychologie der Ariel Universität tätig und schreibt in ihren Studien über Charakterstärken und Zufriedenheit in der Ehe und am Arbeitsplatz.

## Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse der Studie deuten vor allem darauf hin, dass die Vorgesetzten große Auswirkungen auf das persönliche Wachstum und die Befriedigung am Arbeitsplatz haben. Für die Praxis bedeutet das, dass in Coaching und in der Fortbildung von Führungskräften auf diesen Aspekt eingegangen werden sollte und Methoden entwickelt werden könnten, wie Supervision aktiv auf die Stärken der Mitarbeitenden eingehen kann. Dadurch könnte der positive Aspekt der Verstärkung der Charakterstärken durch Vorgesetzte genutzt werden, um Mitarbeitenden bewusst dabei zu helfen, ihre Charakterstärken am Arbeitsplatz einzusetzen und dadurch die Zufriedenheit zu erhöhen. Vielleicht wird in Zukunft genau dazu eine Strategie entwickelt.



# TITEL: AUTONOMY, COMPETENCE, RELATEDNESS, AND BENEFICENCE: A MULTICULTURAL COMPARISON OF THE FOUR PATHWAYS TO MEANINGFUL WORK

## Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum:

Frank Martela & Tapani J. J. Riekk, *Frontiers in Psychology*, 10. Juli 2018

**Zusammengefasst von:** Natalia Zaleska

## Fragestellung:

Wie hängen die Basisbedürfnisse nach **Autonomie, Kompetenz, Verbundenheit** als auch der zusätzliche Faktor **Wohltätigkeit** mit dem Empfinden von Sinnhaftigkeit in der Arbeit zusammen?

**Hypothese 1:** **Autonomie, Kompetenz** und **Verbundenheit** haben alle einen unabhängigen Zusammenhang mit **Sinnhaftigkeit in der Arbeit**, auch nach Kontrolle der anderen Bedürfnisse, und das **unabhängig von der Kultur**.

**Hypothese 2:** **Wohltätigkeit** hat einen unabhängigen Zusammenhang mit **Sinnhaftigkeit in der Arbeit**, auch wenn Autonomie, Kompetenz und Verwandtschaft kontrolliert werden, und das **unabhängig von der Kultur**.

**Hypothese 3:** Gefühl von **Autonomie, Kompetenz, Verbundenheit** und **Wohltätigkeit** moderiert die erwartete positive Beziehung zwischen einer **höheren beruflichen Position** und **mehr Sinnhaftigkeit in Arbeit**.

## Methoden:

**Studie 1** zog eine finnländische Stichprobe heran. Sie bestand aus Mitarbeitern einer technologischen Firma ( $n=334$ ), Mitarbeitern einer Plastikherstellfirma ( $n=85$ ) und aus HR-Mitarbeitern verschiedener Organisationen ( $n=175$ ). Die Gesamtanzahl  $N=595$  bestand aus Manufaktur Arbeitern bis hin zu Managern. *Sinnhaftigkeit* in der Arbeit wurde durch 3 Items (z.B. „Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit einen Sinn hat“) erfasst. Die *Bedürfniserfüllung der Basisbedürfnisse* wurde mit 4 Items der „Basic Need Satisfaction and Frustration Scale“ (Schultz et al., 2014) erfasst. Das *Bedürfnis nach Wohltätigkeit* wurde mit 4 Items der angepassten „Beneficence Scale“ (Martela & Ryan, 2016) erfasst.

**Studie 2** untersuchte anhand von Stichproben aus Indien und den USA den Einfluss der Kultur. Zusätzlich wurde anhand dieser Stichproben auch die Hypothese 4 getestet. Personen aus Indien ( $n=342$ ) waren durchschnittlich 30 Jahre alt, Personen aus den USA ( $n= 372$ ) durchschnittlich 37 Jahre alt. Die Berufspositionen bezogen sich auf Top Management, Spezialisten, Arbeiter, Kundendienstmitarbeiter, Selbstständige und Auszubildende. *Sinnhaftigkeit* wurde anhand einer Subskala von „Work and Meaning Inventory“ gemessen (Steger et al., 2012). Die *Bedürfniserfüllung* wurde, wie in Studie 1 erfasst. Kontrollvariablen waren Alter, Geschlecht, Herkunft und Beruf in der Organisation. Die Umfrage wurde durch Amazon Mechanical Turk (Mturk) durchgeführt.

Bei der Auswertung beider Studien wurden konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt, um die Unabhängigkeit der 4 Bedürfnisse nachzuweisen. Dabei wurde Multikollinearität ausgeschlossen. Für alle Länder wurden getrennte Regressionsanalysen durchgeführt, um die signifikanten Prädiktoren herauszufiltern. Mithilfe einer SEM wurde die Mediation (H4) getestet.

## Ergebnis:

In Finnland und Indien zeigte sich, dass Autonomie, Kompetenz, Verbundenheit und Wohltätigkeit jeweils unabhängig das wahrgenommene Sinnerleben in der Arbeit vorhersagen und beeinflussen können. Auch in den USA hatten Autonomie, Verbundenheit und Wohltätigkeit einen signifikanten Zusammenhang mit erlebter Sinnhaftigkeit in der Arbeit, Kompetenz allerdings nicht. Das bedeutet, dass *Autonomie, Verbundenheit* und *Wohltätigkeit* über verschiedene *Kulturen hinweg* die erlebte Sinnhaftigkeit im Beruf vorhersagen können. Zudem erklären alle Faktoren gemeinsam über beide Studien hinweg 60-70% der Varianz von wahrgenommener Sinnhaftigkeit im Beruf, was auf eine sehr hohe Genauigkeit in der Vorhersage hindeutet. Diese Ergebnisse blieben ebenso nach Kontrolle der demografischen Daten signifikant, was bedeutet, dass Alter, Geschlecht, Herkunft und Berufsposition keinen Einfluss auf das Erleben von Sinn in der Arbeit hatten. Außerdem moderierten über die Kulturen hinweg alle vier Bedürfnisse gemeinsam die Beziehung zwischen der Berufsposition und dem Sinnerleben in der Arbeit. Autonomie erwies sich hier als stärkster Moderator. Dies könnte ein Hinweis dafür sein, dass Menschen in höheren Positionen mehr Autonomie besitzen und dadurch mehr Sinn in der Arbeit empfinden.

## Interessante Studiendetails:

Sinnhaftigkeit ist ein schwer zu definierendes Konstrukt und wurde in dieser Studie in Bezug auf Arbeit als „subjektive Erfahrung, wie bedeutend Menschen ihre Arbeit finden“ definiert. Es bleibt unklar, wie Personen „Sinnhaftigkeit“ individuell und vor allem in verschiedenen Kulturen definieren. In Zukunft wäre es hilfreich genau dieses Verständnis über die Kulturen hinweg genauer zu untersuchen. Ebenso interessant ist der Aspekt, dass obwohl Personen aus unterschiedlichen Berufsbereichen aufgenommen wurden (von Manufaktur bis Management), für alle dieselben Basisbedürfnisse relevant waren. Am Ende der Studie schreiben die Autoren „meaningfulness, at the end of the day, is about finding intrinsic reasons to live“, was die Ergebnisse über die Kulturen und Berufe hinweg sehr gut auf den Punkt bringen könnte.

## Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

**Frank Martela, PhD**, ist ein interdisziplinärer Forscher in Philosophie (Universität Helsinki), Organisationsforschung (Universität Aalto) und ein Dozent für die Psychologie des Wohlbefindens (Universität Tampere) in Finnland. Seine Hauptforschungsfelder sind Sinn im Leben und sinnhafte Arbeit, intrinsische Motivation und *self-determination theory*, sowie Mitgefühl und Wohlbefinden. **Tapani J. J. Riekk, PhD**, ist ein Psychologe und Forscher an der Helsinki Universität in Finnland. Seine Interessengebiete und Forschungsfelder beziehen sich auf kognitive Psychologie, soziale Neurowissenschaften und Organisationspsychologie. Er hat neben seinen wissenschaftlichen Kompetenzen, auch Erfahrungen im Human Resources Bereich und im klinischen Bereich gesammelt.

## Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Studie bringt empirische Evidenz für die Wichtigkeit von psychologischen Basisbedürfnissen für das Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Die robusten Ergebnisse über die Kulturen hinweg zeigen, dass Bedürfnisse nach Autonomie, Verbundenheit und Wohltätigkeit universal sind. Dieses Verständnis für die Schlüsselfaktoren von wahrgenommenem Sinn ist wichtig, um Sinnhaftigkeit in Organisationen einzubringen. Da „Sinn“ als Konstrukt sehr abstrakt wirkt, ist es hilfreich Autonomie, Kompetenz, Verbundenheit und Wohltätigkeit als Ziel in der Gestaltung von Arbeitsplätzen zu sehen.

# GOING THE EXTRA MILE: PERSEVERANCE AS A KEY CHARACTER STRENGTH AT WORK

Littman-Ovadia, H. & Lavy, S. (2016). *Journal of Career Assessment*, 24(2), 240-252.

Zusammengefasst von: Daniela Zarzer

## Fragestellung:

Welche Charakterstärken stehen am stärksten im Zusammenhang mit Arbeitsleistung und kontraproduktivem Arbeitsverhalten? Welche Rolle spielt dabei die Wahrnehmung der Arbeit als sinnstiftend?

**Hypothese 1:** Ausdauer (engl. perseverance) ist die Charakterstärke, die am positivsten mit der Arbeitsleistung und am negativsten mit kontraproduktivem Verhalten verbunden ist.

**Hypothese 2:** Der Effekt von Ausdauer auf Arbeitsleistung bzw. kontraproduktives Verhalten wird vermittelt, indem (a) die Arbeit als sinnvoll wahrgenommen wird und (b) die Arbeit als Karriere und / oder Berufung statt als Job wahrgenommen wird.

## Methoden:

Die TeilnehmerInnen wurden international über die Values in Action (VIA) Webseite nach der Durchführung des VIA-120 Fragebogens rekrutiert. Die Stichprobe setzte sich aus N = 686 (553 Frauen; 133 Männern) Berufstätigen zusammen aus Nordamerika, Europa, dem Fernen Osten, Australien, Südamerika und Afrika. 84,1% davon gingen einer Vollzeitbeschäftigung nach, 4,5% einer Teilzeitbeschäftigung und 11,4% waren selbstständig tätig. Das Durchschnittsalter betrug 41,29 Jahre und die meisten TeilnehmerInnen (82%) verfügten über einen Universitäts-Abschluss.

Die Erhebung der Daten wurde durch unterschiedliche Fragebögen durchgeführt, die von den TeilnehmerInnen selbstberichtend ausgefüllt wurden. Folgende Variablen wurden dabei gemessen:

<b>Variable</b>	<b>Fragebogen</b>
Charakterstärken	The Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS; Peterson & Seligman, 2004)
Arbeitsleistung	Measure of In-role Behaviors (Williams and Anderson's 1991)
kontraproduktives Arbeitsverhalten	Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C; Spector et al., 2006)
sinnstiftende Arbeit	Meaningful Work Scale (MWS; Höge & Schnell, 2012)
Arbeitsorientierung (Wahrnehmung der Arbeit als Karriere, Berufung oder Job)	The Work-Life Questionnaire (WLQ; Wrzesniewski et al., 1997)

Die 24 Charakterstärken der VIA-Klassifikation stellten die unabhängigen Variablen dar, anhand derer der Zusammenhang mit den abhängigen Variablen, Arbeitsleistung und kontraproduktives Arbeitsverhalten, gemessen wurden. Der Einfluss von sinnstiftender Arbeit und Arbeitsorientierung wurde als vermittelnde Variable untersucht.

## Ergebnis:

Obwohl viele andere Charakterstärken ebenfalls einen signifikanten Effekt auf Arbeitsleistung und kontraproduktives Arbeitsverhalten aufweisen, zeigte sich, dass Ausdauer den größten positiven

Einfluss auf Arbeitsleistung ( $R = .33$ ) und den größten negativen Einfluss auf kontraproduktives Arbeitsverhalten ( $r = -.35$ ) hatte. Weiters konnte gezeigt werden, dass die Wahrnehmung der Arbeit als bedeutungsvoll, Karriere oder Berufung als signifikanter Mediator hinsichtlich Arbeitsleistung wirkt.

### Interessante Studiendetails:

Die meisten Individuen nutzen nur einen kleinen Teil ihrer Stärken und nur wenige außergewöhnliche Ausnahmen gehen an ihre Limits. Erfolg lässt sich nicht alleine durch beispielsweise IQ und Gewissenhaftigkeit vorhersagen, sondern es geht vor allem auch um die Ausdauer, diese Leistung über einen langen Zeitraum hinweg erbringen zu können. Erfolgreiche Führungskräfte verfügen sehr häufig über die Charakterstärke Ausdauer, welche sie Herausforderungen bewältigen lässt und ihre Anstrengungen und Interesse aufrecht erhält unabhängig von Misserfolgen, Widrigkeiten und Hürden am Weg. Hartnäckige ArbeitnehmerInnen investieren nicht nur mehr Energie in eine bestimmte Aufgabe zu einem gewissen Zeitpunkt, sondern tun dies langfristig mit einer unveränderlichen Ausdauer.

### Welche Feldkompetenz haben die AutorInnen?

Hadassah Littman-Ovadia ist assoziierte Professorin für Psychologie an der Ariel University in Israel. Dort gründete sie den Masterstudiengang für Berufs- und Organisationspsychologie. Der Fokus ihrer Forschung bezieht sich auf Karriereberatung, Karriereentwicklung, Charakterstärken und die Gestaltung einer sinnvollen Arbeit bzw. eines ausgewogenen Lebens. Das Ziel ihrer Forschung ist, die Erkenntnisse in die Praxis zu integrieren und dadurch Individuen, Teams und Organisationen dabei zu unterstützen ihre Stärken und Potentiale zu entfalten. Viele ihrer Arbeiten werden in Zeitschriften für Karriere und positive Psychologie publiziert.

Dr. Shiri Lavy ist Fakultätsmitglied am Institut für Führungs- und Bildungspolitik der University of Haifa in Israel. Ihre Forschung fokussiert sich auf Charakterstärken, Beziehungen, Bedeutung von Arbeit und deren Wechselwirkung mit der Entwicklung von Menschen. Ihre Forschungsperspektive stammt aus der positiven Psychologie. Derzeit beschäftigt sie sich vor allem damit, wie PädagogInnen in Bildungsorganisationen Individuen und Gesellschaft beeinflussen können. Ihre Arbeiten werden in Fachzeitschriften für positive Psychologie, Organisation und Bildung publiziert. Weiters ist sie Mitherausgeberin des Magazins ‚Journal of Happiness Studies‘.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Außergewöhnliches Engagement von MitarbeiterInnen sollte in Organisationen wahrgenommen und unterstützt werden. Um langfristige Ausdauer bei den MitarbeiterInnen gewährleisten zu können sollte darauf geachtet werden, dass die Tätigkeiten mit Leidenschaft und einem Gefühl der Sinnhaftigkeit ihres Tuns vollzogen werden. Auf diese Weise kann Ausdauer bei den Individuen als Charakterstärke gefördert und so die Arbeitsleistung verbessert werden.

Diese Eigenschaften sollen bereits im jungen Alter trainiert und hervorgehoben werden. Jugendliche sollen lernen, dass Misserfolge und Hindernisse als Lernmöglichkeiten dienen und diese sie nicht davon abhalten hervorragende Leistungen zu erbringen. Weiters sollten sie sensibilisiert werden, einen Karriereweg zu wählen, der für sie bedeutungsvoll und sinnstiftend ist, denn diese Faktoren zeichnen herausragende ArbeitnehmerInnen aus. Diese Motivationsfaktoren können aktiv in Organisationen gefördert werden, um die Arbeitsleistung der Individuen zu stärken.

“The brick walls are there to give us a chance to show how badly we want something.”  
Randy Pausch, The Last Lecture

# TITEL: CHARACTER STRENGTHS PREDICT RESILIENCE OVER AND ABOVE POSITIVE AFFECT, SELF-EFFICACY, OPTIMISM, SOCIAL SUPPORT, SELF-ESTEEM, AND LIFE SATISFACTION

María Luisa Martínez-Martí & Willibald Ruch, *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), 110-119, 2017

Zusammengefasst von: Stefanie Ebner, BSc

**Fragestellung:** Besteht ein Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Resilienz?

**Methoden** (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

**Forschungsdesign:** Diese Studie weist ein Querschnittsdesign auf und behandelt ein korrelatives Verfahren zur Analyse der Beziehungsstruktur von mehreren Charakterstärken, Resilienz und resilienzbezogenen Faktoren. Darüber hinaus soll die Annahme der Vorhersage von Resilienz durch Charakterstärken anhand einer multiplen Regression geprüft werden. Das Vorgehen ist systematisch sowie quantitativ.

**Erhebungsinstrumente:** Zur Erhebung der Daten wurden ausschließlich standardisierte Fragebögen im Online-Format verwendet. Die 10-Item-Version (Campbell-Sills & Stein, 2007) der Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC; Connor & Davidson, 2003) bewertet die Fähigkeit, Erfahrungen wie Veränderungen, persönliche Probleme, Krankheit, Druck, Versagen und schmerzhaftes Gefühle zu tolerieren und sich davon wieder zu erholen. Das 240-Item Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS) von Peterson und Seligman (2004) beurteilt die Bestätigung der 24 Charakterstärken. Die 10-Item-Version der General Self-Efficacy Scale (GSE; Schwarzer & Jerusalem, 1995) misst optimistische Selbstüberzeugungen, um eine Vielzahl herausfordernder Anforderungen im Leben zu bewältigen. Ein weiteres Erhebungsinstrument war die 20-Item Positive and Negative Affect Schedule (PANAS; Watson, Clark & Tellegen, 1988), welche die Häufigkeit positiver und negativer emotionaler Erfahrungen misst. Der 10-Item Revised Life Orientation Test (LOT-R; Scheier, Carver & Bridges, 1994) beurteilt dispositionellen Optimismus und Pessimismus. Die 10-Item Rosenberg Self-Esteem Scale (RSES; Rosenberg, 1965) erhebt die persönliche Einschätzung einer Person von ihrer bzw. seiner Wertigkeit als Mensch. Die 5-Item Satisfaction with Life Scale (SWLS; Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) misst die Bewertung der Zufriedenheit mit dem Leben. Der 14-Item Social Support Questionnaire [Fragebogen zur sozialen Unterstützung] (F-SozU K-14; Fydrich, Sommer, Tydecks & Brähler, 2009) dient der Bewertung der wahrgenommenen sozialen Unterstützung.

**Stichprobenbeschreibung:** An dieser Studie nahmen insgesamt N = 363 TeilnehmerInnen teil, wobei der weibliche Anteil mit einer Mehrzahl von 298 Frauen den männlichen Anteil mit 65 Männern deutlich überschritten hat. Die Altersquote lag zwischen 18 und 73 Jahren mit einem Durchschnittsalter von M = 28.34 Jahren (SD = 10.73). Die nationalen Unterschiede zeigten, dass der Großteil der ProbandInnen deutschsprachige SchweizerInnen (74,4%) waren, gefolgt von Deutschen (9,1%), LiechtensteinerInnen (5,0%) und ÖsterreicherInnen (3,0%). Die Bildungsverteilung ergab 6,6% bei Grundschule, 49,6% bei Sekundarschule, 46,3% bei Tertiärbildung und 0,6% „andere Bildung“.

**Untersuchungsdurchführung:** Zur Rekrutierung der TeilnehmerInnen wurde die Studie mit Broschüren in Einkaufszentren, verschiedenen Bildungseinrichtungen, an Bahnhöfen, per E-Mail, Social Media und über Online-Foren beworben. Alle notwendigen Fragebögen konnten online ausgefüllt werden.

**Auswertungsmethode:** Zu Beginn musste eine Datenreduktion der 24 Charakterstärken auf 5 Faktoren (interpersonale Stärken, emotionale Stärken, intellektuelle Stärken, Stärken der Hemmung,

theologische Stärken) mittels Promax Rotation vorgenommen werden. Weiters wurde der Mittelwert sowie die Standardabweichung von Resilienz und den 6 resilienzbezogenen Faktoren (positive Affekte, Selbstwirksamkeit, Optimismus, soziale Unterstützung, Selbstwertgefühl, Lebenszufriedenheit) ermittelt. Die Errechnung sämtlicher Beziehungen fand durch Interkorrelationen zwischen Charakterstärkenfaktoren, Resilienz, den 6 resilienzbezogenen Faktoren und soziodemografischen Variablen statt. Für die Vorhersage der Resilienz durch die Charakterstärken und der Berücksichtigung der Effekte von 6 resilienzbezogenen Faktoren sowie soziodemografischen Variablen wurde eine multiple Regression gerechnet.

**Ergebnis:** In Bezug auf das Geschlecht zeigten die Ergebnisse, dass Männer bei Resilienz,  $t(361) = -2.81, p = 0.005$ , intellektuelle Stärken,  $t(361) = -2.53, p = 0.012$ , Stärken der Hemmung,  $t(361) = -2.47, p = 0.014$  eine höhere Punkteanzahl als Frauen erzielten und niedrigere Punkte bei theologischen Stärken,  $t(361) = 2.77, p = 0.006$ . Zudem ergaben alle Charakterstärkenfaktoren, mit Ausnahme der theologischen Stärken, signifikante positive Korrelationen mit der Resilienz. Die stärksten Korrelationen waren bei emotionalen Stärken  $r = .65, p < .001$ , intellektuellen Stärken  $r = .50, p < .001$  und Stärken der Hemmung  $r = .47, p < .001$ . Ebenso konnte festgestellt werden, dass alle Charakterstärkenfaktoren, außer die interpersonalen Stärken, signifikante positive Korrelationen mit den 6 resilienzbezogenen Faktoren aufwiesen. Das Ergebnis der multiplen Regression zeigte, nach dem Miteinbeziehen aller Variablen (soziodemografischen Variablen, 6 resilienzbezogenen Faktoren, 5 Charakterstärkenfaktoren) in das Modell, dass die emotionalen Stärken und die Stärken der Hemmung signifikante Prädiktoren für Resilienz waren.

**Interessante Studiendetails:** Vorherige Untersuchungen hatten bereits signifikante Korrelationen zwischen Charakterstärken und Resilienz festgestellt (Hutchinson, Stuart, & Pretorius, 2010; Peterson, Park, Pole, D'Andrea & Seligman, 2008). Ein Hauptvorteil dieser Studie ist die Möglichkeit, die Beziehung vieler verschiedener Arten von Stärken und Resilienzfaktoren gleichzeitig an Erwachsenen zu untersuchen.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

María Luisa Martínez-Martí (2021) ist eine Wissenschaftlerin der Positiven Psychologie und betreibt insbesondere Forschungen zu Charakterstärken, positiven Interventionen und der Wertschätzung von Schönheit und Exzellenz. Derzeit arbeitet sie an der Universität Camilo José Cela in Spanien (<https://www.researchgate.net/profile/Maria-Luisa-Martinez-Marti>).

Willibald Ruch (2021) ist Professor für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der Universität Zürich. Zusätzliche Forschungsinteressen sind Testkonstruktion, Positive Psychologie einschließlich Stärken sowie positiver Interventionen, Humor, Fröhlichkeit, Neigung zu Lachen und Lächerlichkeit (<https://www.psychologie.uzh.ch/de/bereiche/sob/perspsy/team-3/team/Leitung/ruch.html>).

**Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:** Unterschiedliche Stärken können die Resilienz auf vielfältige Weise fördern. Beispielsweise scheinen emotionale Stärken mit dem Vorteil einherzugehen, Energie, Entschlossenheit und soziale Verbundenheit zu vermitteln. Diese Aspekte sind hilfreich, um Widrigkeiten erfolgreich zu meistern. Stärken der Hemmung wären förderlich, indem sie Emotionen und Verhaltensweisen in schwierigen Situationen so regulieren, dass eine positive Anpassung ermöglicht werden kann. Intellektuelle Stärken zeigen eine Relevanz für die Widerstandsfähigkeit, weil sie den Erwerb von Informationen und die Verwendung dieser auf neue und effektive Weise ermöglichen. Somit können intellektuelle Ressourcen aufgebaut werden, (Fredrickson, 1998) um die Problemlösung zu erleichtern.

# THE QUALITY OF FRIENDSHIPS AT WORK AND JOB SATISFACTION

Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199–215.

Zusammengefasst von: Christina Omann (01460720), April 2021

## Fragestellung:

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Qualität von Freundschaften am Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit?

## Methoden:

Stichprobe: 722 Mitarbeiter von 2 Universitäten, davon 303 Männer und 419 Frauen; Mitarbeiter der Fakultät (46%) & restliche Belegschaft (54%)

## Erhebungsmethode:

*Qualität der besten Freundschaft am Arbeitsplatz:*

Stärke und Qualität der Freundschaft wurde anhand von „Wrights Freundschafts-Modell“ ermittelt. Laut Wright gibt es 2 Kriterien für die Stärke einer Freundschaft:

- Person-qua-person: Maß an Gegenseitigem Interesse der Personen an einander
- Freiwillige Interdependenz: Maß an Bereitschaft dem anderen seine Freizeit zu widmen, ohne Druck von außen

Erhoben wurde dies anhand der Antworten der einzelnen Teilnehmer zu den „person-qua-person“ und „freiwilligen Interdependenz“ Skalen vom Acquaintance Description Form (ADF) nach Wright (1969, 1974). Beispiel Items: „Wenn die Person wegziehen würde oder die Abteilung wechseln würde, dann würde ich diese besondere Art von Gesellschaft vermissen die er/sie mir geboten hat.“ „Wenn ich von dieser Person mehrere Tage nichts gehört habe, dann würde ich sie kontaktieren nur um in Kontakt zu bleiben.“ Die Antworten mussten jeweils auf einer 5-Punkte Skala gegeben werden, von definitiv ja (1) bis definitiv nein (5).

Ergänzend dazu muss auch eine Art „Erhaltungs-Problematik“ der Freundschaft mit erhoben werden, also das Maß an Problemen die in der Freundschaft erlebt werden, Missverständnisse, Zeit die man benötigt um mit Meinungsverschiedenheiten umzugehen, usw. Dies erfolgte anhand einer weiten Skala des ADF. Beispiel Item: „Ich muss wirklich aufpassen was ich sage, wenn ich mit dieser Person über Themen sprechen will die er/sie als kontrovers oder heikel betrachtet.“

Zusätzlich wurde die Art der Freundschaftsorientierung erhoben mit Fragebögen von Clark (1986). Hier wird zwischen einer Gemeinschaftlicher Orientierung (Höhere Job Zufriedenheit, weil sie es mögen den Freund auf der Arbeit Vorteile zu bieten) und einer Austausch-Orientierung (niedrigere Zufriedenheit, weil sie sich darüber Sorgen machen, dass sie dem Freund etwas schuldig sind oder umgekehrt.) unterschieden.

## *Zufriedenheit mit ihrer Arbeit*

Arbeitszufriedenheit wurde erhoben mit dem Job Descriptive Index (JDI) von Smith et. al. (1969). Dieser beinhaltet fünf Aspekte: Zufriedenheit mit der Arbeit selbst, mit der momentanen Bezahlung, mit den Personen im Job, mit der Aussicht auf Beförderung und mit der momentanen Leitung des Jobs.

Weitere Fragen: Geschlecht des Freundes, Dauer der Freundschaft, Position des Freundes (Gleichrangig, Vorgesetzter, Untergeordneter), Häufigkeit der Interaktion bei der Arbeit in einer normalen Woche und eine Einteilung zwischen Mitarbeitern der Fakultät und der restlichen Belegschaft wurde auch vorgenommen.

#### Auswertungsmethode:

Es wurde mit Multiplen Regressionen aller Freundschaft-Variablen gearbeitet, um so die gesamte Qualität der Freundschaft im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit untersuchen zu können.

#### Ergebnis:

Mitarbeiter der Fakultät und restliche Belegschaft wurden separat betrachtet. Eine höhere Job Position geht oft schon mit einer höheren Zufriedenheit einher, es ist also in dieser Studie von zwei verschiedenen Arten von Angestellten auszugehen. Zudem wurde auch die Position des Freundes separat betrachte (Gleichrangig (73%), Vorgesetzter (13%), Untergeordneter (13%)).

Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass die Qualität der Freundschaft am Arbeitsplatz die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Hauptsächlich geht es dabei tatsächlich rein um die Zufriedenheit mit dem Job selbst. Ein weiterer wahrscheinlicher Zusammenhang zeigt sich bei der Zufriedenheit mit den Personen im Job und der Leitung des Jobs (also den sozialen Aspekten der Arbeit). Am wenigsten Zusammenhang mit der Qualität der Freundschaft am Arbeitsplatz zeigt sich mit der Zufriedenheit der Aufstiegsmöglichkeiten. Dies unterstützt die Ergebnisse der Studie dahingehend, dass Aufstiegsmöglichkeiten nicht zu den sozialen Aspekten des Jobs zählen und eher unabhängig von Freundschaften erhoben werden müssten.

#### Interessante Studiendetails:

Es zeigt sich immer wieder, dass scheinbar das Geschlecht der Teilnehmer und auch das Geschlecht ihres besten Freundes einen Einfluss auf die Zufriedenheit im Job hat (Männer sind scheinbar zufriedener). Hier wäre interessant ob dies tatsächlich etwas mit dem Geschlecht zu tun hat oder ob es an der Geschlechterverteilung hinsichtlich ihrer Positionen im Job liegen könnte, da diese 1995 vielleicht noch anders war als dies vielleicht heute der Fall ist.

#### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Dr. Barbara A. Winstead ist Psychologieprofessorin an der Old Dominion Universität in Virginia. Der Fokus ihrer Arbeiten liegt in den Bereichen Gender, nahe zwischenmenschliche Beziehungen, soziale Unterstützung und Coping in verschiedenen Rollen.

Dr. Valerian J. Derlega ist Psychologieprofessor an der Old Dominion Universität in Virginia. Seine Feldkompetenzen liegen in den Bereichen der Selbstoffenbarung, engen Beziehungen, Bewältigung chronischer Krankheiten (insbesondere HIV/AIDS) und Geschlechterrollen.

#### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Arbeitszufriedenheit ist ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen. Beispielsweise führt eine hohe Arbeitszufriedenheit erwiesenermaßen zu weniger Abwesenheitszeiten. Durch die Erkenntnis, dass Freundschaften die Zufriedenheit steigern kann, könnte man diese persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern bewusst fördern, um so in weiterer Folge die Zufriedenheit und das Wohlbefinden zu steigern.



## PREDICTING MEANING IN WORK: THEORY, DATA, IMPLICATIONS

Schnell, T., Höge, T., Pollet, E. (2013) *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543-554.  
Zusammengefasst von: Simon Poth

### Fragestellung

Empirische Befunde konnten zeigen, dass ein Sinngefühl in der beruflichen Tätigkeit einen positiven Einfluss auf Zufriedenheit, Leistung und Engagement hat. Vor dem theoretischen Hintergrund, dass Sinn in Arbeit subjektiv empfunden und von unterschiedlichen Kontexten beeinflusst wird, verfolgten die Autoren in ihrer Studie „Predicting meaning in work“ das Ziel, Prädiktoren für die Sinnstiftung von Arbeit zu identifizieren, die unabhängig von beruflicher Zugehörigkeit oder Status sind.

### Methode

Basierend auf der theoretischen Grundlage konnten die Autoren fünf Elemente sinnstiftender Arbeit identifizieren, die sich auf drei Kontextebenen (*Person, Arbeitsaufgaben, Organisation*) beziehen, welche schrittweise zur Sinnstiftung beitragen. Bei den Elementen handelte es sich um *Selbstwirksamkeit, Arbeitsrollenanpassung, Aufgabenbedeutung, sozio-moralisches Klima* und *selbsttranszendente Orientierung*.

Per Schneeballsystem wurden innerhalb Österreichs Personen unterschiedlichster beruflicher Herkunft, welche sich in einem bezahlten Arbeitskontext befanden, kontaktiert. Sie konnten entweder einen Online-Fragebogen oder einen Papier-Bleistift-Fragebogen ausfüllen. Dem Papier-Bleistift-Fragebogen lag ein Rücksendeumschlag bei, um die Anonymität zu gewährleisten. Insgesamt nahmen 206 Personen an der Umfrage teil, von denen 197 in die Auswertung mit einbezogen werden konnten. 73% der TeilnehmerInnen waren weiblich und das Durchschnittsalter lag bei 36 Jahren, wobei alle TeilnehmerInnen zwischen 20 und 62 Jahre alt waren. Zur Messung der einzelnen Elemente verwendeten die Autoren individuell für jedes Element bereits existierende Skalen.

Zur Erfassung der *Selbstwirksamkeit* wurde die Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung (Schwarzer & Jerusalem, 1999) genutzt, welche das persönliche Selbstwirksamkeitsgefühl misst. Sie besteht aus 10 Items und als Antwortformat liegt eine vierstufige Likert-Skala vor. Die *Arbeitsrollenanpassung* wurde mithilfe der RIASEC-Dimensionen von Holland (1997) hinsichtlich *a*) der tatsächlichen beruflichen Aktivität und *b*) der persönlichen Interessen im Sinne eines idealen Berufs erfragt. Die Dimensionen sind *realistische Orientierung, forschende Orientierung, künstlerische Orientierung, soziale Orientierung, unternehmerische Orientierung* und *traditionelle Orientierung*. Das Antwortformat ist eine sechsstufige Likert-Skala und die Arbeitsrollenanpassung wurde am höchsten eingestuft, wenn die Werte für *a*) und *b*) bei den jeweiligen Dimensionen übereinstimmten. Für die Messung der *Aufgabenbedeutung* zogen die Autoren die Aufgabenbedeutungs-Skala der Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975) heran. Sie besteht aus drei Items, die auf einer sieben Punkte Likert-Skala beantwortet werden und dient der Messung wahrgenommener Auswirkungen der eigenen Arbeit auf andere Menschen. Das *sozio-moralische Klima* wurde mittels der Sozio-moralischen Klimaskala von Weber et al. (2008) bestimmt. 16 Items erfassen durch eine sechsstufige Likert-Skala die vier Komponenten (1) *offene Konfrontation mit sozialen Konflikten*, (2) *Wertschätzung, Fürsorge und Unterstützung*, (3) *partizipative Zusammenarbeit* und (4) *Verantwortung für das Wohlergehen anderer*. Für die Auswertung wurden die ersten drei Punkte gemittelt. Die Autoren verwendeten die vierte Komponente der Sozio-moralischen Klimaskala, um die *selbsttranszendente Ausrichtung* zu operationalisieren.

Um den Anteil der Varianz in sinnvoller Arbeit zu bestimmen, der durch Person, Arbeitsaufgabe und organisatorische Merkmale bestimmt wird, führten die Autoren eine hierarchische multiple Regression

durch. Nacheinander wurden die Prädiktoren *Selbstwirksamkeit*, *Arbeitsrollenanpassung*, *Aufgabenbedeutung* und *sozio-moralisches Klima und selbsttranszendente Ausrichtung* kontrolliert. Da die Korrelation zwischen demographischen Variablen und sinnvoller Arbeit nicht signifikant war, wurden diese im weiteren Verlauf der Studie nicht berücksichtigt.

## **Ergebnis**

Insgesamt konnten 46% der Varianz in sinnvoller Arbeit durch die festgelegten Prädiktoren erklärt werden: 3% durch Selbstwirksamkeit, 9% durch Anpassung der Arbeitsrolle, 21% durch Bedeutung der Aufgabe und 12% durch das sozio-moralische Klima und eine selbsttranszendente Orientierung. Aus den Zahlen geht also hervor, dass Variablen aus allen Kontextebenen (persönlich, arbeitsrollenbezogen, arbeitsaufgabenbezogen und organisatorisch) zur Erklärung beitragen. Weiter konnten die Autoren die Beobachtung machen, dass *Selbstwirksamkeit* ihre Vorhersagekraft verliert, wenn die *Aufgabenbedeutung* als unabhängige Variable einbezogen wird.

Interessanterweise wird der selbstorientierte Prädiktor durch gemeinschaftsbezogene, selbsttranszendente Prädiktoren größtenteils überflüssig gemacht. Ein Gefühl von Sinnhaftigkeit entsteht im Arbeitskontext also vor allem dann, wenn berufliche Tätigkeiten positiv mit etwas Größerem als dem Selbst verbunden sind. Dieses Gefühl wird noch gestärkt, wenn die Organisation selbst Verantwortung für das Wohlergehen anderer übernimmt. Die zukünftige Forschung profitiert daher wahrscheinlich davon, sich besonders auf jene Kontexte zu konzentrieren, in denen Arbeitnehmer eingebettet sind.

## **Nutzen für die Praxis**

Für die Management- und Organisationspraxis lassen sich anhand der Ergebnisse mehrere Implikationen ableiten. Zwar kann Sinn in Arbeit nicht durch Top-Down-Prozesse implementiert werden, allerdings wird deutlich, dass es Arbeitnehmern auf verschiedenen Ebenen erleichtert werden kann, Sinngefühl in ihrer Tätigkeit zu erleben. Im Folgenden seien einige Möglichkeiten genannt:

Da Kohärenz zwischen persönlichen Interessen und Idealen und dem tatsächlichen Beruf sinnstiftend wirkt, ist es wichtig durch informative Berufsberatung und sorgfältige Positionierung der Arbeitnehmer eine Anpassung der Arbeitsrolle vorzunehmen. Mit 12% konnte auch die besondere Bedeutung eines sozio-moralischen Arbeitsklimas für das Sinnempfinden identifiziert werden. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sollten daher bemüht sein, durch Offenheit, Respekt und Vertrauen ein derartiges Umfeld zu schaffen. Darüber hinaus ist eine soziale und nachhaltige Ausrichtung der Organisationen förderlich. Wie bereits erwähnt, wurde die wahrgenommene Bedeutung der beruflichen Aktivitäten für andere als Schlüssel für Sinnempfinden identifiziert. Folglich sollten Arbeitnehmer über Wirksamkeit und Konsequenzen ihrer Handlungen informiert werden. Dies setzt eine transparente Organisationsstruktur voraus.

## **Die AutorInnen**

Ihre akademische Ausbildung schloss Prof. Dr. Tatjana Schnell in den Feldern der Psychologie und Theologie ab (MSc, MPhil, PhD). Ihr Forschungsgebiet ist die existentielle Psychologie mit einem starken Schwerpunkt auf dem Sinn im Leben (Messung; Gesundheit, Wohlbefinden, Leiden; sinnvolle Arbeit und religiöse, spirituelle und weltliche Sinnbildung) und der Weltanschauung. Seit 2018 ist sie als außerordentliche Professorin an der *MF Norwegian School of Theology, Religion and Society* im Fach Psychology of Religion tätig.

Dr. Thomas Höge ist Diplompsychologe (MSc, PhD) und studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der *Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt*. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Ange-

wandte Psychologie (insbesondere Flexibilisierungsprozesse in der Arbeitswelt und ihre Folgen, Partizipation/Organisationale Demokratie/sozio-moralisches Organisationsklima, Sinnerfüllung in der Arbeit und Arbeit und Gesundheit/Wohlbefinden). Derzeit ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der *Leopold-Franzens-Universität Innsbruck* tätig. Sein Schwerpunkt in der Lehre liegt auf der Arbeits- und Organisationspsychologie und Pädagogischen Psychologie.

Mag.<sup>a</sup> Edith Pollet (MSc) ist Klinische Psychologin und Gesundheitspsychologin. Ihre akademische Ausbildung genoss sie an der *Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*, wo sie derzeit auch als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie tätig ist. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt vor allem auf der Motivationspsychologie, Organisationspsychologie und Selbstwirksamkeit.

# TITEL: IMPACT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON EMPLOYEE WELL-BEING OVER TIME

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. Januar, 2010.

Zusammengefasst von: Kimberly Annabella Puck, BSc.

## Fragestellung:

Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Level des positiven psychologischen Kapitals (PsyCap) der MitarbeiterInnen und deren Wohlbefinden am Arbeitsplatz?

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

**Forschungsdesign:** Diese Studie weist ein Längsschnittdesign auf und bedient sich bivariater Korrelationsanalysen, um die Beziehung zwischen dem positiven psychologischen Kapital von MitarbeiterInnen und deren psychologischen Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu überprüfen. Des Weiteren soll die Annahme der Vorhersage von psychologischem Wohlbefinden zum 2. Messzeitpunkt durch das positive psychologische Kapital mittels Regressionsanalyse überprüft werden. Das psychologische Kapital meint den individuellen Entwicklungsstand eines Menschen (Luthans, 2007).

**Erhebungsinstrumente:** Als Erhebungsinstrumente kamen 3 Fragebögen mittels Online-Umfrage zur Anwendung. Das Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007) umfasst 24 Items und erhebt die vier Komponenten „Hoffnung“, „Selbstwirksamkeit“, „Optimismus“ und „Resilienz“ zu je 6 Items über eine 6-stufige Likert-Skala. Der Index of Psychological Well-Being (Index of PWB; Berkman, 1971) erfragt anhand von 8 Items und einer 5-stufigen Likert-Skala, wie oft sich Menschen beispielweise „sehr einsam oder weit entfernt von anderen Menschen“ oder auch „besonders begeistert von oder interessiert an etwas“ fühlen. Das General Health Questionnaire (GHQ-12; Goldberg, 1972; Goldberg & Hillier, 1979) misst anhand von 12 Items über eine 4-stufige Likert-Skala die mentale Gesundheit, Aspekte von Emotionen, den wahrgenommenen allgemeinen Gesundheitsstatus und psychologische Belastungen.

**Stichprobenbeschreibung:** Die Stichprobe umfasste  $N = 280$  erwachsene und arbeitende TeilnehmerInnen mit einem Durchschnittsalter von  $M = 31.7$  Jahren ( $SD = 13.67$ ). 86% aller ProbandInnen waren Weiße, gefolgt von Asiaten (5%), Hispanics (3%), Schwarzen (3%), amerikanischen Ureinwohnern (1%) und die übrigen 2% machten keine Angabe dazu. Die Verteilung der Stichprobe war ziemlich heterogen mit 51% männlichen Personen. Als Bildungsniveau wurden ein Hochschulabschluss (70%), ein Bachelorabschluss (16%) oder ein Masterabschluss und höher (7%) angegeben. 1% hatten keinen Abschluss und 6% machten dazu keine Angabe. Unter den TeilnehmerInnen waren viele verschiedenen Branchen vertreten und die durchschnittliche Arbeitserfahrung lag bei  $M = 10.5$  Jahre ( $SD = 11.79$ ).

**Untersuchungsdurchführung:** Die Rekrutierung der TeilnehmerInnen fand über ein von einer Universität gesponsertes Forschungsprojekt statt. Die ProbandInnen wurden gebeten, an einer Online-Umfrage, die deren Einstellungen, Verhalten und beruflichen Leistungen erfragt und etwa 30-35 Minuten in Anspruch nimmt, zu 2 Messzeitpunkten im Abstand von 3 Wochen, teilzunehmen. Sie erhielten Zugang zu einer sicheren Website und ein individuelles Passwort, um die beiden Messzeitpunkte zueinander zuordnen zu können.

**Auswertungsmethode:** Um die beiden Hypothesen zu überprüfen, wurde zuerst eine Korrelationsanalyse beider Messinstrumente zum psychologischen Wohlbefinden (Index of PWB;

GHQ-12) mit ihren jeweiligen Antworten von beiden Messzeitpunkten vorgenommen. Anschließend fand eine Korrelation beider Messinstrumente untereinander statt. Darüber hinaus wurde das positive psychologische Kapital (PCQ-24) mit beiden Messungen des psychologischen Wohlbefindens zu beiden Messzeitpunkten korreliert. Des Weiteren fand die Berechnung einiger Regressionen statt, um die Vorhersage psychologischen Wohlbefindens zum 2. Messzeitpunkt durch das positive psychologische Kapital zu überprüfen. Ausgewertet wurden die Regressions- und Korrelationsanalysen mittels Statistik- und Analyse-Software SPSS IBM Statistics 15 Core System (SPSS.15.0; Nie, Hull & Bent, 1968).

### Ergebnisse:

Es zeigten sich positive Beziehungen zwischen beiden Messinstrumenten zum psychologischen Wohlbefinden und ihren jeweiligen Antworten (PWB:  $r = .75, p < .01$ ; GHQ:  $r = .59, p < .01$ ). Ebenso wurden bei der Korrelation beider Messinstrumente zum Wohlbefinden positive Beziehungen ( $r = .38, p < .01$ ;  $r = .44, p < .01$ ) festgestellt. Die Korrelationsanalyse beider Messungen des psychologischen Wohlbefindens und dem psychologischen Kapital erzielte signifikante Ergebnisse, wobei der Zusammenhang mit dem Index zum psychologischen Wohlbefinden ( $r = .47, p < .01$ ) stärker war als jener zur Messung des allgemeinen Gesundheitszustandes ( $r = .24, p < .01$ ). Insgesamt lässt sich sagen, dass die Ergebnisse für die Hypothesen der AutorInnen sprechen und das psychologische Kapital somit mit beiden Messungen fürs Wohlbefinden zusammenhängt. Außerdem erklärt es zusätzliche Abweichungen in den Wohlbefindens-Messungen.

### Interessante Studiendetails:

Interessant an der Studie ist, dass 86% aller TeilnehmerInnen Weiße waren. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob es bei unterschiedlichen Kulturen zu ähnlichen Ergebnissen kommen würde. Außerdem befassten sich einige andere ForscherInnen mit der Thematik und haben bereits herausgefunden, dass es einen Zusammenhang zwischen Wohlbefinden der MitarbeiterInnen und deren Arbeitsleitung gibt (Cropanzano & Wright, 1999; Wright & Cropanzano, 2000). Die aktuelle Studie scheint somit erneut auf die positiven Auswirkungen des psychologischen Kapitals, insbesondere auf das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen, hinzuweisen.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

**James B. Avey**, PhD ist Professor für Management an der Central Washington University. Seine Kompetenzfelder umfassen Führung und Personalmanagement. Außerdem forscht er in den Bereichen positives psychologisches Kapital, ethische Führung und psychologisches Eigentum. **Fred Luthans** war Professor für Management und hat sich dabei auf das Verhalten von Organisationen spezialisiert. Er war an der Universität Nebraska-Lincoln tätig und forschte u.a. in den Bereichen positives psychologisches Kapital, positives Organisationsverhalten und Veränderungen im Organisationsverhalten. **Ronda M. Smith** war bis kurz vor ihrem Ableben Assistenzprofessorin für Management und Unternehmertum an der Ball State University in Indiana. Des Weiteren befasste sie sich u.a. mit Führung, psychologischer und persönlicher Bewertung und Innovation. **Noel F. Palmer** ist Assistenzprofessor für Management an der Universität Nebraska-Kearney. Seine Kompetenzfelder umfassen u.a. das Personalmanagement, Positive Psychologie, Sozialpsychologie und Organisationspsychologie.

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse dieser Studie heben die enorme Relevanz für das Kernkonstrukt psychologisches Kapital hervor. Basierend auf den Resultaten scheint das psychologische Kapital eines Menschen eine wichtige Ressource zu sein, um sein Wohlbefinden zu erhöhen. Man könnte auf dieser Studie aufbauend weiterforschen und so möglicherweise herausfinden, welche anderen Konstrukte das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ebenfalls beeinflussen. Interessant dabei wäre v.a. die Einbeziehung mehrerer Kulturen.

# TITLE: STRENGTHS OF CHARACTER AND WELL-BEING

Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. | Journal of social and Clinical Psychology, 23(5) | 2004

Zusammengefasst von: Fabienne Schmidt | 01609760

## Forschungsfrage

Die Studie untersuchte zwei verschiedene Forschungsfragen. Die erste Frage lautet, ob es Stärken gibt, die einen stärkeren Zusammenhang mit der Lebenszufriedenheit aufweisen als andere. Bei der zweiten Forschungsfrage wollten die Autoren erforschen, ob auf die Spitze getriebene Charakterstärken das Wohlbefinden vermindern.

## Methode (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

In drei verschiedenen Stichproben haben insgesamt 5.299 Erwachsene teilgenommen, die allesamt über das Internet rekrutiert wurden. Die Stichprobe setzt sich zu 70% aus Frauen und 80% aus U.S. Amerikanern zusammen, die ein Durchschnittsalter von 35 bis 40 Jahren aufweisen.

Der Ablauf der Studie war wie folgt: Alle Erhebungsinstrumente wurden online platziert. Nach einer kurzen Erklärung der Studie mussten die Teilnehmer zuerst den VIA-IS beantworten, gefolgt von demographischen Fragen und abschließend dann Fragen bezüglich der Lebenszufriedenheit. VIA-IS ist die Abkürzung für Values in Action Inventory of Strengths, einen Selbstbeurteilungsfragebogen der aus 24 Subskalen (eine für jede Charakterstärke) mit jeweils 10 Items besteht in denen Personen gebeten werden zu berichten, inwieweit Aussagen, die jede der Stärken widerspiegeln, auf sie selbst zutreffen. Die Lebenszufriedenheit wird mit der Satisfaction with Life Scale (SWLS) gemessen. Sie ist eine 7-Punkte-Likert-Skala von "stimme überhaupt nicht zu" bis "stimme voll und ganz zu", die fünf Items enthält, die die Bewertung der Zufriedenheit der Personen mit ihrem Leben im Allgemeinen messen.

Zur Auswertung wurden verschiedenste Tests verwendet. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde eine one-way ANOVA mit 20 verschiedenen Gruppen als unabhängiger und Lebenszufriedenheit als abhängiger Variable. Mit der Turkey Prozedur für paarweise Vergleiche wurden dann die Lebenszufriedenheit von Individuen die extremen Werten bei gewissen Stärken aufwiesen.

## Ergebnisse:

Die Ergebnisse der Studie liefern eine klare Antwort auf die gestellten Fragestellungen. Die Charaktereigenschaften Hoffnung, Enthusiasmus, Dankbarkeit, Liebe und Neugier einen starken Zusammenhang mit hoher Lebenszufriedenheit haben. Im Gegensatz dazu zeigen intellektuelle Eigenschaften wie Sinn für das Schöne, Kreativität, Gerechtigkeit und Liebe zum Lernen nur einen schwachen Zusammenhang. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass „zu viel“ einer Charakterstärke mit einer geringen Lebenszufriedenheit assoziiert wurde. Ganz im Gegenteil: je intensiver die Stärken desto höher die Lebenszufriedenheit.

## Interessante Details der Studie

Ein interessantes Ergebnis, das die Studie zeigte, war, dass die Charakterstärke "Bescheidenheit" den niedrigsten Wert aufzeigte und somit als am wenigstens erfüllend angesehen wird. Die Autoren versuchten das Ergebnis auf die hauptsächlich individualistisch-orientierte U.S. Stichprobe zurückzuführen, doch andere Studien im japanischen Raum zeigten dieselben Ergebnisse. Obwohl geistige oder intellektuelle Stärken, besonders im Bildungs- und Kulturbereich, hoch geschätzt werden, tragen sie möglicherweise wenig zur Lebenszufriedenheit bei.

Die Ergebnisse wurden auch mit den Big Five Persönlichkeitseigenschaften und deren Zusammenhang mit Lebenszufriedenheit verglichen. Verträglichkeit, was den Stärken Liebe und Dankbarkeit gleichkommt, sowie Extraversion, vergleichbar mit den Stärken Neugier und Enthusiasmus werden mit höherer Lebenszufriedenheit assoziiert.

### Field expertise of the authors

**Nansook Park**<sup>1</sup> ist Professorin für Psychologie und Direktorin Direktor des Michigan Positive Psychology Center an der University of Michigan. Ihre Forschungsgebiete sind Kultur, Persönlichkeit & soziale Kontexte, Intervention, Psychologie, Motivation und Emotion. Ihre weiteren Forschungsschwerpunkte sind Moral, Resilienz, Beziehung und Positive Psychologie

Der bereits verstorbene **Christopher Peterson**<sup>2</sup> war Professor für Psychologie und Organisationsstudien an der Universität von Michigan und wissenschaftlicher Leiter des VIA Institute on Character. Bekannt ist er als einer der Begründer der positiven Psychologie. Neben ihr sind seine Forschungsfelder auch Gesundheit, Charakterstärken, Wohlbefinden und Optimismus.

Der wohl bekannteste der drei Autoren, **Martin E. P. Seligman**<sup>3</sup>, ist Direktor des Penn Positive Psychology Center und Zellerbach Family Professor of Psychology im Penn Department of Psychology und Direktor des Penn Master of applied Positive Psychology program (MAPP). Er war Präsident der American Psychological Association im Jahr 1998 und zu seinen Forschungsgebieten zählen Positive Psychologie, Resilienz, erlernte Hilflosigkeit, Depression, Optimismus und Pessimismus.

### Verwendung der Ergebnisse für die Praxis:

Die Relevanz der Studie für die Praxis zeigt sich in der Erstellung einer Intervention zur Prävention von Problemen und der Förderung des Wohlbefindens. Um ein gutes Leben zu kultivieren, sollten bestimmte Charakterstärken als erste Ziele gewählt werden. Zu einigen der Lebenszufriedenheit-steigernden Charakterstärken wie Hoffnung und Dankbarkeit gibt es bereits Literatur, die zeigt wie man diese verankern kann. Jedoch zeigen viele Studien auch, dass diese Interventionen besser früher als später angewendet werden sollten.

---

<sup>1</sup> Source: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/people/nansook-park/>

<sup>2</sup> Source: <https://www.dgpp-online.de/home/führende-forscher/christopher-peterson/>

<sup>3</sup> Source: <https://ppc.sas.upenn.edu/people/martin-ep-seligman>

# THE ROLE OF TRUST IN ORGANIZATIONAL SETTINGS

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450–467.

Zusammengefasst von: Johanna Schnabel

## Fragestellung

Wie nimmt Vertrauen Einfluss auf Einstellungen, Wahrnehmungen, Verhalten und Leistung im organisatorischen Kontext?

Hierzu wird auf zwei Modelle zur Wirksamkeit von Vertrauen eingegangen. Der **Haupteffekt** beschreibt, wie Vertrauen direkten positiven Einfluss nimmt auf das Verhalten gegenüber anderen, Leistung, Einstellungen und Wahrnehmungen. Der **moderierende Effekt** fokussiert eine indirekte Wirkung von Vertrauen, indem die Umwelt beeinflusst wird.

## Methoden

Review der empirischen Literatur zum Effekt von zwischenmenschlichem Vertrauen im organisatorischen Kontext innerhalb der letzten 40 Jahre (bis Erscheinen des Artikels 2001).

Ziel dieses Reviews ist ein besseres Verständnis zur Wirkungsweise von Vertrauen im Arbeitskontext durch die Exploration und Gegenüberstellung der beiden Modelle. Hypothese ist, dass Vertrauen zu besserer individueller und Gruppenleistung führe und die Zusammenarbeit fördere. Mit diesem Fokus werden auf Basis der recherchierten Literatur die o.g. Effekte herausgearbeitet. Besonderes Augenmerk wird dabei auf den moderierenden Effekt gelegt, dem vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit in der Literatur gewidmet wurde.

### Haupteffekt

43 Studien werden auf Signifikanz und Effektstärke überprüft.

29 davon beziehen sich auf den Einfluss von Vertrauen auf Verhalten und Leistung.

23 davon beziehen sich auf den Einfluss von Vertrauen auf Einstellung und Wahrnehmung.

Einige Studien haben mehrere Ergebnisse.

### Moderierender Effekt

9 Studien werden herangezogen.

## Ergebnis

### Haupteffekt

Der Einfluss von Vertrauen auf Verhalten und Leistung wird von Studien nahegelegt, die z.T. inkonsistente Signifikanzen und mäßige Effektstärken aufweisen. Der Einfluss auf individuelle Leistungen und OCB ist dagegen signifikant positiv. Der Einfluss auf Einstellung und Wahrnehmung ist ebenfalls konsistent signifikant.



## Moderierender Effekt

Die Autoren bieten aufgrund der Literatur zwei indirekte Wirkweisen von Vertrauen an.

1) Vertrauen mäßigt die Beziehung zwischen Motivationskonstrukten und Verhalten am Arbeitsplatz sowie Leistung. Vertrauen hat hier Einfluss auf die Art und Intensität des Verhaltens einer Person, weil das mögliche Verhalten des Gegenübers anders eingeschätzt wird. Viel Vertrauen führt in dem Fall eher zu Kooperation und OCB. Wenig Vertrauen führt eher zu Wettbewerb und weniger OCB.

2) Vertrauen moderiert die Beziehung zwischen dem Verhalten einer Person A und der Antwort der ihr vertrauenden Person B. Je nach Vertrauensmaß fällt die Interpretation des vergangenen oder zukünftigen Verhaltens von A anders aus (auf phys. und psych. Ebene).

## Interessante Studiendetails

Vertrauen hat einen positiven Effekt, wenn die Situation schwach ist (viel Unsicherheit und Mehrdeutigkeit). Wirkt die Situation jedoch stark (wenig Unsicherheit und Mehrdeutigkeit), wird der Effekt von Vertrauen marginal und von anderen Effekten verdrängt.

Der Haupt- und moderierende Effekt können gleichzeitig auftreten.

Es gibt womöglich mehr Faktoren, die die Wirkweise von Vertrauen beeinflussen. So bspw. die Anwesenheit und das Verhalten von anderen Personen.

## Nutzen der Ergebnisse für die Praxis

ForscherInnen können sich ein differenzierteres Bild der Wirkweise von Vertrauen machen. Auch außerhalb des Forschungsfeldes um Vertrauen kann dieser Review helfen, die heterogene Wirkweise von Konstrukten zu erklären.

ManagerInnen können je nach Begebenheit entweder das Maß an Vertrauen beeinflussen oder die Stärke der Situation verändern, in der Vertrauen eine Rolle spielt (auch um evtl. negative Folgen fehlenden Vertrauens zu verhindern).

## Welche Feldkompetenz haben die Autoren?

### **Kurt T. Dirks**

- Vizekanzler für internationale Angelegenheiten und Direktor der International Scholars Academy der Washington University, St. Louis
- Professor für Leadership an der Olin Business School der Bank of America
- Fachgebiet und Forschungsinteressen: Managemententwicklung, Organisationsverhalten, Organisationswandel und –entwicklung, Vertrauen in Arbeitsbeziehungen, Führung in Teams

### **D. L. Ferrin**

- Professor für Organisationsverhalten und Personalwesen an der Singapore Management University
- Dr. in Strategischem Management und Organisationswesen
- Fachgebiet und Forschungsinteressen: Zwischenmenschliches Vertrauen am Arbeitsplatz und Verhandlungen, Organisationsverhalten, Human Resources, Leadership, Entscheidungsfindung

# Positive Leadership: Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Führungskraft?

Ebner, M. & Konrad-Ristau, K. (2018). Positive Leadership: Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Führungskraft? *Coaching-Magazin*, 2018(2), 50-54.

Zusammengefasst von: Sieder Cassian (01460493)

## Fragestellung:

Wie hängen die Persönlichkeitseigenschaften einer Leitungsperson mit ihrem tatsächlichen Führungsverhalten zusammen? Welche Persönlichkeitseigenschaften begünstigen bzw. erschweren ein stärkeorientiertes Führungsverhalten (Positive Leadership)? Inwieweit hängt die Persönlichkeit der Führungskraft mit Positive-Leadership-Führungsverhalten zusammen?

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Für die Erhebung wurden den Teilnehmern der NEO-FFI (Ausprägung in fünf Persönlichkeitsmerkmalen sowie eine Kurzversion der PERMA-LEAD-Potenzialanalyse als Online-Version vorgegeben.

Die Stichprobe besteht aus 105 Führungskräften (71m; 34f) aus verschiedenen Branchen mit durchschnittlichen Alter von 48 Jahren und 8 jähriger Führungserfahrung.

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels einer Korrelationsanalyse.

Hypothesen: Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit, Die Ergebnisse der vorangegangenen Studien führen daher zu den Hypothesen, dass sich Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit als Eigenschaften einer Führungskraft günstig auf ihr Positive-Leadership-Verhalten auswirken, während sich Neurotizismus eher ungünstig auswirken dürfte.

## Ergebnis:

Neurotizismus hängt durchwegs mit allen Dimensionen des PERMA-LEAD Modells negativ zusammen.

Die anderen Skalen der BIG Five (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen) hängen positiv mit allen Dimensionen des PERMA-LEAD Modells zusammen.

## Interessante Studiendetails:

Es ist interessant, dass alle Skalen entweder positiv oder negativ mit dem PERMA-LEAD Modell korrelieren, da häufig und besonders bei mehreren verschiedenen Skalen schwache bis gar keine messbaren Korrelationen auftreten. Die Stichprobe ist ebenfalls interessant, da das Durchschnittsalter der Führungskräfte höher als persönlich erwartet liegt.

## Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

### Dr. Markus Ebner:

- promovierter Organisations- und Wirtschaftspsychologe
- Seminarleiter und Coach für zahlreiche Unternehmen
- Lehre und Forschung zum Thema Positive Leadership an verschiedenen Universitäten
- Board of Directors der Austrian Positive Psychology Association

**Kira Konrad-Ristau (M.Sc.):**

-Psychologin mit Ausbildungsschwerpunkt im Bereich Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

**Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:**

Der praktische Nutzen, welcher aus der Studie gezogen werden kann betrifft unter anderem den Bereich der Eignungsdiagnostik für Führungskräfte. Das bedeutet, dass Personen mit starken Ausprägungen auf der NEO-FFI Skala „Neurotizismus“ als Führungskräfte wahrscheinlich weniger geeignet sind und somit von einem Unternehmen unwahrscheinlicher in eine solche Position gebracht werden.

# TITEL: MY BETTER SELF: USING STRENGTHS AT WORK AND WORK PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND SATISFACTION

Shiri Lavy & Hadassah Littman-Ovadia | Journal of Career Development, 44(2) | Datum: Februar 2017

Zusammengefasst von: Selina Wlattnig

## Fragestellung:

In der Studie von Lavy und Littman-Ovadia (2017) wird der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Charakterstärken bei der Arbeit und der Produktivität, dem Verhalten in der Organisation (OCB) und der Arbeitszufriedenheit untersucht. Zudem werden die moderierenden Wirkungen von positiven Affekten und dem Arbeitsengagement hinsichtlich dieser Zusammenhänge untersucht.

## Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.):

Die Stichprobe umfasst 1095 berufstätige Personen, wovon 888 weiblich und 207 männlich waren. Das Alter der Proband\*innen reichte von 18 bis 73, wobei der Mittelwert bei  $41 \pm 11,39$  Jahren lag. Die Wohnorte der Personen lagen verteilt auf allen Kontinenten. Der Großteil der Befragten (82,5%) war in Vollzeit angestellt, ein kleiner Teil (5,3%) war in Teilzeit angestellt und 12,2% waren selbstständig. Die Berufsfelder waren breit verteilt, z.B.: Bildungsbereich, Therapie, Beratung, Anwälte, Ingenieure, Verwaltung, Personalwesen, usw.

Die Teilnehmer\*innen wurden über das Internet (Webseite des VIA-Institute on Character) über einen Zeitraum von 3 Monaten rekrutiert. Die Personen erhielten eine Online-Fragebogenbatterie, die einen demographischen Fragebogen sowie die Fragebögen zur Erhebung der Stärken, dem Ausmaß von positiven Affekten, Arbeitszufriedenheit, Engagement, Arbeitsproduktivität und OCB umfasste.

Zur Erhebung der Parameter wurden Selbsteinschätzungsfragebögen verwendet. Die Verwendung von Stärken bei der Arbeit wurde mit der Strength Use Scale (Govindji & Linley, 2007), die 14 Items umfasst, erhoben, wobei die Aussagen auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu) bewertet wurden. Die Arbeitsproduktivität wird mit dem Messinstrument zum in-role Verhalten von Williams und Anderson (1991), welches 7 Items umfasst, bewertet. Die Items wurden auf einer 5-Punkte-Licker-Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu) bewertet. Das OCB in Bezug auf die Einzelperson oder die Organisation wurde mit der 16-Punkte-Skala von Lee und Allen (2002) erhoben. Dabei sollten die Personen das Ausmaß, in dem sie die aufgeführten Verhaltensweisen ausüben, auf einer 5-Punkte-Likert-Skala von 1 (in sehr geringem Ausmaß) bis 5 (in sehr großem Ausmaß) bewerten. Zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit wurde der Job Satisfaction Questionnaire (Andrews & Withey, 1976) herangezogen. Der Fragebogen besteht aus 5 Items, die auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 (schrecklich) bis 7 (erfreut) bewertet werden. Das Arbeitsengagement wird mit einer 9-Item-Version der Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006) erfasst. Zur Erhebung des positiven Affekts wurde die positive Skala der Positive and Negative Affect Scale (PANAS; Watson et al., 1988) verwendet. Die Skala umfasst 10 positive emotionale Adjektive, bei denen die Teilnehmer\*innen das Ausmaß, in dem dieses Gefühl bei der Arbeit vorhanden ist, auf einer Skala von 1 (sehr wenig oder gar nicht) bis 5 (extrem) bewerten sollten.

Die Auswertung wurde mit SPSS durchgeführt. Zur Erkennung signifikanter Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen (Geschlecht, Herkunftsland) hinsichtlich der Parameter wurden t-Tests sowie ANOVAs mit Post-hoc-Tests (Tukey) durchgeführt. Zudem wurden die Korrelationen zwischen dem Einsatz der Charakterstärken und den Parametern (Arbeitszufriedenheit, Arbeitsproduktivität und OCB) berechnet. Zur Untersuchung der Mediatorvariablen wurde der PROCESS-Code für SPSS verwendet.

### Ergebnis:

Die Korrelationen zeigen signifikante positive Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß des Einsatzes der Stärken bei der Arbeit und der Produktivität ( $r = .32, p < .001$ ), dem OCB ( $r = .32, p < .001$ ) und der Arbeitszufriedenheit ( $r = .42, p < .001$ ). Das bedeutet, dass die Nutzung der Stärken direkt mit Produktivität, OCB und Arbeitszufriedenheit in Verbindung steht. Zudem konnte gezeigt werden, dass die Nutzung von Stärken auch indirekt über positive Affekte und Engagement mit den Variablen in Verbindung steht. Die Nutzung von Stärken stand in Verbindung mit positivem Affekt und Engagement, die selbst wiederum mit Produktivität, OCB und Arbeitszufriedenheit in Verbindung stehen. Die Studie weist somit auf positive Emotionen und Arbeitsengagement als signifikante Mediatoren hin. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einsatz von Stärken bei der Arbeit eine Abfolge wünschenswerter Ergebnisse, wie besseres Funktionieren in Bezug auf das Verhalten innerhalb und außerhalb der Rolle sowie eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter, auslöst, die durch positive Emotionen und das Arbeitsengagement begünstigt werden.

### Interessante Studiendetails:

Die Studie war eine Querschnittsstudie, wodurch kausale Effekte des Stärkeneinsatzes nur vermutet werden können. Darüber hinaus wurde in dieser Studie der Einsatz von Stärken allgemein erhoben, wodurch keine differentiellen Effekte für den Einsatz verschiedener Stärken identifiziert werden konnten. Zudem handelte es sich bei den Erhebungstools um Selbsteinschätzungsfragebögen, die anfällig für mögliche Verzerrungen sind (z.B. soziale Erwünschtheit, interpretative Verzerrungen). Die Studie wurde ausschließlich in englischer Sprache durchgeführt, was ebenfalls zu Verzerrungen bei einigen Antworten führen kann.

### Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Dr. Shiri Lavy ist Fakultätsmitglied am Department for Leadership and Policy in Education, an der Universität Haifa. Ihre Forschung wird hauptsächlich aus der Perspektive der Positiven Psychologie durchgeführt und konzentriert sich auf Aspekte, wie Beziehungen, Charakterstärken, Sinnhaftigkeit der Arbeit und deren Zusammenspiel und Beitrag zum menschlichen Wohlbefinden (University of Haifa, 2018). Hadassah Littman-Ovadia ist außerordentliche Professorin für Psychologie an der Ariel Universität in Israel. Als eine der dienstältesten Beratungspsychologinnen Israels war sie Leiterin von zwei Beratungszentren. Basierend auf ihrer umfangreichen und vielfältigen Berufs- und Führungserfahrung konzentrieren sich ihre Forschungsinteressen auf Karriereberatung, Karriereentwicklung, Charakterstärken und sinnvolles/ausgewogenes Arbeiten/Leben (Littman-Ovadia, 2021).

### Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Nutzung von Stärken kann als eine Arbeitsplatzressource betrachtet werden, die sowohl von persönlichen als auch von situativen und organisatorischen beeinflusst wird. Die Studie zeigt, dass die Nutzung von Stärken ähnlich wie andere Arbeitsressourcen entwickelt und gefördert werden sollte, um die Zufriedenheit und das Funktionieren der Mitarbeiter\*innen angesichts der wachsenden Anforderungen zu verbessern. Karriereberatungsprozesse sollten Charakterstärken und Möglichkeiten, diese bei der Arbeit zu nutzen, als wichtige Säulen einer zufriedenstellenden, erfüllenden Karriere betrachten. Daher sollten auf allen Organisationsebenen die Möglichkeiten für Mitarbeiter\*innen geschaffen werden, ihre Stärken bei der Arbeit zu erkennen und nutzen zu können, um in weiterer Folge die Funktionsfähigkeit sowie die Arbeitszufriedenheit zu fördern.

## Literaturverzeichnis

- Andrews, F. M. & Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-Being: Americans' Perceptions of Life Quality*. Springer US.
- Govindji, R. & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143–153.
- Lavy, S. & Littman-Ovadia, H. (2017). My Better Self. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of applied psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Littman-Ovadia, H. (2021). *Prof. Hadassah Littman-Ovadia – Personal Site*. Ariel University. <https://www.ariel.ac.il/wp/hadassah-littman-ovadia/>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- University of Haifa. (2018). *Dr. Shiri Lavy*. <https://slavy.edu.haifa.ac.il/>
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>