

Führung, Gesundheit und Resilienz



Quelle: Mohn Media

Führung, Gesundheit und Resilienz

Kontakt

Detlef Hollmann
Senior Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81520
Mobile 0172 1731631
Fax 05241 81-681520
E-Mail detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Inhalt

1	Ausgangspunkt und Ziele der Studie	2
2	Aufbau der Studie	2
3	Zentrale Ergebnisse	4
4	Weitere Ergebnisse	8
5	Zusammenfassung und Fazit	10
6	Literatur	13

1 Ausgangspunkt und Ziele der Studie

Die von allen Krankenkassen berichtete stetig wachsende Zahl von Burn-Out-Fällen und von Fehltagen und Berufsunfähigkeiten aufgrund psychologischer Erkrankungen stellt eine zunehmende Herausforderung für die Gesellschaft und Unternehmen dar. Basierend darauf stellt sich vermehrt die Frage, was Unternehmen für Mitarbeiter und Führungskräfte tun können, um den damit einhergehenden menschlichen und ökonomischen Schäden entgegenzuwirken.

Ansatzpunkte, die verstärkt in diesem Zusammenhang diskutiert werden, sind der Einfluss von Führung auf die psychologische Gesundheit von Menschen, ebenso wie der Einsatz von Resilienztrainings im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Resilienztrainings werden in diesem Zusammenhang als Maßnahmen verstanden, die im Rahmen eines ganzheitlich ausgerichteten BGMs, die psychologische Widerstandsfähigkeit stärken. Sie ergänzen somit eher körperbezogene Maßnahmen, wie sie beispielsweise Sportangebote, Rückenschulungen, Entspannungskurse oder Raucherentwöhnungen darstellen.

Ziel der Studie war es entsprechend, den Zusammenhang zwischen den drei Variablen Führung, Gesundheit und Resilienz genauer zu untersuchen und darauf aufbauend, Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Studie ist ein Gemeinschaftsprojekt der Bertelsmann-Stiftung und von mourlane management consultants in Frankfurt und wurde unter wissenschaftlicher Begleitung des Fachbereichs Arbeits- und Organisationspsychologie der Goethe-Universität Frankfurt durchgeführt. Die Daten wurden von April bis September 2012 erhoben.

2 Aufbau der Studie

2.1 Studienteilnehmer

Insgesamt wurden 564 Personen aus 121 deutschen Unternehmen mit Hilfe eines Onlinefragebogens befragt. 347 der befragten Personen waren Mitarbeiter und 217 der befragten Personen Führungskräfte. 27,3 % der befragten Personen waren Frauen und 72,7% Männer. Die Ergebnisse wurden streng vertraulich mit Hilfe des Online-Tools surveymonkey erhoben. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig.

2.2 Zentrale Messverfahren

Die Resilienz der Studienteilnehmer wurde mit Hilfe der deutschen Version des von Dr. Andrew Shatté in den USA entwickelten RFI® (Resilience Factor Inventory) erhoben. Dieser 60 Fragen umfassende Fragebogen ermöglicht es, die Werte einer Person auf den sieben Resilienzfaktoren Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischer Optimismus, Empathie, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Zielorientierung/Reaching-Out zu messen. Darüber hinaus ermöglicht er es, analog zum IQ (Intelligenzquotienten), den RQ (Resilienzquotienten) einer Person zu ermitteln, welcher der Mittelwert, der sieben zuvor genannten Resilienzfaktoren ist.

Das Ausmaß an Burn-Out-Symptomen wurde mit Hilfe des Maslach Burn-Out Inventars auf den drei Dimensionen Zynismus, emotionale Erschöpfung und Gefühl von Leistungsfähigkeit & Effektivität erhoben. Auch hier berechnet sich der allgemeine Burn-Out-Wert aus dem Mittelwert der drei genannten Dimensionen. Das Ausmaß an psychosomatischen Beschwerden wurde mit Hilfe eines 20 Fragen umfassenden Fragebogens erhoben. Auch hier wird ein Gesamtwert aus den 20 gestellten Fragen berechnet.

Die Güte der Führung wurde mit Hilfe eines neu entwickelten 71 Fragen umfassenden Fragebogens (5needs®) gemessen. Dieser Fragebogen basiert auf der Hypothese, dass gutes Führungsverhalten gezielt Einfluss auf die psychologischen Grundbedürfnisse eines Menschen nimmt. Die neurobiologisch nachgewiesenen fünf psychologischen und kulturübergreifend gültigen Grundbedürfnisse eines Menschen sind in Anlehnung an die Arbeiten von Klaus Grawe (2004) und Samuel Epstein (1990; 1993):

- Das Bedürfnis nach Orientierung & Kontrolle (Beispiel-Item aus dem Fragebogen: „Meine Führungskraft lässt mich auch eigene Entscheidungen treffen, wo dies sinnvoll ist.“)
- Das Bedürfnis nach Bindung (Beispiel: „Meine Führungskraft betont, dass wir ein starkes Team sind.“)
- Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz (Beispiel-Item aus dem Fragebogen: „Meine Führungskraft lobt mich für gute Arbeit“)
- Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung (Beispiel-Item aus dem Fragebogen: „Meine Führungskraft filtert den Druck, den sie selbst hat, in angemessener Weise und leitet diesen nicht einfach an mich weiter.“)
- Das Bedürfnis nach Kohärenz/Stimmigkeit (Beispiel-Item aus dem Fragebogen: „Meine Führungskraft vermittelt mir die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit.“)

Darüber hinaus sollten die Studienteilnehmer die Güte ihrer Führungskraft mit Hilfe einer Skala bewerten. Sie schätzten dabei die Aussage „Meine Führungskraft gehört zu den besten Führungskräften, für die ich je gearbeitet habe.“ auf einer 5-stufigen Skala (1 = trifft nicht zu; 5 = trifft voll zu) ein.

2.3 Weitere Messverfahren

Über diese Messverfahren hinaus wurde außerdem die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit mit Hilfe von vier Fragen erhoben. Außerdem wurde das Big 5-Persönlichkeitsprofil der Studienteilnehmer mit Hilfe eines Kurzfragebogens erfasst. Entsprechend der Big 5 – Theorie (Zusammenfassungen siehe Digmann, 1990; McCrae & John, 1992; Ostendorf & Angleitner, 1992) lässt sich mit diesem Fragebogen das Persönlichkeitsprofil eines Menschen auf den Dimensionen Neurotizismus/emotionale Stabilität, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Extraversion beschreiben.

3 Zentrale Ergebnisse der Studie

3.1 Allgemeine Hinweise

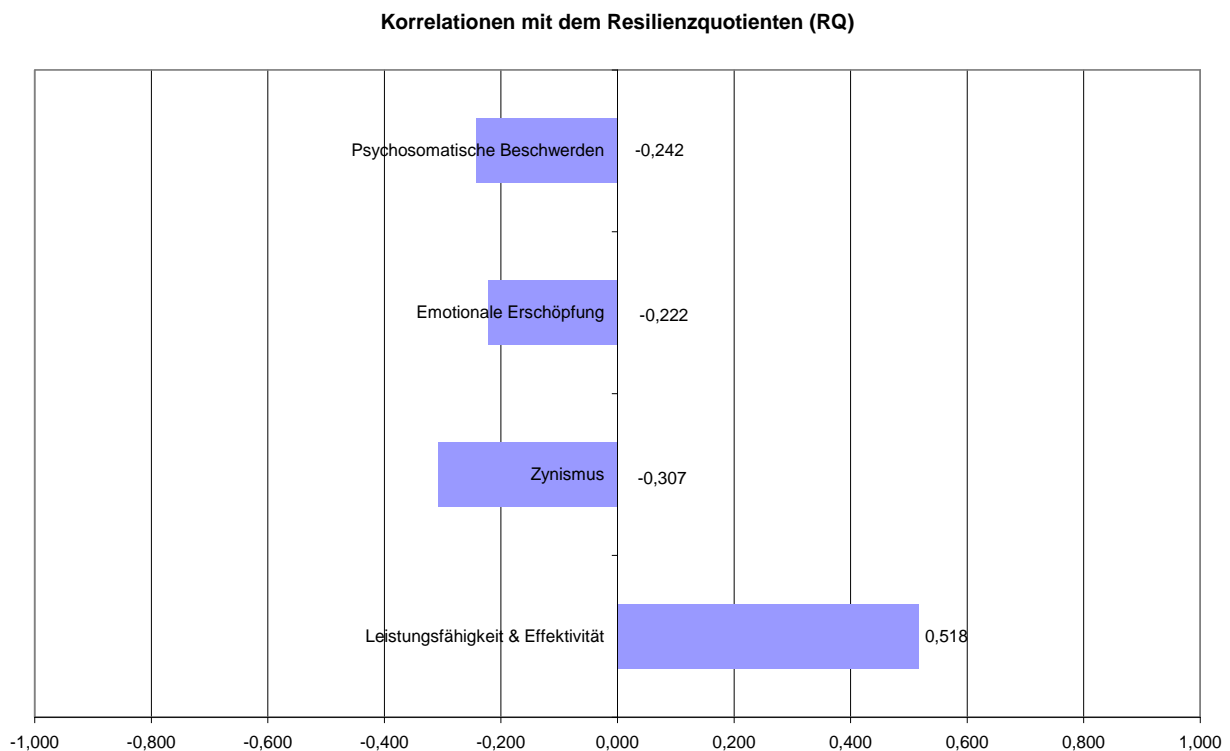
Es wurden überwiegend Korrelationskoeffizienten berechnet, welche auf ihre Signifikanz überprüft wurden. Da davon auszugehen ist, dass nicht nur Faktoren wie die Resilienz eines Menschen oder die erlebte Führung, sondern eine Vielzahl von Variablen in Zusammenhang mit der empfundenen Arbeitszufriedenheit bzw. der Gesundheit eines Menschen stehen, wurden die Korrelationskoeffizienten in Anlehnung an Cohen (1988) interpretiert. Diese Vorgehensweise hat sich in der Praxis als sehr nützlich erwiesen und folgt folgender Regel:

- Hoch-signifikante Korrelation um 0,1 = niedriger Zusammenhang zwischen den Variablen
- Hoch-signifikante Korrelation um 0,3 = mittlerer Zusammenhang zwischen den Variablen
- Hoch-signifikante Korrelation um 0,5 = hoher Zusammenhang zwischen den Variablen

Es sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass eine Korrelation niemals eine Aussage über Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zulässt, sondern lediglich einen Hinweis auf solche Zusammenhänge geben kann. Es sei außerdem darauf hingewiesen, dass in diesem Bericht, auch wenn dies nicht immer ausdrücklich erwähnt wird, nur hoch-signifikante Korrelationen angegeben werden.

3.2 Resilienz & Gesundheit

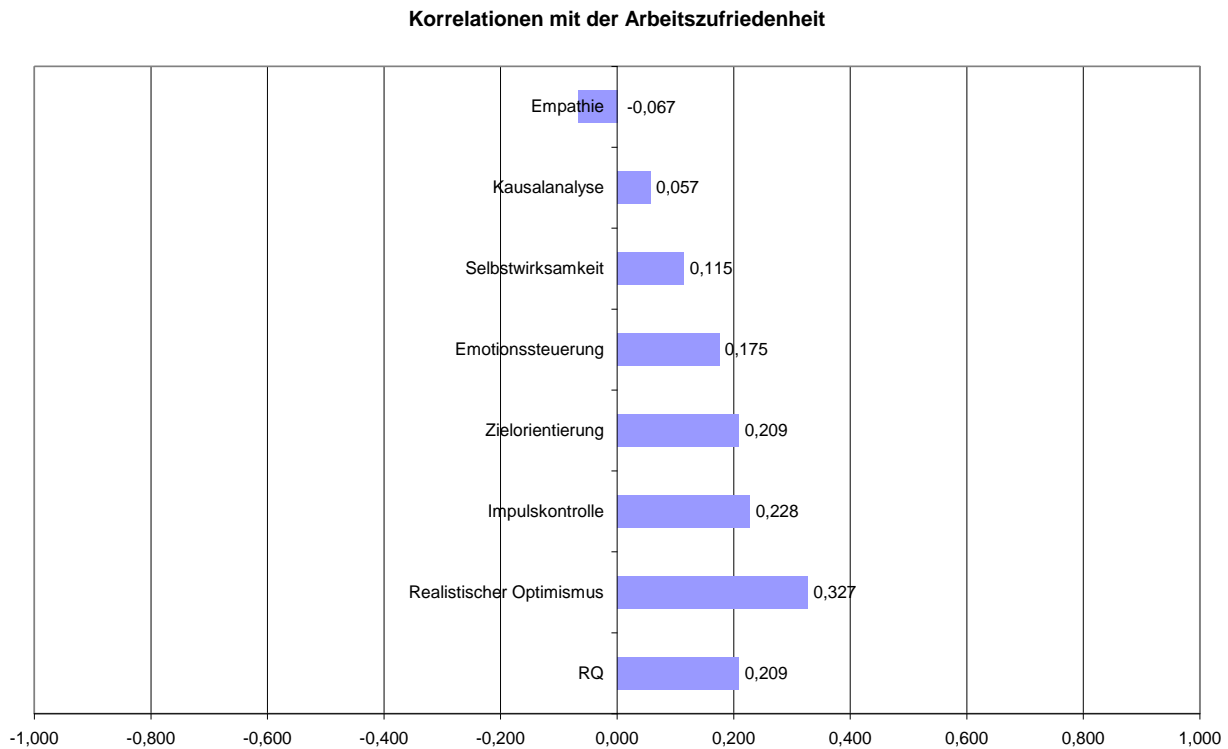
Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen zwischen dem Resilienzquotienten sowie den drei Burn-Out-Variablen (Emotionale Erschöpfung, Zynismus und Leistungsfähigkeit/Effektivität) und den Psychosomatischen Beschwerden der untersuchten Gruppe.



Entsprechend konnten durchgehend mittlere bis hohe Korrelationen zwischen den erhobenen Variablen festgestellt werden. Menschen mit einem hohen RQ berichten somit über ein deutlich höheres Gefühl der Leistungsfähigkeit, sind weniger zynisch und emotional weniger erschöpft. Sie berichten außerdem über tendenziell weniger psychosomatische Beschwerden als Personen mit einem niedrigen RQ.

3.3 Resilienz & Arbeitszufriedenheit

Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen zwischen der Arbeitszufriedenheit sowie den sieben Resilienzfaktoren und dem Resilienzquotienten (RQ) der untersuchten Gruppe.

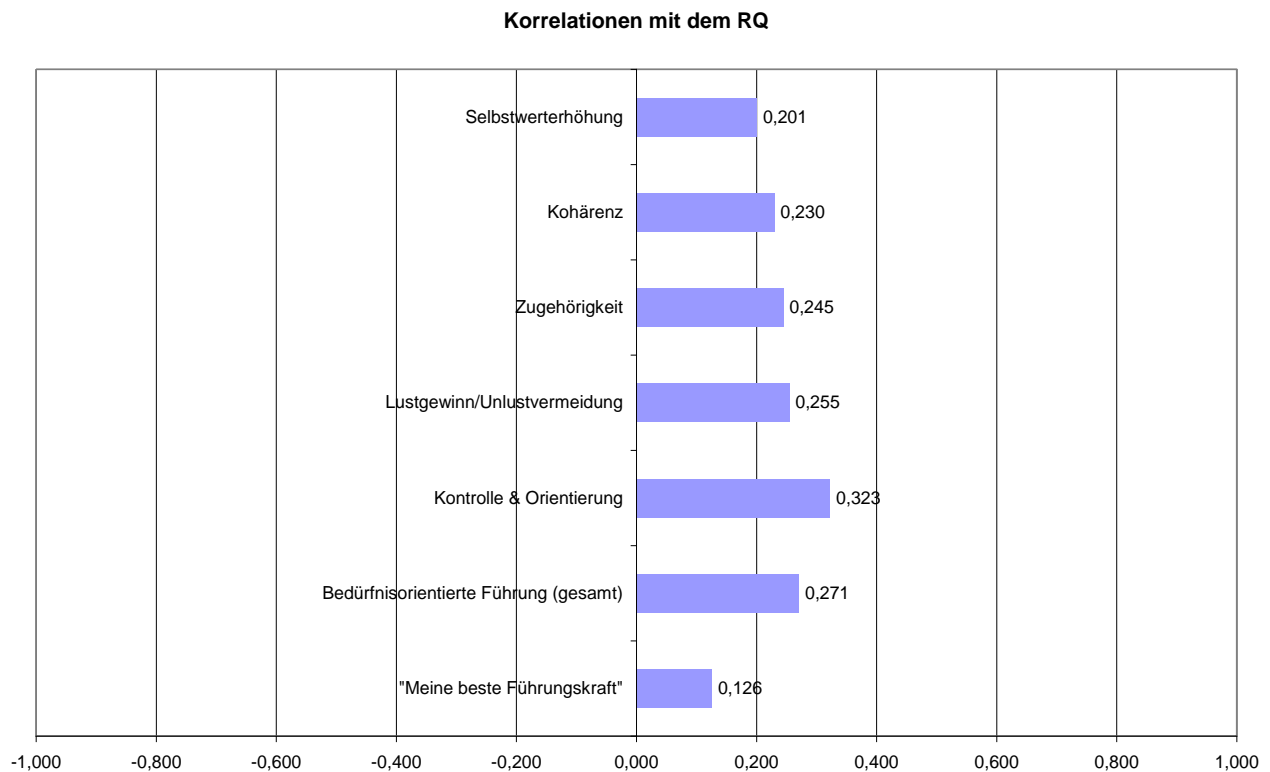


Die Grafik zeigt, dass ein geringer bis mittlerer Zusammenhang zwischen dem RQ eines Menschen und seiner Arbeitszufriedenheit ermittelt werden konnte. Bezogen auf die einzelnen Resilienzfaktoren wurde dieser Zusammenhang bei zielorientierten Menschen (Resilienzfaktor: Zielorientierung/Reaching-Out), disziplinierten Menschen, die außerdem gut ihr Verhalten in Drucksituationen steuern können (Resilienzfaktor: Impulskontrolle) und bei optimistischen Menschen (Resilienzfaktor: Realistischer Optimismus) am deutlichsten. Mitarbeiter, die sich herausfordernde Ziele setzen, diszipliniert arbeiten und optimistisch sind, berichten somit über eine höhere Arbeitszufriedenheit als Menschen mit geringen Ausprägungen auf diesen Faktoren.

3.4 Resilienz & Führung

Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen zwischen dem Resilienzquotienten sowie die fünf auf die Grundbedürfnisse eines Menschen ausgerichteten Führungsdimensionen (Selbstwerterhöhung/Selbstwertschutz, Kohärenz/Stimmigkeit, Zugehörigkeit/Bindung,

Lustgewinn/Unlustvermeidung, Kontrolle & Orientierung), dem Mittelwert aus diesen fünf Führungsdimensionen und der Frage „Meine Führungskraft ist eine der besten, für die ich je gearbeitet habe“.

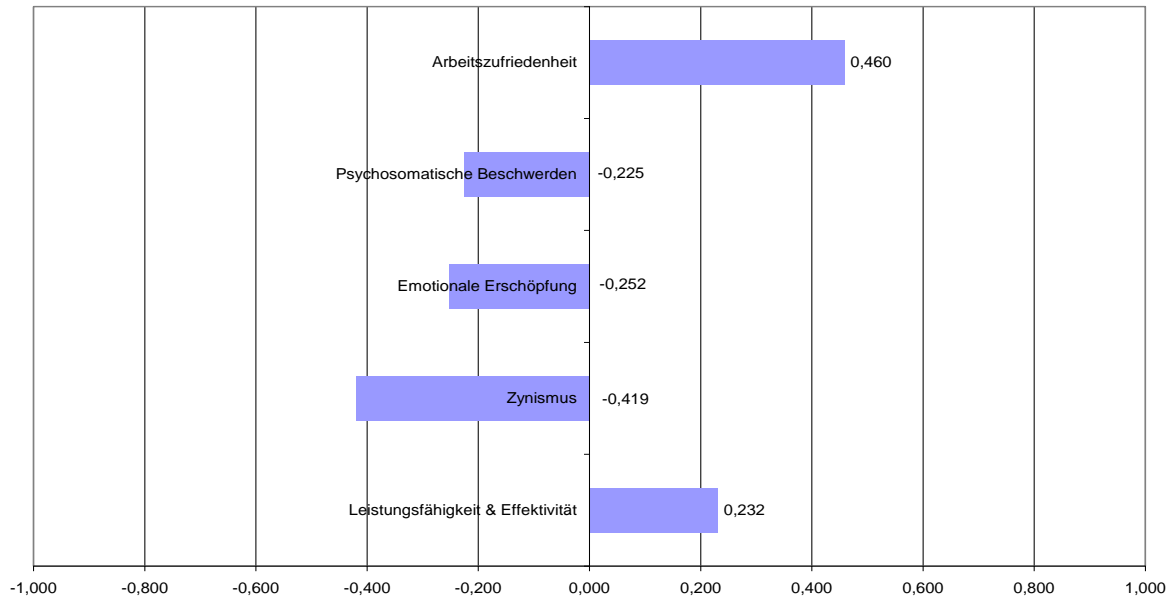


Die Ergebnisse zeigen, dass nur ein geringer Zusammenhang zwischen dem RQ einer Person und der Einschätzung des Vorgesetzten „als eine der besten Führungskräfte, die die Person je hatte“ besteht. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen bedürfnisorientiertem Führungsverhalten gesamthaft und dem RQ, zeigt sich ein mittlerer Zusammenhang. Am stärksten ist dieser zwischen dem RQ und einem Führungsverhalten welches auf das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle des Mitarbeiters abzielt. Mitarbeiter und Führungskräfte, die ein Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit haben und gleichzeitig Orientierung durch ihren Vorgesetzten erhalten, haben somit einen höheren RQ als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist.

3.5 Führung & Gesundheit - Führung & Arbeitszufriedenheit

Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen zwischen der Einschätzung der eigenen Führungskraft „als eine der besten Führungskräfte für die die Studienteilnehmer jemals gearbeitet haben“ sowie der Arbeitszufriedenheit, den drei Burn-Out-Variablen und den Psychosomatischen Beschwerden.

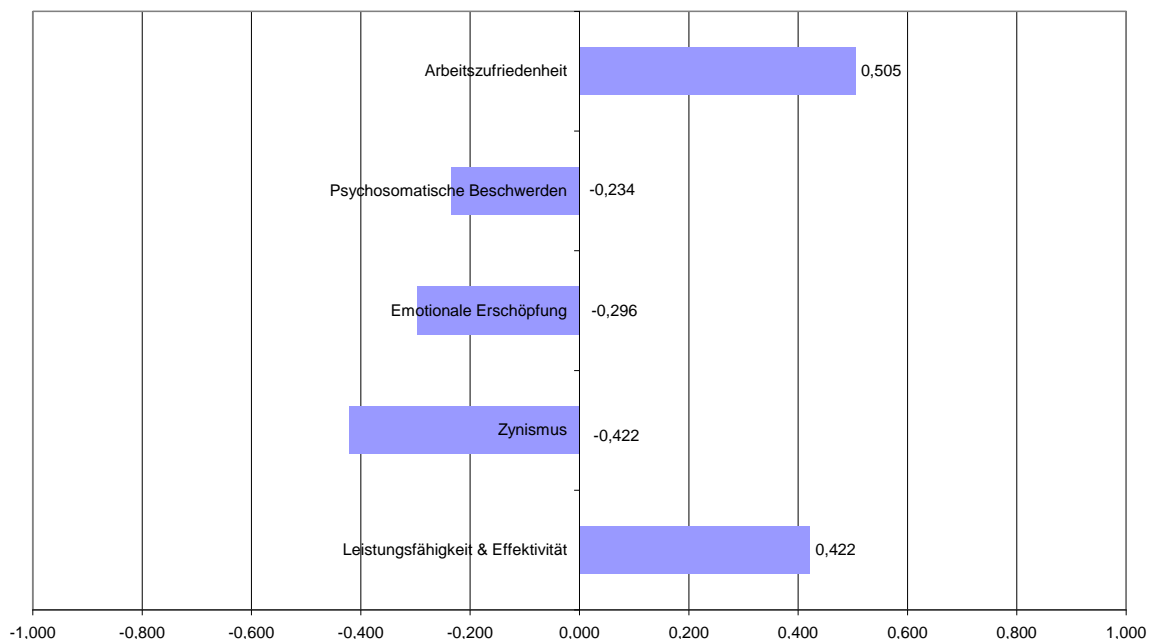
Korrelationen mit "Eine der besten Führungskräfte für die ich je gearbeitet habe"



In diesem Bereich konnten die in anderen Studien ermittelten mittleren bis hohen Zusammenhänge zwischen der Güte des Führungsverhaltens sowie der erlebten Gesundheit und Arbeitszufriedenheit durchweg bestätigt werden. Menschen, die ihre Führungskraft als „eine der besten Führungskräfte, für die sie je gearbeitet haben“ einstufen sind deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit, weniger zynisch, emotional weniger erschöpft und berichten, effektiver in ihrer Arbeit zu sein. Sie berichten außerdem, tendenziell weniger psychosomatische Beschwerden zu haben als Personen die ihre Führungskraft schlecht einschätzen.

Bemerkenswerter Weise konnten diese Zusammenhänge auch für die fünf auf die psychologischen Grundbedürfnisse eines Menschen abzielenden Führungsverhaltensweisen beobachtet werden. Die folgende Grafik zeigt den Zusammenhang zwischen dem Mittelwert aus den fünf bedürfnisorientierten Führungsdimensionen (Faktor: Bedürfnisorientiertes Führungsverhalten), der Arbeitszufriedenheit, den drei Burn-Out-Dimensionen und den psychosomatischen Beschwerden.

Korrelationen mit "Bedürfnisorientiertem Führungsverhalten"

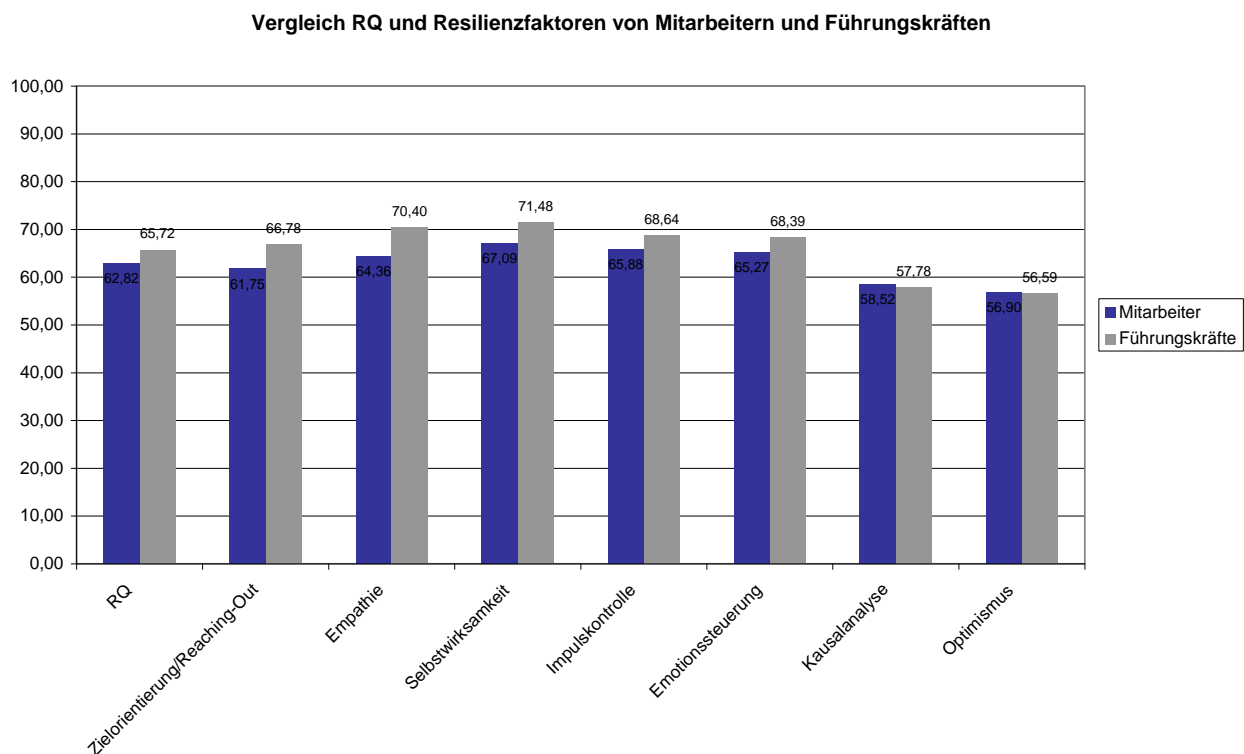


Mitarbeiter, die das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft als „bedürfnisorientiert“ beschreiben, sind also ebenfalls deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit, weniger zynisch, emotional weniger erschöpft und haben ein größeres Gefühl der Wirksamkeit. Auch hier zeigt sich erneut, dass diese außerdem über weniger psychosomatische Beschwerden berichten.

4 Weitere Ergebnisse

4.1 Interindividuelle Unterschiede im Bereich Resilienz

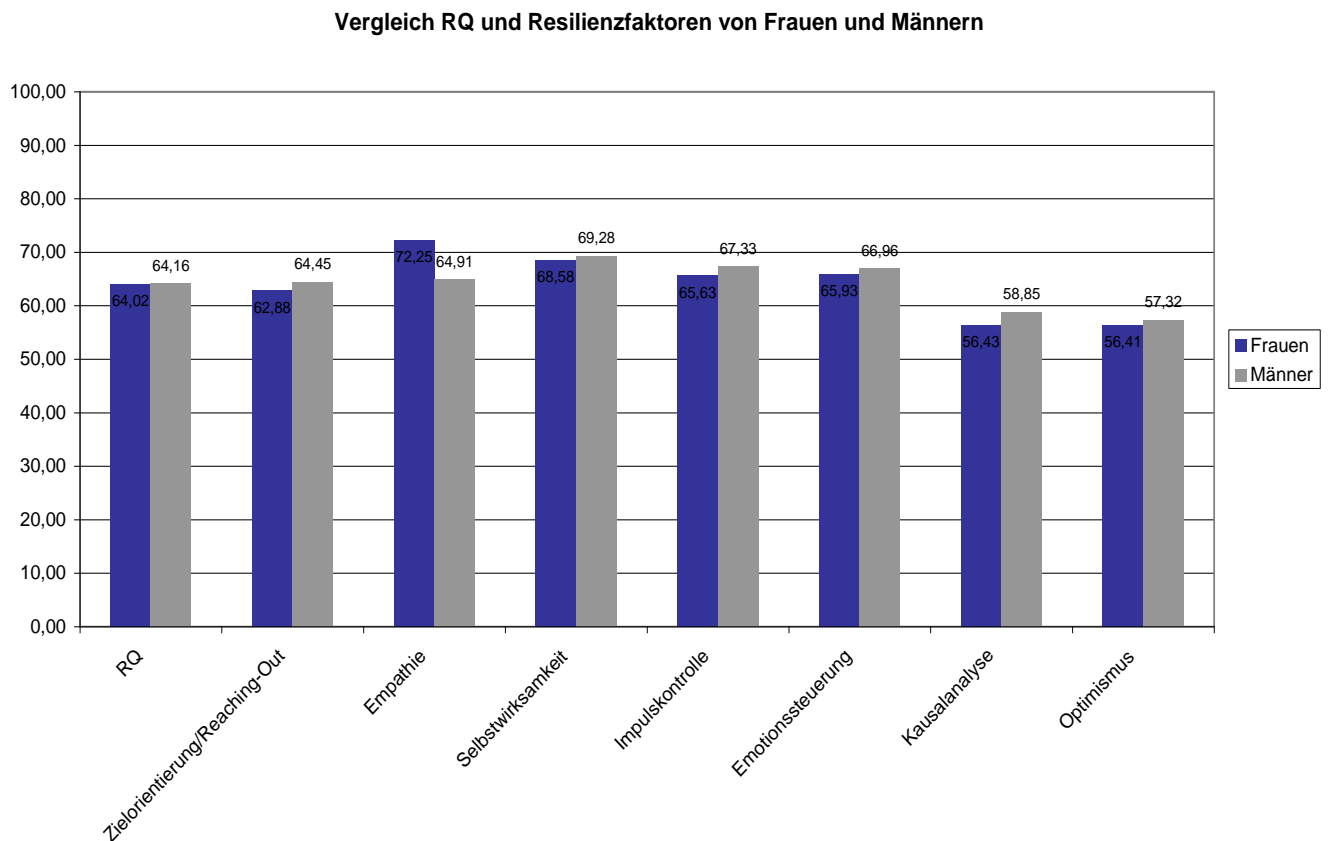
Basierend auf den Daten wurden Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und zwischen Männern und Frauen im Bereich Resilienz untersucht und auf ihre Signifikanz getestet. Die folgende Grafik zeigt die Ergebnisse von Mitarbeitern und Führungskräften.



Die statistische Analyse der Unterschiede zeigt, dass Führungskräfte über einen hoch-signifikant höheren RQ als Mitarbeiter verfügen ($p = .000$). Dieser Unterschied konnte auf allen Resilienzfaktoren, außer auf den Faktoren Realistischer Optimismus ($p = .781$) und Kausalanalyse ($p = .490$) festgestellt werden. Hier waren die Mitarbeiter, den Führungskräften numerisch sogar leicht überlegen.

Zwischen Frauen und Männern konnten keine Unterschiede bezüglich des RQ festgestellt werden. Bei der Einzelanalyse der Faktoren zeigte sich, dass Frauen Männern auf dem Resilienzfaktor Empathie hoch-signifikant überlegen waren ($p = .000$), während Männer einen signifikant höheren Wert auf dem Faktor Kausalanalyse ($p = .039$) haben. Männer zeigen außerdem tendenziell höhere Werte auf den Faktoren Impulskontrolle ($p = .135$) und Zielorientierung/Reaching-Out ($p = .161$). Während Frauen also über eine höherer Empathie verfügen, analysieren Männer Problemstellungen intensiver, sind tendenziell disziplinierter und setzen sich tendenziell häufiger herausfordernde Ziele.

Die folgende Grafik zeigt analog die Ergebnisse von Frauen und Männern im Bereich Resilienz.

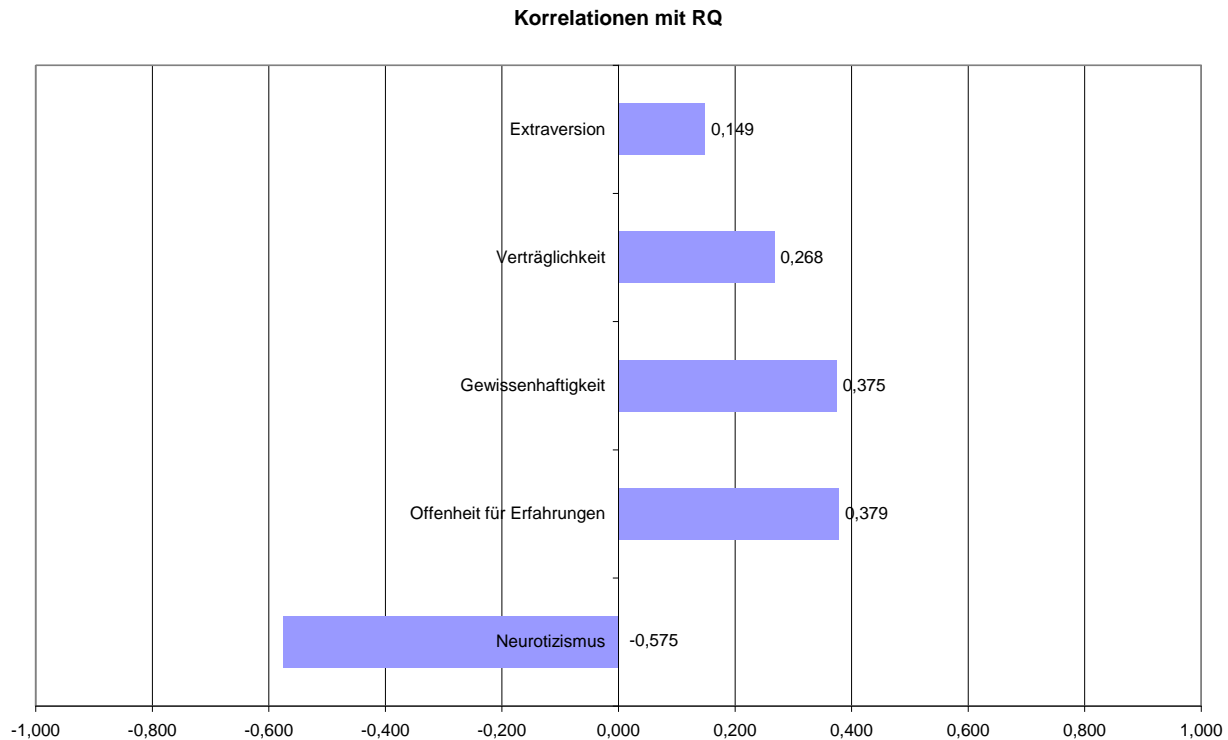


4.2 Resilienz & Persönlichkeit

Im Rahmen der Studie sollte auch der Frage nachgegangen werden, welche „Big 5 Persönlichkeit“ am ehesten einen hoch-resilienten Menschen beschreibt. Hier konnten die Ergebnisse bereits erfolgter Studien, in denen andere Messverfahren zur Messung der Persönlichkeit und der Resilienz zur Anwendung kamen (Nakaya et al., 2006) weitestgehend bestätigt werden.

Entsprechend existiert ein starker negativer Zusammenhang zwischen dem RQ einer Person und den Werten auf der Dimension Neurotizismus. Mittlere Zusammenhänge konnten auf den Dimensionen Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit festgestellt werden. Am geringsten war der Zusammenhang zwischen dem RQ und dem Faktor Extraversion.

Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen zwischen dem RQ und den 5 verschiedenen „Big 5“ – Persönlichkeitsdimensionen.



5 Zusammenfassung und Fazit

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie geben einen starken Hinweis darauf, dass ein bedeutender Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Resilienz eines Menschen und dem Auftreten von Burn-Out-Symptomen und psychosomatischen Beschwerden besteht. Die ermittelten Korrelationen erlauben, wie oben bereits erwähnt, keine klaren Aussagen über Ursache-Wirkung-Zusammenhänge. Hierzu bedarf es noch weiterführender Studien. Da aber davon auszugehen ist, dass es sich bei den Resilienzfaktoren um eher stabile Merkmale einer Person handelt (vgl. Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung, Empathie), liegt die Vermutung nahe, dass die Resilienz eines Menschen eher die erlebte Gesundheit der Person beeinflusst, als dies umgekehrt der Fall ist. Wir haben entsprechend starke Hinweise darauf, dass es sich bei der Resilienz einer Person, um einen protektiven Faktor gegen Burn-Out und weitere psychosomatische Beschwerden handelt. Dies trifft allerdings nicht auf alle Resilienzfaktoren zu. Die stärksten Zusammenhänge konnten hier zwischen den Gesundheitsvariablen und den Resilienzfaktoren Emotionssteuerung und Impulskontrolle festgestellt werden, während der Resilienzfaktor Empathie so gut wie keinen Zusammenhang zu Burn-Out-Symptomen oder psychosomatischen Beschwerden aufweist. Empathie kann also nicht als protektiver Faktor gegen das Auftreten von Burn-Out angesehen werden.

Die Hypothese, dass Resilienz insgesamt als protektiver Faktor angesehen werden kann, wird auch durch die Korrelationen zwischen dem RQ einer Person und der beim Menschen weitestgehend stabilen Big 5 Dimension „Neurotizismus“ unterstützt. Dies zeigt, dass hoch-resiliente Menschen weniger anfällig dafür sind, an neurotischen Störungen zu erkranken und entsprechend

auch von Außen als emotional stabil wahrgenommen werden. Darüber hinaus zeichnen sich hoch-resiliente Menschen durch ihre Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen aus, sind diszipliniert und gewissenhaft bei der Erledigung ihrer Aufgaben sowie verträglich im Umgang mit Menschen. Der Persönlichkeitsaspekt Extraversion erlaubt scheinbar in nur sehr geringem Maße die Vorhersage darüber, ob eine Person als hoch-resilienten oder nicht bezeichnet werden kann. Entsprechend können hoch-resiliente Menschen sowohl intro- als auch extravertiert sein.

Nimmt man die Übernahmen einer Führungsfunktion als ein Zeichen für beruflichen Erfolg, dann geben die Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Bereich Resilienz einen deutlichen Hinweis auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und beruflichem Erfolg. Auch hier lässt sich allerdings nicht endgültig sagen, ob sich die resilienteren Führungskräfte nach der Übernahmen einer Führungsfunktion zu solchen Menschen entwickelt haben oder ob die verschiedenen Resilienzfaktoren dazu geführt haben, dass diese Personen von den entsprechenden Personen zu Führungskräften ernannt wurden. Da aber davon auszugehen ist, dass die Wahrnehmung von emotionaler Ausgeglichenheit (vgl. Emotionssteuerung), Disziplin (vgl. Impulskontrolle), Selbstvertrauen (vgl. Selbstwirksamkeit), Empathie und hoher Zielorientierung die Entscheidung einen Mitarbeiter zu einer Führungskraft zu ernennen positiv beeinflusst, liegt die Vermutung nahe, dass diese Faktoren auch schon vor dieser Entscheidung vorgelegen haben bzw. diese stark beeinflusst haben.

5.2 Fazit & Ausblick

Auf der Basis der vorliegenden Daten können folgende vier Kernaussagen getroffen werden:

Resilienz & Gesundheit

Menschen mit einer hohen Resilienz berichten über weniger Burn-Out-Symptome und psychosomatische Beschwerden. Da man die Resilienz eines Menschen trainieren und weiterentwickeln kann, könnte eine Integration von Resilienztrainings in das betriebliche Gesundheitsmanagement eines Unternehmens einen positiven Einfluss auf die einleitend berichteten hohen Fehltag und Fälle von Berufsunfähigkeit aufgrund psychologischer Erkrankungen haben. Dies trifft umso mehr zu, da eine in der Höhe überraschende Korrelation zwischen der Big 5 Dimension „Neurotizismus“ und dem RQ eines Menschen besteht.

Führung & Gesundheit

Es konnte in dieser Studie erneut ein starker Hinweis darauf gefunden werden, dass Führungskräfte mit ihrem Führungsverhalten einen bedeutenden Einfluss auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter haben. Es konnte außerdem zum ersten Mal gezeigt werden, dass dies in hohem Maße für ein Führungsverhalten zutrifft, welches auf die psychologischen Grundbedürfnisse eines Menschen nach Orientierung & Kontrolle, nach Sinn & Stimmigkeit (Kohärenz), nach Lustgewinn & Unlustvermeidung, nach Selbstwerterhöhung & Selbstwertschutz und nach Bindung abzielt. Der größte Zusammenhang bestand hier zu dem Faktor Kohärenz, also dem Bedürfnis nach „Sinn & Stimmigkeit“ eines Menschen. Dies gibt wiederum einen starken Hinweis darauf, dass Führungskräfte vor allem durch ein authentisches, vorbildliches und sinnvermittelndes Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können.

Führung & Resilienz

Das Führungsverhalten einer Führungskraft und der RQ eines Mitarbeiters stehen in einem geringem bis mittleren Zusammenhang zueinander. Das Führungsverhalten des Vorgesetzten und die Resilienz seines Mitarbeiters, stehen also durchaus im Zusammenhang miteinander. Am höchsten war der Zusammenhang bei einem Führungsverhalten, welches auf das Bedürfnis nach „Orientierung & Kontrolle“ der Mitarbeiter abzielt. Entsprechend können Führungskräfte wahrscheinlich am ehesten die Resilienz ihrer Mitarbeiter fördern, wenn sie diesen einerseits Orientierung, andererseits aber auch ein gewisses Maß an Kontrolle über ihren Arbeitsbereich und ihre Aufgaben geben und somit wahrscheinlich deren Selbstwirksamkeitsüberzeugung fördern.

Die Führungskraft der Zukunft?

Definiert man die Übernahme einer Führungsfunktion als ein Zeichen für beruflichen Erfolg, so kann der Resilienzquotient eines Menschen als ein wichtiger Prädiktor für beruflichen Erfolg angesehen werden. Dies zeigt sich daran, dass Führungskräfte über einen höheren RQ als Mitarbeiter verfügen. Dies trifft vor allem auf die Resilienzfaktoren Emotionsteuerung, Impulskontrolle, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung und Empathie zu. Umgangssprachlich bedeutet dies, dass Führungskräfte ihre Gefühle wahrnehmen und steuern können, über viel Disziplin verfügen, in Drucksituationen ruhig bleiben, davon überzeugt sind, dass sie Dinge beeinflussen können und sich gut in andere Menschen hineinversetzen können. Sie geben sich außerdem nicht mit dem Status-Quo zufrieden, sondern setzen sich nach einem einmal erreichten Ziel, neue Herausforderungen und verfolgen diese konsequent und relativ unabhängig von der Meinung anderer Menschen.

Da die Güte von Führungskräften einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat, könnte dem RQ eines Mitarbeiters in Zukunft eine verstärkte Aufmerksamkeit bei der Auswahl einerseits und bei der Entwicklung andererseits von Führungskräften geschenkt werden. Dies trifft umso mehr zu, da der Faktor Resilienz, als Fähigkeit mit Rückschlägen, Veränderungen, Ungewissheit und Druck umzugehen, aufgrund der steigenden Dynamik und Komplexität der Wirtschaftswelt in Zukunft wahrscheinlich immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

6 Literatur

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. Aufl.). New Jersey and London: Hillsdale.

Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Hrsg.), *Annual Review of Psychology*, 41 (S.417-440). Palo Alto: Annual Reviews.

Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. In Pervin, L. (Hrsg.): *Handbook of Personality. Theory and Research*, S. 165 – 192. New York: Guilford.

Epstein S. (1993). Implications of cognitive-experiential self-theory for personality and developmental psychology. In Funder, D./R. Parke/C. Tomlinson-Keasy/K. Widaman (Hrsg.): *Studying lives through time: Personality and development*, S. 399-438. Washington DC: American Psychological Association.

Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its application. *Journal of Personality*, 60, 175-215.

Mourlane, D. (2012). *Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*. Göttingen: BusinessVillage.

Nakaya, M., Oshio, A. & Kaneko, H. (2006). Correlations for adolescent resilience scale with big five personality traits. *Psychological Reports*, 98 (S.927-930).

Ostendorf, F. & Angleitner, A. (1992). On the generality and comprehensiveness of the Five-Factor model of personality. Evidence for five robust factors in questionnaire data. In G.V. Caprara and G.L. van Heck (Hrsg.), *Modern personality psychology. Critical reviews and new directions* (S.73-109). Harvester: Wheatsheaf.

Reivich, K., A. Shatté (2002): *The resilience factor*. USA: Broadway Books.

Kontakt

Detlef Hollmann

Senior Project Manager

Telefon 05241 81-81520

Mobile 0172 17317631

Fax 05241 81-681520

E-Mail detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Dr. Denis Murlane

Managing Director

Steinlestraße 6

60596 Frankfurt am Main

Telefon 069 25426076

Mobile 0163 4772244

E-Mail dm@murlane

www.murlane.com