universität wien

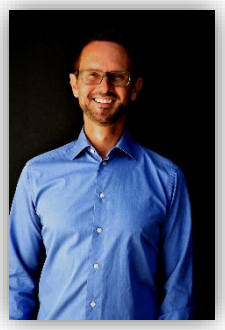
READER Sommersemester 2026

Positive Leadership & Positive Psychologie in Organisationen

19 Studien – leicht lesbar und in Kurzversion zusammengefasst

Erscheinungsdatum: Juli 2026

Universität Wien | LV-Leiter: Dr. Markus Ebner



In den vergangenen Jahren hat die Positive Psychologie sowohl in der akademischen Forschung als auch in der praktischen Anwendung bemerkenswerte Fortschritte gemacht. Diese Entwicklungen haben nicht nur die Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie beeinflusst, sondern auch neue Perspektiven für moderne Führung eröffnet.

Gerade in einer Welt, die sich rasant verändert, kommt der Führung eine besondere Bedeutung zu. Organisationen stehen vor immer neuen Herausforderungen, und eine forschungsbasierte, wissenschaftlich fundierte Führung wird zunehmend entscheidend, um diesen erfolgreich zu begegnen. Deshalb ist es essenziell, wissenschaftliche Erkenntnisse – insbesondere im Bereich der Positiven Führung – einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Seit 2014 biete ich als langjähriger Forscher im Bereich Positive Leadership Schwerpunktseminare an den Universitäten Wien und Klagenfurt an. Mein Ziel ist es, Studierenden dieses inspirierende Themenfeld nahezubringen und sie für die praktische Anwendung der Konzepte zu begeistern.

An deutschsprachigen Universitäten wurde das Konzept der „Third Mission“ eingeführt, das darauf abzielt, Wissenschaft und Gesellschaft enger zu verzahnen und einen dynamischen Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. In diesem Sinne habe ich das Projekt „Elfenbeinturm meets Praxis“ ins Leben gerufen, in dem Studierende die im Seminar erlernten Techniken und diagnostischen Fähigkeiten direkt in realen Situationen anwenden.

Zusätzlich analysieren sie aktuelle wissenschaftliche Artikel zu den Themen Positive Leadership und Positive Psychologie in Organisationen und fassen diese nach festgelegten Kriterien zusammen. Die Ergebnisse dieser Arbeit bilden die Grundlage für diesen Reader, der Interessierten auf verschiedenen Plattformen kostenlos zur Verfügung steht.

Das Seminar wurde von der Universität Wien als Best-Practice-Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der Third Mission ausgezeichnet. Ich möchte drauf hinweisen, dass die Verantwortung für die Inhalte der erstellten Zusammenfassungen bei den jeweiligen Studierenden liegt. Die Beiträge wurden nicht redaktionell bearbeitet oder auf ihre inhaltliche Richtigkeit überprüft.

In den letzten Semestern habe ich zudem meine Studierenden intensiv ermutigt, ‚mit KI zu arbeiten. Dazu wurden KI-Programme in den gesamten Lehr- und Lernprozess integriert– von der Recherche bis zur Erstellung der Artikel. Zu jedem Beitrag finden Sie eine detaillierte Beschreibung, welche KI-Tools genutzt wurden und wie sie in den Prozess eingebunden waren.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen dieses Readers viele inspirierende Einblicke und neue Erkenntnisse. Für Fragen oder Feedback zu diesem Projekt stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit herzlichen Grüßen,

Dr. Markus Ebner

markus.ebner@univie.ac.at | www.positive-leadership.at

Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience:

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum:

Njaramba, F., & Olukuru, J. (2025). Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. PLOS ONE, 20(2), e0318515. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515

Zusammengefasst von: Philipp Schott

Fragestellung:

Die Studie von Njaramba und Olukuru (2025) untersucht, welche Rolle Führung für die organisationale Resilienz kleiner und mittlerer Unternehmen in Krisenzeiten spielt. Am Beispiel der COVID-19-Pandemie prüfen die Autor*innen, ob transformationale und direktive Führung dazu beitragen können, Unternehmen widerstandsfähiger gegenüber Krisen zu machen. Zusätzlich wird untersucht, ob das psychologische Kapital der Mitarbeitenden diesen Zusammenhang teilweise erklärt. Damit sind Hoffnung, Optimismus, Selbstwirksamkeit und persönliche Resilienz gemeint. Theoretisch basiert die Studie auf der Job-Demands-Resources-Theorie. Führung wird dabei als wichtige Ressource verstanden, die Mitarbeitende im Umgang mit hohen Belastungen unterstützen und dadurch zur Krisenfestigkeit des Unternehmens beitragen kann.

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

Die Studie basiert auf einem querschnittlichen Survey-Design. Die Daten wurden im Februar 2022 während der fünften COVID-19-Welle in Kenia erhoben. Befragt wurden Mitarbeitende kleiner und mittlerer Unternehmen aus den Counties Nairobi, Kiambu und Nakuru. Pro Unternehmen nahmen jeweils zwei Mitarbeitende an der Befragung teil. Nach der Datenbereinigung konnten Angaben aus 301 Unternehmen ausgewertet werden. Die untersuchten Unternehmen hatten zwischen 10 und 99 Mitarbeitende.

Die zentralen Variablen wurden mithilfe etablierter Fragebögen erfasst. Transformationale Führung wurde mit dem Multifactor Leadership Questionnaire gemessen, direktive Führung mit dem Directive Leadership Tool. Das psychologische Kapital der Mitarbeitenden wurde mit dem Psychological Capital Questionnaire erhoben, organisationale Resilienz mit der Kurzversion des Benchmark Resilience Tool. Die verwendeten Skalen zeigten hohe Reliabilitäten. Die Auswertung erfolgte mit Mehrebenen-Strukturgleichungsmodellen. Dabei wurden unter anderem Unternehmenssektor, Arbeitsform und vorhandene IT-Backup-Systeme als Kontrollvariablen berücksichtigt

Ergebnis:

Die Ergebnisse bestätigten alle sieben Hypothesen der Studie. Sowohl transformationale als auch direktive Führung standen in einem positiven Zusammenhang mit organisationaler Resilienz. Beide Führungsstile hingen außerdem positiv mit dem psychologischen Kapital der Mitarbeitenden zusammen. Auch psychologisches Kapital selbst zeigte einen positiven Zusammenhang mit organisationaler Resilienz. Besonders relevant ist, dass psychologisches Kapital den Zusammenhang zwischen Führung und organisationaler Resilienz teilweise vermittelte. Führung trägt demnach nicht nur direkt zur Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens bei, sondern auch indirekt, indem sie Hoffnung, Optimismus, Selbstwirksamkeit und persönliche Resilienz der Mitarbeitenden stärkt.

Für die Praxis zeigt die Studie, dass in Krisenzeiten sowohl transformationale als auch direktive Führung hilfreich sein können. Transformationale Führung unterstützt Mitarbeitende vor allem durch Motivation, eine positive Zukunftsperspektive, individuelle Unterstützung und die Förderung neuer Ideen. Direktive

Führung bietet dagegen klare Ziele, Orientierung, Struktur und konkrete Handlungsanweisungen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen kann die Kombination beider Führungsstile deshalb ein wichtiger Ansatz sein, um Krisen besser zu bewältigen.

Interessante Studiendetails:

Interessant ist, dass die Studie direktive Führung nicht grundsätzlich negativ bewertet. Obwohl direktive Führung häufig mit autoritärem Verhalten verbunden wird, zeigen die Ergebnisse, dass sie in Krisensituationen auch hilfreich sein kann. Gerade bei hoher Unsicherheit können klare Ziele, eindeutige Erwartungen und konkrete Handlungsanweisungen Mitarbeitenden Orientierung geben. Direktive Führung wird in der Studie daher nicht als reine Kontrolle verstanden, sondern auch als Möglichkeit, Struktur und Sicherheit zu schaffen.

Ein weiteres relevantes Studiendetail ist der Mehrebenen-Ansatz. Die Studie verbindet individuelle Faktoren der Mitarbeitenden, insbesondere ihr psychologisches Kapital, mit einem Ergebnis auf Organisationsebene, nämlich organisationaler Resilienz. Dadurch wird deutlich, dass Krisenfestigkeit nicht nur durch Strategien, Strukturen oder finanzielle Ressourcen entsteht, sondern auch davon abhängt, wie Mitarbeitende psychologisch mit Belastungen umgehen. Kritisch ist jedoch, dass es sich um ein Querschnittsdesign handelt. Dadurch können keine eindeutigen kausalen Schlüsse gezogen werden. Außerdem beruhen die Daten auf Selbstauskünften, wodurch Verzerrungen nicht vollständig ausgeschlossen werden können.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Faith Njaramba und John Olukuru sind an der Strathmore Business School der Strathmore University in Nairobi, Kenia, tätig. Ihre Feldkompetenz liegt vor allem im Bereich Management-, Organisations- und Führungsforschung. Besonders relevant ist, dass sie kleine und mittlere Unternehmen in Kenia untersuchen und damit einen wirtschaftlichen und kulturellen Kontext betrachten, der in der bisherigen Forschung zu organisationaler Resilienz noch vergleichsweise wenig berücksichtigt wurde. Die Studie zeigt außerdem, dass die Autor*innen mit zentralen Konzepten wie Krisenmanagement, Führungsstilen, psychologischem Kapital und organisationaler Resilienz vertraut sind.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse liefern wichtige Hinweise für die Praxis, besonders für kleine und mittlere Unternehmen. Führungskräfte sollten in Krisenzeiten nicht nur motivierend oder nur anweisend führen, sondern beide Verhaltensweisen situationsabhängig kombinieren. Transformationale Führung kann Mitarbeitende stärken, indem Führungskräfte eine positive Zukunftsperspektive vermitteln, Sinn in der Arbeit betonen, individuelle Unterstützung anbieten und Mitarbeitende ermutigen, neue Lösungen zu entwickeln. In der Praxis bedeutet das zum Beispiel, regelmäßig Orientierung zu geben, Zuversicht auszustrahlen, Ideen aus dem Team einzubeziehen und Fortschritte sichtbar anzuerkennen.

Direktive Führung ist vor allem dann hilfreich, wenn Unsicherheit hoch ist. Führungskräfte sollten klare Prioritäten setzen, Aufgaben eindeutig verteilen, Erwartungen verständlich kommunizieren und schnelle Entscheidungen treffen. Gerade bei häufig wechselnden Rahmenbedingungen kann dies Mitarbeitenden Sicherheit geben. Wichtig ist dabei, direktive Führung nicht als autoritäre Kontrolle zu verstehen, sondern als verlässliche Strukturgebung in einer unübersichtlichen Situation. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass Führungskräfte gezielt das psychologische Kapital ihrer Mitarbeitenden stärken können. Hoffnung kann durch realistische Ziele und konkrete Wege dorthin gefördert werden. Optimismus entsteht eher, wenn nicht nur Risiken, sondern auch Chancen und bisherige Erfolge sichtbar gemacht werden. Selbstwirksamkeit wird gestärkt, wenn Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, Feedback erhalten und erleben, dass sie schwierige Aufgaben bewältigen können. Persönliche Resilienz kann durch offene Gespräche über Rückschläge, Lernmöglichkeiten und soziale Unterstützung im Team gefördert werden.

Insgesamt macht die Studie deutlich, dass Führung ein gut zugänglicher und kosteneffizienter Ansatzpunkt ist, um die Krisenfestigkeit von Unternehmen zu stärken. Für Führungskräfte lautet die zentrale praktische Botschaft: Mitarbeitende brauchen in Krisen sowohl Zuversicht und Unterstützung als auch Klarheit, Struktur und konkrete Orientierung.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung dieser Zusammenfassung habe ich ausschließlich ChatGPT 5.5 Pro im Thinking-Modus verwendet. Weitere KI-Tools kamen nicht zum Einsatz. Da in der Lehrveranstaltung ausdrücklich dazu angeregt wurde, KI möglichst aktiv für die Zusammenfassung des wissenschaftlichen Artikels zu nutzen, habe ich ChatGPT in mehreren Arbeitsschritten unterstützend eingesetzt.

Nachdem ich die Studie ausgewählt hatte, habe ich ChatGPT zunächst gebeten, mir die zentralen Inhalte des Artikels grob zusammenzufassen. Ziel war es, einen ersten Überblick darüber zu bekommen, worum es in der Studie geht, welche Forschungsfragen untersucht werden und welche Ergebnisse besonders wichtig sind. Diese erste KI-Zusammenfassung diente jedoch nur als Orientierung. Anschließend habe ich den Artikel selbst gelesen und die Stellen markiert, die mir für die Aufgabenstellung relevant erschienen.

Im nächsten Schritt habe ich meine eigenen Markierungen und Notizen stichpunktartig nach den vorgegebenen Kategorien der Aufgabe sortiert, also nach Fragestellung, Methoden, Ergebnissen, interessanten Studiendetails, Feldkompetenz der Autor*innen und Nutzen für die Praxis. Diese Stichpunkte habe ich anschließend wieder in ChatGPT eingegeben, um überprüfen zu lassen, ob die wichtigsten Inhalte vollständig erfasst wurden oder ob zentrale Aspekte der Studie fehlen könnten.

Danach habe ich ChatGPT genutzt, um aus meinen Stichpunkten zusammenhängende Textabschnitte zu formulieren. Dabei habe ich ihm zusätzlich den Reader mit Beispielen aus dem Vorjahr als Orientierung gegeben, damit Aufbau, Umfang und Stil ungefähr der Aufgabenstellung entsprechen. ChatGPT half mir hier vor allem dabei, die Inhalte sprachlich klarer zu strukturieren und verständlicher zu formulieren.

Ein weiterer Teil der Nutzung bestand darin, dass ich mit ChatGPT im Voicechat gesprochen habe. Dadurch konnte ich meine Gedanken zur Aufgabe, meine Unsicherheiten und meine gewünschte Schwerpunktsetzung mündlich erklären. Besonders hilfreich war das, um den Fokus stärker auf die praktische Relevanz für Führungskräfte zu legen und weniger auf rein methodische Details. Ich habe ChatGPT dabei nicht einfach fertige Inhalte übernehmen lassen, sondern meine eigenen Überlegungen eingebracht und die Antworten anschließend weiter angepasst.

Zur Kontrolle habe ich die entstandenen Textabschnitte erneut mit dem Originalartikel abgeglichen. Dabei habe ich überprüft, ob die Aussagen zur Studie korrekt sind, ob die Ergebnisse richtig wiedergegeben werden und ob die Zusammenfassung zur Aufgabenstellung passt. Zusätzlich habe ich in einem separaten Chat noch einmal prüfen lassen, ob der Text im Vergleich zu den Beispielarbeiten aus dem Vorjahr passend aufgebaut ist, ob der Praxisbezug ausreichend deutlich wird und ob die Sprache nicht zu fachlich oder unnötig kompliziert wirkt.

Generell habe ich bei ChatGPT die chatübergreifende Erinnerungsfunktion deaktiviert, um zu vermeiden, dass Informationen aus anderen Gesprächen unbeabsichtigt in diese Arbeit einfließen und so Halluzinationen zu vermeiden. Die KI wurde von mir vor allem als Hilfsmittel zur Orientierung, Strukturierung, Formulierung und kritischen Überprüfung genutzt. Die Auswahl der relevanten Inhalte, die abschließende Bewertung und die finale Kontrolle des Textes habe ich selbst vorgenommen.

TITEL: THE EFFICACY OF EMPLOYEE STRENGTHS INTERVENTIONS ON DESIRABLE WORKPLACE OUTCOMES

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum:

- Bratty, A. J. & Dennis, N. C. (2024). Current Psychology, 43, 16514–16532. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05545-6

Zusammengefasst von: Lukas Sehyun Schaack [12136410]

Fragestellung:

Knapp ein Drittel aller Mitarbeitenden blüht im Job auf, der Rest ist disengagiert – in den USA entstehen dadurch jährlich Schäden von 450–550 Mrd. USD. Die zentrale Frage der Studie: Verbessern Interventionen, die Mitarbeitende dabei unterstützen, ihre Charakterstärken zu erkennen und einzusetzen, messbar Job-Performance, Engagement, OCB (freiwilliges Engagement über das Pflichtmaß hinaus) und Aufblühen am Arbeitsplatz? Und: Macht es einen Unterschied, ob man die Top-Stärken, die schwächsten Stärken oder beides nutzt?

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

Zwei längsschnittliche Studien mit Vorher-Nachher-Vergleich. Stärken wurden mit dem VIA-Test (24 Charakterstärken nach Peterson & Seligman) erfasst. Outcomes wurden über etablierte Fragebögen gemessen (Strengths Use Scale, In-Role Behavior Performance Scale, OCB-Skala, UWES-9, Workplace PERMA Profiler). Ausgewertet wurde mit zweifaktoriellen Mixed-ANOVAs.

Studie 1 (N = 148 US-Vollzeitbeschäftigte, 2 Wochen): 4 zufällig zugeteilte Gruppen – (a) Top-Stärken nutzen, (b) niedrigste Stärken nutzen, (c) beides, (d) Placebo-Kontrollgruppe.

Studie 2 (N = 82 internationale Vollzeitbeschäftigte, 4 Wochen): Wait-list-Kontrolldesign mit umfassenderer Intervention nach dem „Aware-Explore-Apply"-Modell von Niemiec (2018). Vier Wöchliche Schritte: Stärken bei sich/anderen wahrnehmen → Top-Stärken erkunden → Stärken zur Bewältigung von Herausforderungen einsetzen → Stärkennutzung zur Gewohnheit machen.

Ergebnis:

Studie 1 (kurze Intervention): Eher ernüchternd. Nur die Job-Performance verbesserte sich signifikant (kleiner Effekt). Strengths Use und Aufblühen veränderten sich nicht signifikant. Top- und Mix-Gruppe schnitten leicht besser ab als die Bottom-Stärken-Gruppe – aber nicht signifikant.

Studie 2 (längere, intensivere Intervention): Deutlich positiver. Signifikante Verbesserungen über die Zeit für Strengths Use, Job Performance, OCB und Engagement.

Der eigentliche Aha-Befund (in beiden Studien): Eine Post-hoc-Analyse teilte die Teilnehmenden danach ein, wie stark ihre Stärkennutzung sich während der Intervention verändert hatte. Wenn die Stärkennutzung abnahm, gab es keine Verbesserungen. Wenn sie etwa gleich blieb, kleine Effekte. Wenn sie deutlich zunahm, zeigten sich große bis sehr große Effekte: Performance $\eta^2 = .34$, OCB $\eta^2 = .40$, Engagement $\eta^2 = .37$. Kurz: Stärken-Interventionen wirken nicht automatisch, sondern dann, wenn die Person tatsächlich beginnt, ihre Stärken stärker einzusetzen.

Interessante Studiendetails:

Die Kernannahme der Positiven Psychologie – dass Top-Stärken klar besser wirken als der Fokus auf Schwächen – wurde nicht eindeutig bestätigt. Auch ein kombinierter Ansatz (Stärken + Schwächen) kann wertvoll sein. Eingesetzt wurde der klassische VIA-Test mit 24 Charakterstärken – derselbe, der auch im Kurs vorgestellt wird. Längere Interventionen (4 Wochen mit klarer Struktur) wirkten deutlich besser als kurze. Die Selbstbericht-Performance-Werte waren auffällig hoch – ein möglicher Selbstbeschönigungseffekt. Vorgesetztenbewertungen wären robuster gewesen. Rekrutierung größtenteils über Amazon Mechanical Turk – die Geld-Motivation könnte echte Stärkeninteressierte unterrepräsentiert haben.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Alexandra J. Bratty, PhD, leitet AB Research Consulting in Las Vegas und verbindet akademische Forschung mit Anwendung in Organisationen. Nicole C. Dennis, PhD, forscht an der Capella University im Bereich Industrial/Organizational Psychology. Beide Autorinnen vereinen damit Forschungs- und Praxisperspektive – ein passendes Profil für ein Thema mit hohem Anwendungsbezug.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Für Führungskräfte und HR ergeben sich sechs konkrete Empfehlungen: (1) Stärkenfokus lohnt sich – aber nur mit strukturierten Interventionen, in denen Mitarbeitende ihre Stärken erkennen, erkunden und im Alltag anwenden. Ein Workshop allein reicht nicht. (2) Mindestens 4 Wochen einplanen – Kurzformate wirken kaum. (3) Zielgruppe gezielt wählen: Am meisten profitieren Mitarbeitende, die ihre Stärken bislang wenig einsetzen oder dafür kaum Gelegenheit hatten. (4) Schwächen nicht ignorieren – ein kombinierter Ansatz aus Stärkenausbau und Schwächenbearbeitung kann sinnvoll sein. (5) Erfolg messbar machen: Eine Vorher-Nachher-Erhebung der Stärkennutzung zeigt, ob die Intervention wirklich greift. (6) Organisationale Verankerung schaffen – eine Stärkenkultur entsteht nicht durch ein einzelnes Training, sondern durch konsequente Verankerung im Führungsalltag.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Verwendete KI-Tools

Claude (Anthropic) als Hauptassistent für Recherche, Filterung und sprachliche Überarbeitung. Elicit und Consensus für die wissenschaftliche Literatursuche. Der direkte PDF-Upload bei Claude für die Analyse einzelner Studien.

Vorgehensweise

In der Recherchephase wurden zunächst gemeinsam mit Claude Themenfelder im Bereich Positive Leadership und Positive Psychologie in Organisationen identifiziert. Anschließend erfolgte die eigentliche Literatursuche mit Elicit und Consensus mit konkreten Suchanfragen wie „empowering leadership employee wellbeing survey“ oder „strengths-based intervention workplace empirical“. Mehrere Kandidaten-Artikel wurden im PDF-Format an Claude übergeben mit der Bitte zu prüfen: (1) Steht der Artikel bereits auf der Moodle-Liste vergebener Artikel? (2) Erfüllt er die Kriterien (peer-reviewed, max. 4 Jahre alt, Hypothesen getestet, organisationaler Kontext)? (3) Worum geht es inhaltlich? Drei Artikel wurden auf diese Weise geprüft und ausgeschlossen, bevor Bratty & Dennis (2024) als geeignet identifiziert wurde.

Beim Lesen wurde der Artikel zusätzlich selbständig durchgearbeitet. Konkrete Zahlen (Stichprobengrößen, Effektstärken, Cronbachs Alphas) wurden direkt im Originaltext geprüft, da gerade Statistik-Werte ein bekannter Halluzinationsbereich von KI sind. Beim Verfassen wurde Claude entlang der Moodle-Vorlage für Strukturentwürfe und sprachliche Vereinfachung genutzt. Inhaltliche Aussagen wurden gegen den Originaltext abgeglichen. Im letzten Schritt habe ich die Dokument Vorlage von Herr Dr. Ebner an Claude geschickt und das System beauftragt eine Zusammenfassung der Studie nach den vorgegebenen Kriterien zu schreiben

Beispiel-Prompts

An Claude:

„Kannst du dir die Studien die ich dir geschickt habe anschauen und dann 1) Schauen ob der Text schon von jemand anderem gewählt wurde 2) ob die weiteren Kriterien wie z.B. ob Hypothesen gestestet werden erfüllt sind und 3) mir eine Kurzbeschreibung geben worum es geht in der Studie“

An Consensus und Elicit:

„Wie werden Erkenntnisse der Positiven Psychologie in Organisationen eingesetzt und wie wirksam sind diesbezügliche Interventionen?“

Erfahrungen und Reflexion

Stärken: Claude war besonders wertvoll beim systematischen Filtern von Kandidaten-Artikeln. Mehrfach wurde korrekt darauf hingewiesen, dass Reviews und Meta-Analysen zwar wissenschaftlich aussehen, aber das Kriterium „Hypothesen getestet“ nicht erfüllen – das hätte ich beim ersten Lesen leicht übersehen. Auch beim Strukturieren komplexer Inhalte und beim Übersetzen von wissenschaftlicher Sprache in alltagstaugliche Formulierungen war die KI hilfreich.

Grenzen: Bei Consensus musste ich anhand von nachgeschobenen Prompts klarstellen, wonach ich konkret suche also bspw. dass ich keine Meta Analysen oder Literaturrecherchen suche, es kamen aber teilweise trotzdem solche Suchergebnisse.

TITEL: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN LINKING LEADERSHIP CURIOSITY TO EMPLOYEE CREATIVE PERFORMANCE

Barbara Rebecca Mutonyi, Renate Fredheim & Terje Slåtten, Cogent Social Sciences (2025)

Zusammengefasst von: Maren Achterberg

Die Autorinnen untersuchen, ob Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeitenden verbessern können, indem sie offen für neue Ideen sind, nach alternativen Lösungswegen suchen und Interesse daran zeigen, selbst Neues zu lernen. Dabei interessiert sie besonders, ob dieses Verhalten dazu führt, dass Mitarbeitende häufiger Verbesserungsvorschläge machen und neue Arbeitsweisen ausprobieren. Zusätzlich untersuchen die Autorinnen zwei mögliche Einflussfaktoren: psychologische Sicherheit und psychologisches Kapital. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Mitarbeitende keine Angst davor haben, Fehler anzusprechen oder neue Ideen vorzuschlagen. Psychologisches Kapital beschreibt Eigenschaften wie Zuversicht, Optimismus, Durchhaltevermögen und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.Für die Studie wurden 181 Mitarbeitende aus Hotels, Restaurants, Reisebüros und weiteren Tourismusbetrieben in Norwegen befragt.

Die Mitarbeitenden bewerteten das Verhalten ihrer direkten Führungskraft. Dabei wurde erhoben, ob die Führungskraft gerne neue Methoden entwickelt, aktiv nach neuen Lösungen sucht und Interesse daran zeigt, dazuzulernen. Außerdem bewerteten die Mitarbeitenden ihr eigenes Verhalten. Dabei ging es darum, ob sie Verbesserungsvorschläge einbringen, neue Ideen ausprobieren oder aktiv nach besseren Lösungen suchen. Zusätzlich wurden psychologische Sicherheit und psychologisches Kapital erhoben. Die Daten wurden anschließend mit einem Strukturgleichungsmodell ausgewertet.

Die Studie zeigt, dass Mitarbeitende häufiger Verbesserungen anstoßen, wenn ihre Führungskraft offen für neue Ideen ist und aktiv nach unterschiedlichen Lösungswegen sucht. Besonders wichtig war dabei das psychologische Kapital der Mitarbeitenden. Führungskräfte,

die Interesse an neuen Perspektiven zeigen und Mitarbeitende in Denkprozesse einbeziehen, stärken deren Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Dadurch suchen Mitarbeitende häufiger selbstständig nach Lösungen und setzen neue Ideen eher um.

Auch die psychologische Sicherheit wurde positiv beeinflusst. Mitarbeitende hatten weniger Angst davor, Fehler anzusprechen oder Vorschläge einzubringen. Dieser Effekt war jedoch schwächer als der Einfluss des psychologischen Kapitals. Insgesamt konnten die untersuchten Faktoren fast die Hälfte der Unterschiede im Verbesserungs- und Innovationsverhalten der Mitarbeitenden erklären.

Besonders interessant ist, dass die Studie nicht untersucht, ob eine Führungskraft von Natur aus neugierig ist. Die Autor:innen betrachten ausschließlich beobachtbares Verhalten. Entscheidend ist beispielsweise, ob eine Führungskraft: Nach neuen Lösungswegen fragt, verschiedene Sichtweisen einholt, bestehende Abläufe hinterfragt, Interesse an den Ideen von Mitarbeitenden zeigt, selbst bereit ist, Neues zu lernen. Die Studie zeigt außerdem, dass ein angenehmes Arbeitsklima allein nicht ausreicht. Mitarbeitende müssen zusätzlich das Gefühl haben, Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Die Autor: innen forschen an Hochschulen in Norwegen zu Führung, Organisationspsychologie, Innovation und Mitarbeitendenverhalten. Sie beschäftigen sich insbesondere mit der Frage, wie Führungskräfte die Motivation, Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden beeinflussen können.

Die Ergebnisse liefern konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte. Wer möchte, dass Mitarbeitende Probleme früh erkennen und Verbesserungsvorschläge einbringen, sollte: regelmäßig nach Ideen und Verbesserungsvorschlägen fragen, verschiedene Lösungswege diskutieren, neue Vorschläge zunächst prüfen statt sofort bewerten, Interesse an den Perspektiven der Mitarbeitenden zeigen, Fehler als Lernmöglichkeit behandeln. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende Probleme offen ansprechen, eigenständig nach Lösungen suchen und neue Ideen umsetzen.

Für Unternehmen bedeutet das: Verbesserungen entstehen nicht nur durch die Führungskraft, sondern aus dem gesamten Team. Prozesse können effizienter gestaltet, Probleme schneller gelöst und Dienstleistungen kontinuierlich verbessert werden.

Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung der vorliegenden Artikelzusammenfassung wurde ChatGPT als unterstützendes Werkzeug verwendet. Der wissenschaftliche Artikel wurde zunächst bereitgestellt und anschließend schrittweise analysiert. Ziel war es, die Inhalte für Führungskräfte verständlich und praxisnah aufzubereiten.

Dabei wurden mehrere Prompts verwendet und die Ergebnisse anschließend kritisch geprüft, überarbeitet und an die Anforderungen der Lehrveranstaltung angepasst.

Verwendete Prompts

Prompt 1: Inhaltliche Zusammenfassung des Artikels

„Fasse den wissenschaftlichen Artikel verständlich anhand folgender Kategorien zusammen: Fragestellung, Methoden, Ergebnisse, interessante Studiendetails, Feldkompetenz der Autor:innen und Nutzen für die Praxis. Die Zielgruppe sind Führungskräfte ohne wissenschaftlichen Hintergrund. Verwende eine einfache und verständliche Sprache."

Prompt 2: Konkretisierung des Begriffs „Leadership Curiosity"

„Erkläre genauer, was die Autor:innen unter Leadership Curiosity verstehen. Beschreibe nicht die theoretische Definition, sondern die konkreten Verhaltensweisen, die tatsächlich gemessen wurden. Formuliere die Ergebnisse so, dass Führungskräfte konkrete Handlungsanweisungen daraus ableiten können."

Prompt 3: Konkretisierung des Begriffs „Creative Performance"

„Erkläre genauer, was in der Studie unter der Kreativität von Mitarbeitenden verstanden wird. Beschreibe konkret, welches Verhalten gemessen wurde und welche Veränderungen eine Führungskraft im Arbeitsalltag bei Mitarbeitenden beobachten würde. Verwende praktische Beispiele und vermeide abstrakte wissenschaftliche Begriffe."

Prompt 4: Überarbeitung hinsichtlich Verständlichkeit

„Formuliere die Zusammenfassung so um, dass unklare Begriffe wie Neugier, Kreativität oder psychologisches Kapital verständlich erklärt werden. Löse Nominalisierungen auf und beschreibe stattdessen konkrete Verhaltensweisen, Beispiele und praktische Auswirkungen für Unternehmen und Führungskräfte."

Prompt 5: Anpassung an die Vorgaben der Lehrveranstaltung

„Überarbeite die Zusammenfassung für eine universitäre Lehrveranstaltung. Die Bewertung erfolgt nicht nach wissenschaftlicher Sprache, sondern nach Verständlichkeit für Führungskräfte. Formuliere klar, konkret und praxisnah. Vermeide unnötige Fachbegriffe und beschreibe stattdessen beobachtbares Verhalten und konkrete Auswirkungen auf den Arbeitsalltag.“

Eigene Leistung

Die von ChatGPT erstellten Textvorschläge wurden kritisch geprüft, gekürzt und an die Anforderungen der Lehrveranstaltung angepasst. Die Auswahl der Inhalte, die finale Struktur sowie die Entscheidung über Formulierungen und Schwerpunkte erfolgten eigenständig durch die Verfasserin.

Die Verantwortung für die Endfassung der Zusammenfassung liegt vollständig bei der Verfasserin.

Titel: Time after time: optimizing individuals' experience of work through leaders' facilitation of employee flow

Maura J. Mills, Mathias J. Simmons, Satoris S. Howes, Sarah E. Riforgiate & Michael T. Braun
Online veröffentlicht: 25. Oktober 2024, Druckversion: 2026
The Journal of Positive Psychology, *21*(1), 27–44. https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2417109

Zusammengefasst von: Pia Heins

Fragestellung:

Wie können Führungskräfte den sogenannten Flow-Zustand ihrer Mitarbeitenden im Arbeitsalltag fördern? Verbessert Flow das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Leistung (auch am nächsten Tag)? Hierfür werden folgende zwei Führungsansätze untersucht:

Transformationale Führung: ein Stil, der auf Inspiration, intellektuelle Stimulation, individuelle Förderung und Vorbildwirkung setzt

Leader-Member Exchange (LMX): ein Ansatz, der die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem ins Zentrum stellt

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

Die Autor*innen nutzten ein Tagebuchdesign über zehn aufeinanderfolgende Werktage mit 40 fest angestellten Mitarbeitenden eines Technologieunternehmens im mittleren Westen der USA (55 % weiblich, Durchschnittsalter 30 Jahre). Die Daten wurden vor der Corona-Pandemie erhoben (klassische Bürozeiten, kein Homeoffice).

Zu Beginn füllten alle Teilnehmenden einmalig einen Fragebogen aus, in dem sie ihre Führungskraft und die Qualität der Beziehung einschätzten.

Danach beantworteten sie an zehn aufeinanderfolgenden Arbeitstagen (zwei Wochen) am Ende des Arbeitstages kurze Fragen: zu dem Moment des Tages, in dem sie am stärksten im Flow waren, zu ihrem psychischen Wohlbefinden, ihrem körperlichen Befinden sowie ihrer Arbeitsleistung.

Was wurde gemessen:

- Führungsstil: Transformationale Führung (gemessen mit Multifactor Leadership Questionnaire) und LMX (gemessen mit LMX-7)
- Flow-Voraussetzungen: In welchem Ausmaß die Führungskraft aus Sicht der Mitarbeitenden dazu beiträgt, dass Aufgaben gut zur eigenen Kompetenzstufe passen, klare Ziele und Rückmeldungen vorhanden sind, Handlungsspielraum besteht und die Arbeit als sinnvoll erlebt wird.
- Flow-Erleben: Konzentration, müheloses Aufgehen in der Aufgabe, Zeitvergessenheit und intrinsische Motivation
- Ergebnisse am nächsten Tag: psychisches Wohlbefinden, körperliche Gesundheit und Arbeitsleistung

Zur Analyse wurden **hierarchische lineare Modelle (HLM)** und Mediationsanalysen verwendet, da die Daten sowohl auf Personen- als auch auf Tagesebene betrachtet wurden.

Ergebnis:

- Transformationale oder beziehungsorientierte Führung (LMX) wirken sich positiv auf die Arbeitsbedingungen aus. Sie helfen, Aufgaben passend zum Kompetenzniveau zu gestalten, sorgen für klare Ziele und zeitnahes Feedback, geben Handlungsspielraum und vermitteln Sinn.
- Diese verbesserten Arbeitsbedingungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Flow.
- Flow wirkt am nächsten Tag positiv auf Wohlbefinden und Leistung. Die Wirkung der Führung ist indirekt über Arbeitsbedingungen → Flow → Wohlbefinden.
- Kein statistisch signifikanter direkter Effekt von Flow auf körperliche Gesundheit konnte nachgewiesen werden. Laut Autor*innen war das Messinstrument für körperliche Gesundheit möglicherweise nicht zuverlässig genug oder der Effekt benötigt mehr Zeit, um sichtbar zu werden.

Interessante Studiendetails:

- Flow ist ein veränderlicher Tageszustand, kein stabiles Merkmal. Daher sind tägliche Messungen wesentlich aussagekräftiger als einmalige Befragungen.
- Transformationale Führung und LMX waren für die Befragten kaum voneinander unterscheidbar. Das spricht dafür, dass vor allem die wahrgenommene individuelle Unterstützung entscheidend ist.
- Da Mitarbeitende mit der Zeit immer kompetenter werden, muss der Schwierigkeitsgrad ihrer Aufgaben regelmäßig angepasst werden, damit Flow weiterhin möglich bleibt.
- Die Stichprobe war relativ klein und stammte aus nur einem Unternehmen. Außerdem wurde die Studie vor der Pandemie und ohne Homeoffice-Kontext durchgeführt, wodurch die Übertragbarkeit auf heutige hybride Arbeitsformen eingeschränkt sein kann.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Maura J. Mills (Universität Alabama) forscht und lehrt zu positiver Organisationspsychologie, Wohlbefinden am Arbeitsplatz und Flow. Weitere Autor*innen bringen Kompetenzen aus der Kommunikations- und Managementforschung sowie praktische Erfahrung aus der Beratung ein.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

1. **Führungskräfte fördern Flow, indem sie:** Aufgaben am individuellen Fähigkeitsniveau ausrichten, Feedback zeitnah geben, Ziele klar kommunizieren, Autonomie ermöglichen und den Sinn von Aufgaben verdeutlichen.
2. Flow wirkt über den Tag hinaus und steigert am Folgetag Wohlbefinden und Arbeitsleistung. **Um dies zu stärken, könnten Unternehmen Flow-fördernde Bedingungen systematisch erfassen und entwickeln.**
3. **Organisationen können Flow durch Führungskräftetrainings (zu transformationaler Führung und LMX) und Arbeitsgestaltung systematisch entwickeln.** Aufgaben und Rollen müssen regelmäßig angepasst werden, da sich Kompetenzen weiterentwickeln und die optimale Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten für Flow gegeben sein muss.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Verwendetes KI-Programm	Verwendung zur Lösung welcher Aufgabe	KI Prompt	Weiteres Vorgehen
Perplexity	Zusammenfassung	„Bitte fasse mir die wichtigsten Punkte zusammen für mein Seminar zu positive Leadership.“	angepasst
Claude Sonnet 4.6	Zusammenfassung	Du bist Professor an der Universität und anerkannter Experte für Coaching. Im Rahmen einer Lehrveranstaltung stellst du Masterstudierenden folgendes Paper vor. Bitte berichte Ihnen die Fragestellung, die verwendeten Methoden, die Ergebnisse, interessante Studiendetails sowie Nutzen der Ergebnisse für die Praxis. Es ist wichtig, dass die Antwort absolut richtig ist.	angepasst, Sätze umgeschrieben
Claude Sonnet 4.6	Zusammenfassung, Übersetzung in einfache Sprache	Ich erstelle einen eReader und diesen stellen wir auf der Homepage der Uni Wien & deutscher DACH-Verband für positive Psychologie zum Download verfügbar (wird ca 2000 Mal gedownloaded). Bitte versetze dich in die Lage eines Psychologieprofessors und mache dich mit den Inhalten dieses Research Papers vertraut. Dann erstelle mir daraus bitte eine Zusammenfassung. Extrem wichtig, sonst verliere ich meinen Job: es muss für Praktikerinnen verständlich sein, die sich nicht mit den Begriffen "Hypothesen" und anderen begriffen aus der statistik auskennen—> Wissenschaft in einfache Sprache bitte. Anbei das Paper und meine Notizen dazu	angepasst, Sätze umgeschrieben

Titel: Self-Leadership, Performance, and Life-Satisfaction: The Mediation Role of Flow at Work in a Three-Wave Study

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum: Alina Daniela Ștefan & Delia Vîrgă, The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 2025, Vol. 159, No. 4, S. 245–265, Online veröffentlicht am 11. September 2024, Printausgabe 2025

Zusammengefasst von: Roland Russwurm

Fragestellung

Die Studie untersucht, ob Flow-Erleben am Arbeitsplatz den Zusammenhang zwischen Self-Leadership einerseits und Arbeitsleistung sowie Lebenszufriedenheit andererseits über die Zeit mediiert. Basierend auf dem Selbstbestimmungsmodell des Flow (Bakker & Van Woerkom, 2017) und der Job Demands-Resources Theorie (JD-R; Bakker & Demerouti, 2017) wird ein Mediationsmodell getestet: Self-Leadership (Zeitpunkt 1) → Flow at Work (Zeitpuntk 2) → Arbeitsleistung und Lebenszufriedenheit (Zeitpunkt 3).

Methoden

Design: Longitudinales Design mit drei Messzeitpunkten im Abstand von jeweils einem Monat.

Stichprobe: Es nahmen 316 rumänische Arbeitnehmer/innen teil (Durchschnittsalter 31,1 Jahre, SD = 10,80; 69,71 % Frauen; 67,10 % verheiratet).

Self-Leadership wurde mit dem Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ; Houghton et al., 2012) gemessen, Flow at Work wurde mit dem Work-Related Flow Inventory (WOLF; Bakker, 2008) erhoben, Arbeitsleistung wurde mit einem 7-Item-Fragebogen nach Williams & Anderson (1991) erfasst und Lebenszufriedenheit wurde mit der Satisfaction With Life Scale (Diener et al., 1985) gemessen. Die Auswertung erfolgte mit Strukturgleichungsmodellen (SEM).

Ergebnis

Das Kernresultat: Flow at Work fungiert als vollständiger Mediator zwischen Self-Leadership und Arbeitsleistung (indirekter Effekt = .17, 95 % KI [.11, .27]) sowie zwischen Self-Leadership und Lebenszufriedenheit (indirekter Effekt = .05, 95 % KI [.02, .08]).

Das Modell erklärte 38 % der Varianz im Flow-Erleben, 9 % der Varianz in der Arbeitsleistung und 27 % der Varianz in der Lebenszufriedenheit. Bemerkenswert ist, dass der Effekt von Flow auf Lebenszufriedenheit etwa dreimal stärker ausfiel als auf Arbeitsleistung.

Interessante Studiendetails

Überraschende Ergebnisse: Entgegen früherer Querschnittstudien (Marques-Quinteiro et al., 2019; Uzman & Maya, 2019) konnte kein direkter Zusammenhang zwischen Self-Leadership und Arbeitsleistung bzw. Lebenszufriedenheit nachgewiesen werden. Self-Leadership wirkt über die Zeit nur als distaler Prädiktor, d.h. der Effekt entfaltet sich ausschließlich über den Mechanismus des Flow-Erlebens.

Spillover-Effekt – Arbeit bereichert das Leben: Besonders bemerkenswert ist, dass der Zusammenhang zwischen Flow und Lebenszufriedenheit deutlich stärker war als jener zwischen Flow und Arbeitsleistung. Die Autorinnen erklären dies über die Spillover-Theorie: Positive

Arbeitserfahrungen wie Flow übertragen sich auf das Privatleben und erhöhen die allgemeine Lebenszufriedenheit.

Abgrenzung Flow vs. Work Engagement: Die Studie betont den konzeptuellen Unterschied: Flow ist eine kurze, intensive Spitzenerfahrung (teils unter einer Stunde), während Work Engagement einen längeren Zeitraum erhöhter Leistungsbereitschaft beschreibt. Beide teilen die Dimension Absorption, unterscheiden sich aber in Dauer und Interventionsansätzen.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Alina Daniela Ștefan ist Doktorandin in Organisationspsychologie an der West-Universität Timisoara (Rumänien) und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Ihr Promotionsprogramm befasst sich explizit mit der Rolle von Flow at Work zwischen proaktiven Strategien und Leistung.

Delia Vîrgă ist ordentliche Professorin für Organisationspsychologie an derselben Universität und leitet die Forschungsgruppe für Occupational and Organizational Health Psychology. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen persönliche Ressourcen (z. B. PsyCap) und individuelle Strategien (z. B. Job Crafting, Stärkennutzung) in Bezug auf Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitsleistung.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis

1. Self-Leadership-Trainings als Hebel für Flow und Wohlbefinden: Die Studie liefert empirische Evidenz dafür, dass Organisationen Self-Leadership-Interventionen implementieren sollten, um Mitarbeitenden zu helfen, spezifische Strategien wie Selbstbeobachtung, Zielsetzung und Selbstbelohnung anzuwenden.

2. Konkrete Interventionsmaßnahmen für Coaching und HR: Die Autorinnen empfehlen drei konkrete Praxis-Interventionen: (a) Selbstbeobachtungstechniken vermitteln, z. B. Journaling oder Apps zur Verhaltensreflexion; (b) SMART-Zielsetzungssessions mit regelmäßigen Check-ins und Aufgliederung langfristiger Ziele in handhabbare Schritte; (c) Belohnungssysteme einführen, z. B. punktebasierte Systeme für Zielerreichung.

3. Mindfulness als Ergänzung: Achtsamkeitsübungen mit Fokus auf Selbstwahrnehmung und Selbstregulation können Stress reduzieren und die Konzentration verbessern, was wiederum das Flow-Erleben begünstigt.

4. Flow als Katalysator, nicht Self-Leadership allein: Ein zentraler Praxisbefund ist, dass Self-Leadership allein nicht ausreicht, um Leistung und Zufriedenheit direkt zu steigern. Die proaktive Strategie muss das Flow-Erleben aktivieren, damit sich die positiven Effekte entfalten. Coaches und Führungskräfte sollten daher nicht nur Self-Leadership-Techniken vermitteln, sondern auch die Rahmenbedingungen für Flow schaffen – etwa eine Balance zwischen Herausforderung und Kompetenz sowie intrinsische Belohnungen.

5. Lebenszufriedenheit als Outcome nicht vergessen: Der dreifach stärkere Effekt von Flow auf Lebenszufriedenheit im Vergleich zur Arbeitsleistung unterstreicht, dass Organisationen, die das Flow-Erleben fördern, nicht nur die Produktivität steigern, sondern vor allem das ganzheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessern. Dies ist besonders relevant im Kontext von Mitarbeiterbindung und Employer Branding.

6. Evidenz für Wirksamkeit von Self-Leadership-Interventionen: Die Autorinnen verweisen auf Meta-Analysen, die signifikante positive Effekte von Self-Leadership-Interventionen belegen, sowohl bei Führungskräften (Krampitz et al., 2021) als auch bei Beschäftigten im Gesundheitswesen hinsichtlich Work Engagement, Gesundheit und Leistung (van Dorssen-Boog et al., 2021).

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Anthropic Claude Opus 4.6, OpenAI ChatGPT 5.1 und Google Gemini 3.1 wurden für Erklärungen von Zusammenhängen im Paper, Vereinfachungen von Methodenbeschreibungen und generell für Paraphrasierungen sowie Rechtschreib- und Grammatikkontrolle verwendet.

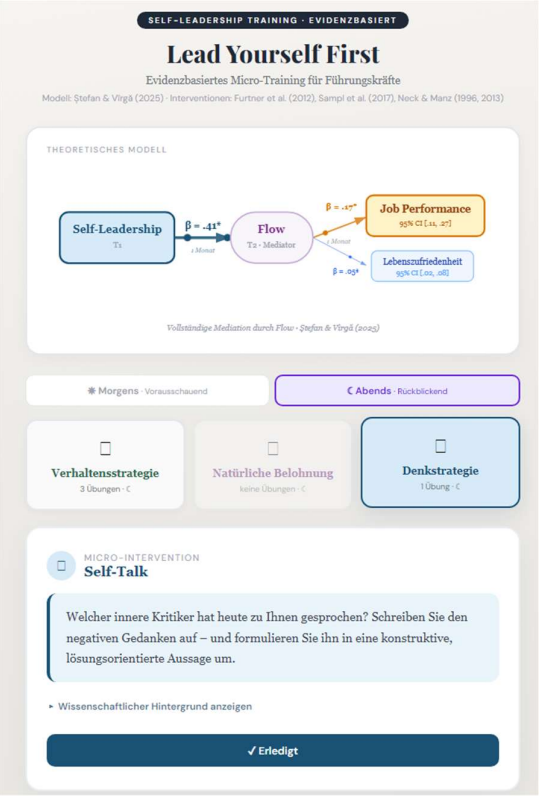
NotebookLM wurde insbesondere für Zusammenfassungen und für das extrahieren von Informationen aus Papern verwendet.

Claude Opus 4.6 wurde auch für eine einfache Demonstration verwendet (siehe Screenshot) um die Zusammenhänge aus dem Paper visuell besser darzustellen und gleichzeitig auch Micro-Interventionen , welche aus dem Paper resultieren, zu integrieren.

Die Demonstration ist ein interaktives Artefakt, welche auch online abrufbar ist:

https://claude.ai/public/artifacts/2420811d-810c-40b6-b680-dc15a98901b4

Achtung: Dies ist ausschließlich als Visualisierung gedacht und nicht als Coachinginstrument.



Titel: Building Employee Engagement and Resilience Through Strengths-Based Leadership

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum: Kimberley Breevaart (Erasmus Universität Rotterdam) und Marianne van Woerkom (Tilburg University); The Spanish Journal of Psychology, 27, Artikel e25; 2024. DOI: 10.1017/SJP.2024.28

Zusammengefasst von: Lotta Kneifl

Fragestellung:

Die Studie untersucht den Einfluss von stärkenorientierter Führung auf Resilienz und Arbeitsengagement. Stärkenorientierte Führung meint einen Führungsstil, bei dem Führungskräfte die individuellen Stärken ihrer Mitarbeitenden erkennen, unterstützen und fördern. Resilienz beschreibt die psychische Widerstandsfähigkeit einer Person, also die Fähigkeit, mit Stress, Rückschlägen oder schwierigen Situationen umzugehen und sich davon wieder zu erholen. In der Studie wird Resilienz vor allem über zwei Bestandteile betrachtet: Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, schwierige Situationen bewältigen zu können, und Selbstvertrauen, also ein allgemeines Vertrauen in die eigene Person. Arbeitsengagement meint einen positiven Zustand bei der Arbeit, der sich durch Energie, Hingabe und das Gefühl, in der Arbeit aufzugehen, zeigt. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob Resilienz den Zusammenhang zwischen stärkenorientierter Führung und Arbeitsengagement vermittelt.

Ausgangspunkt der Studie ist, dass Beschäftigte in der modernen Arbeitswelt häufig Stress, Unsicherheit und hohem Druck ausgesetzt sind. Deshalb ist psychische Widerstandsfähigkeit, also Resilienz, besonders wichtig. Da klassische Resilienztrainings oft nur begrenzte oder kurzfristige Effekte haben, untersuchen die Autorinnen, ob Führungskräfte durch einen stärkenorientierten Führungsstil nachhaltiger zur Resilienzförderung beitragen können.

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

Erhebungsmethode: Bei der Studie handelt es sich um eine quantitative Online-Fragebogenstudie mit zwei Messzeitpunkten. Zwischen den beiden Messungen lagen sechs Wochen. Befragt wurden 1.095 niederländische Arbeitnehmer.

Erhebungsinstrumente: Stärkenorientierte Führung wurde mithilfe einer adaptierten Skala gemessen. Diese erfasste, wie sehr Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre individuellen Stärken zu erkennen und im Arbeitsalltag einzusetzen. Resilienz wurde mit der Resilience Evaluation Scale (RES) erhoben. Diese Skala misst unter anderem Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, schwierige Situationen bewältigen zu können, sowie Selbstvertrauen. Arbeitsengagement wurde anhand von Merkmalen wie Energie, Hingabe und dem Gefühl, in der Arbeit aufzugehen, erfasst.

Stichprobe: Die Stichprobe bestand aus 1.095 niederländischen Angestellten aus verschiedenen Branchen, darunter unter anderem IT, Finanzwesen und Gesundheitswesen. Das Durchschnittsalter lag bei etwa 44 Jahren. 50,8 % der Teilnehmenden waren Männer, 49,2 % waren Frauen. Selbstständige ohne direkte Führungskraft wurden ausgeschlossen, da die Studie den Einfluss von Führung untersuchte.

Auswertungsmethode: Die Auswertung erfolgte mithilfe von Strukturgleichungsmodellierung. Dabei handelt es sich um ein statistisches Verfahren, mit dem direkte und indirekte Zusammenhänge zwischen mehreren Variablen geprüft werden können. In dieser Studie wurde damit untersucht, ob stärkenorientierte Führung direkt mit Arbeitsengagement zusammenhängt und ob Resilienz diesen Zusammenhang vermittelt. Alter und Geschlecht wurden als Kontrollvariablen berücksichtigt.

Ergebnis:

Die Ergebnisse zeigen, dass stärkenorientierte Führung positiv mit Arbeitsengagement zusammenhängt. Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als stärkenorientiert erlebten, berichteten sechs Wochen später ein höheres Arbeitsengagement. Außerdem zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen stärkenorientierter Führung und Resilienz.

Resilienz vermittelte den Zusammenhang zwischen stärkenorientierter Führung und Arbeitsengagement teilweise. Das bedeutet, dass stärkenorientierte Führung Engagement nicht nur direkt fördert, sondern auch indirekt, indem sie die Resilienz der Mitarbeitenden stärkt. Besonders wichtig war dabei die Selbstwirksamkeit: Der Einfluss auf Arbeitsengagement lief vor allem darüber, dass Mitarbeitende stärker das Gefühl entwickelten, schwierige Situationen bewältigen zu können. Allgemeines Selbstvertrauen hatte dagegen keinen signifikanten vermittelnden Effekt.

Interessante Studiendetails:

Interessant ist, dass die Autorinnen stärkenorientierte Führung als mögliche Ergänzung oder Alternative zu klassischen Resilienztrainings betrachten. Während Trainings oft zeitlich begrenzt sind, können Führungskräfte im Arbeitsalltag kontinuierlich Einfluss nehmen. Der stärkenorientierte Ansatz setzt dabei nicht bei Defiziten an, sondern bei bereits vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Besonders auffällig ist außerdem die Rolle der Selbstwirksamkeit. Die Studie zeigt, dass für Arbeitsengagement nicht nur ein allgemeines positives Selbstbild wichtig ist, sondern vor allem die konkrete Überzeugung, mit Herausforderungen umgehen zu können. Durch die große Stichprobe und den zeitlichen Abstand zwischen den Messungen können die untersuchten Zusammenhänge besser nachvollzogen werden als bei einer einmaligen Befragung.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Die Autorinnen sind Organisationspsychologinnen aus den Niederlanden und forschen zu Themen wie Führung, Stärkenorientierung, Resilienz und Arbeitsengagement. Kimberley Breevaart arbeitet an der Erasmus Universität Rotterdam und ist mit dem Bereich Positive Organizational Psychology verbunden. Marianne van Woerkom forscht an der Tilburg University unter anderem zu stärkenbasiertem Arbeiten und Personalentwicklung. Ihre Feldkompetenz zeigt sich außerdem darin, dass sie anerkannte Theorien und methodisch solide Verfahren verwenden.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Für die Praxis zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen Führungskräfte stärker darin schulen sollten, die individuellen Stärken ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und gezielt zu fördern. Stärkenorientierte Führung kann dazu beitragen, die psychische Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden zu erhöhen und gleichzeitig ihr Arbeitsengagement zu stärken.Praktisch kann dies durch Gespräche über persönliche Stärken, passende Aufgabenverteilung, Anerkennung und Coaching umgesetzt werden. Gerade in Arbeitswelten mit Stress, Unsicherheit und Veränderung kann stärkenorientierte Führung eine nachhaltige Ergänzung zu klassischen Resilienztrainings darstellen, da Führungskräfte im Arbeitsalltag regelmäßig Kontakt zu ihren Mitarbeitenden haben.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Bearbeitung der Aufgabe habe ich verschiedene KI-Tools unterstützend verwendet.

Literaturrecherche
Für die Suche nach einem passenden Artikel habe ich zunächst Perplexity AI und ChatGPT verwendet. Dafür habe ich folgenden Prompt verwendet: „Du bist Psychologiestudentin der Universität Wien. Du beantwortest diese Aufgabe im Rahmen eines Anwendungsseminars im Master im Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Das Anwendungsseminar ist zum Thema Führungskräfte-Coaching: PERMA-Lead, Positive Leadership und Coachingtechniken. Es ist sehr wichtig, dass die Lösung richtig ist. Die Aufgabe ist, einen aktuellen Artikel zu Positive Leadership bzw. Positive Psychologie in Organisationen herauszusuchen. Der Artikel muss peer-reviewed und hypothesengeleitet sein. Bitte schicke mir auch die DOI mit.“ Zusätzlich habe ich über die Universitätsbibliothek Wien mit Schlagworten wie „Positive Leadership“, „PERMA-Lead“, „Employee Well-Being“, „Resilience“, „Burnout“ und „Positive Psychology in Organizations“ recherchiert.
Die von den KI-Tools vorgeschlagenen Artikel habe ich anschließend nicht direkt übernommen, sondern selbst überprüft. Dabei habe ich insbesondere kontrolliert, ob der Artikel tatsächlich existiert, ob er peer-reviewed ist, ob eine DOI vorhanden ist, ob Hypothesen getestet werden und ob er thematisch zur Lehrveranstaltung passt.

KI-Nutzung bei der Zusammenfassung des Artikels
Nachdem ich den Artikel ausgewählt hatte, habe ich ihn zuerst selbst gelesen. Anschließend habe ich mehrere KI-Tools verwendet, um unterschiedliche Zusammenfassungen und Erklärungen zum Artikel zu erhalten. Ich habe dafür ChatPDF, Scholarcy, Perplexity AI, NotebookLM and ChatGPT genutzt. Für die Zusammenfassung habe ich den verschiedenen Tools im Wesentlichen denselben Prompt verwendet: „Du bist Masterpsychologiestudentin der Universität Wien. Du beantwortest diese Aufgabe im Rahmen eines Anwendungsseminars im Master und die Aufgabe ist Teil der Note. Es ist wichtig, dass die Lösung richtig ist, da ich sonst eine schlechte Note erhalte. Die Zusammenfassung soll folgende Informationen beinhalten: Autor, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum, Fragestellung, Methoden, Erhebungsmethode und Instrumente, Stichprobenbeschreibung, Auswertungsmethode, Ergebnisse, interessante Studiendetails, Fachkompetenz der Autor und Nutzen der Ergebnisse für die Praxis. Die Zusammenfassung soll außerdem verständlich formuliert sein, da die Personen, die die Zusammenfassung lesen, nicht unbedingt Psychologiestudierende sind.“ Zusätzlich habe ich einzelne Nachragen gestellt, wenn mir bestimmte Punkte noch unklar waren, zum Beispiel zur Auswertungsmethode. Die Zusammenfassungen aus ChatPDF, Scholarcy, Perplexity, NotebookLM und ChatGPT habe ich anschließend miteinander verglichen. Dabei habe ich geschaut, welche Punkte mehrfach genannt wurden, wo Unterschiede zwischen den Tools bestanden und welche Angaben ich nochmal direkt im Originalartikel überprüfen musste. Auf dieser Grundlage habe ich die relevanten Inhalte ausgewählt und daraus eigenständig einen eigenen Text formuliert.

Sprachliche Überarbeitung
Nachdem ich die Zusammenfassung selbst formuliert hatte, habe ich ChatGPT noch einmal für die sprachliche Überarbeitung verwendet. Dabei ging es nicht darum, neue Inhalte generieren zu lassen, sondern darum, Formulierungen verständlicher zu machen, Wiederholungen zu reduzieren und den Text sprachlich etwas flüssiger zu gestalten. Dafür habe ich folgende Prompts verwendet: „Kannst du den Text sprachlich glätten, ohne den Inhalt zu verändern“**.** „Bitte kürze den Text auf das Wesentliche“

Die finale Version wurde anschließend erneut von mir gelesen und angepasst.

Mehr als nur PERMA? Wie wir Wohlbefinden am Arbeitsplatz wirklich stärken können

Originaltitel: A PERMA-nent solution to understanding psychological wellbeing? Exploring the utility of the PERMA model in a university workplace
Xiao Hui Ng, Jeanie Chu und Kinjal Doshi, Frontiers in Psychology, Veröffentlicht am 23. Juli 2025
Zusammengefasst von Merle Schott (B.Sc. Psychologie)

Wir alle kennen diese Tage, an denen wir uns erschöpft, gestresst oder innerlich leer fühlen. Doch was passiert, wenn dieser Zustand anhält, wir aber (noch) keine offizielle Diagnose haben? Viele Beschäftigte in der modernen Arbeitswelt tragen genau diese unsichtbare Last mit sich. Sie vermuten selbst, dass sie psychisch stark belastet oder erkrankt sind, funktionieren im Job aber einfach weiter.

Die Forscher:innen Xiao Hui Ng, Jeanie Chu und Kinjal Doshi nahmen sich im Jahr 2025 genau dieses Themas an. Ihre zentrale Fragestellung lautete: Wie hängen solche unbestätigten Vermutungen, psychisch erkrankt zu sein, damit zusammen, wie gut sich Menschen im Job fühlen und wie sie ihr Leben insgesamt bewerten? Darüber hinaus wollten sie klären, ob Menschen in einem multikulturellen Umfeld noch andere Dinge brauchen, um sich wohl zu fühlen. Um das Wohlbefinden bei der Arbeit zu beschreiben, nutzten sie das bewährte PERMA-Modell. Dieses zeigt fünf Wege, wie Menschen in der Arbeit aufblühen können:

- **P**ositive Gefühle (Positive Emotion): Freude, Hoffnung und Frieden spüren.
- **E**ngagement: Sich tief in eine sinnvolle Aufgabe vertiefen und darin aufgehen.
- **R**elationships (Beziehungen): Warme und vertrauensvolle Kontakte zu anderen pflegen.
- **M**eaning (Sinn): Etwas tun, das größer ist als man selbst.
- **A**ccomplishment (Zielerreichung): Spüren, dass man etwas erreicht und meistert.

Um verlässliche Antworten zu erhalten, schrieben die Wissenschaftlerinnen 2.000 Angestellte einer großen Universität per E-Mail an und baten sie, Fragen im Internet zu beantworten. Fast 200 Personen aus unterschiedlichsten Kulturen füllten alle 57 Fragen vollständig aus. Die Forscher:innen nutzten dabei bewährte Instrumente: Sie maßen mit einem speziellen Fragebogen (dem Workplace PERMA-Profiler), wie stark die Personen im Job die PERMA Fakoren spüren. Mit einem weiteren Test (dem DASS-21) erfassten sie, wie gestresst, ängstlich oder niedergeschlagen die Befragten waren. Zudem ließen sie die Angestellten auf einer simplen Skala von 0 bis 100 bewerten, wie gut sie ihr Leben insgesamt

fänden. Zusätzlich durften die Teilnehmenden in einem offenen Textfeld frei in eigene Worte fassen, was es für sie ganz persönlich bedeutet, wenn es ihnen gut geht. Für die quantitativen Daten wurden Varianzanalysen (ANOVA) und Mediationsanalysen berechnet, während die offenen Textantworten mit einer qualitativen Analyse ausgewertet wurden.

Etwa 14 Prozent der Befragten gaben an, dass sie bei sich selbst ein psychisches Problem vermuten, aber keine offizielle Diagnose hätten. Diese fühlten sich an ihrem Arbeitsplatz deutlich schlechter und bewerteten auch ihr Leben insgesamt viel negativer als ihre Kolleg:innen. Im freien Textfeld nannten die Befragten fünf weitere Dinge, die sie brauchen, um sich gut zu fühlen: Sie möchten psychisch und körperlich gesund sein, ihr Leben gut ausbalancieren, ihre Grundbedürfnisse (wie Geld und Sicherheit) gedeckt wissen und frei bzw. autonom sein. Bei der Auswertung der Daten entdeckten die Forscher:innen ein starkes Schutzschild für mentale Beschwerden: Fühlen sich Menschen bei der Arbeit wohl und blühen dort auf, dann schlägt sich ihr innerer Stress oder ihre Angst deutlich weniger auf ihr restliches Leben nieder. Gute Arbeit kann also wie ein Puffer abfedern, was uns innerlich belastet.

Ein interessantes Studiendetail betrifft jene zehn Prozent der Befragten, die ankreuzten, dass sie lieber für sich behalten wollten, ob sie mentale Probleme hätten. Die Daten zeigten, dass es dieser schweigenden Gruppe fast genauso schlecht ging wie jenen, die offen von ihren Problemen berichteten.

Die Autor:innen der Studie, Xiao Hui Ng, Jeanie Chu und Kinjal Doshi arbeiten und forschen nicht nur an der National University of Singapore, sondern sind teils auch in der Praxis für Therapie und Beratung ("INSIGHT Therapeutics and Consulting") tätig. Sie wissen also, wie Menschen in Unternehmen fühlen und verbinden wissenschaftliche Genauigkeit direkt mit dem Arbeitsalltag.

Diese Studie liefert Coaches, Führungskräften und Personaler:innen Handlungsableitungen für die Praxis. Diese sind zum einen: **Präventiv handeln:** Wir können diese Erkenntnis nutzen, um am Arbeitsplatz gezielt Interventionen zu schaffen, die direkt an den PERMA-Säulen ansetzen. Außerdem: **Mentale Vorsorge anbieten:** Arbeitgeber könnten regelmäßige Screenings für die psychische Gesundheit anzubieten, genau wie sie es für die körperliche Vorsorge tun.

Beschreibung der Nutzung von KI:

Bei dem Schreiben dieses Blogbeitrags, habe ich die Hilfe von der LLM Gemini 3.1 Pro in Anspruch genommen. Dafür habe ich den wissenschaftlichen Artikel als PDF hochgeladen und folgenden Prompt gesetzt:

Du bist ein Psychologie Professor an der Universität Wien. Im Rahmen einer Lehrveranstaltung möchtest du einen wissenschaftlichen Artikel so zusammenfassen, dass er für Praktiker:innen die mit PERMA zu tun haben verständlich ist. Das bedeutet einfache Sprache und eine Auflösung der Nominalisierungen. Auf zwei Seiten, sollen folgende Fragen zu dem Artikel in einem Fliesstext beantwortet werden: Fragestellung, Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.), Ergebnis, Interessante Studiendetails, Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?, Nutzen der Ergebnisse für die Praxis. Es ist wichtig, dass dieser Artikel sehr gut ist, da ich sonst eine sehr schlechte Note bekomme.

Das Ergebnis der KI habe ich dann angefangen umzuschreiben/auszubessern und schnell gemerkt, dass es für mich noch nicht ganz passt. Ermutigt durch das Coaching Seminar, so viel KI wie möglich zu nutzen, habe ich dann meinen zweiten Prompt gestartet:

Rückmeldung: Bitte gehe nicht davon aus, dass jeder der das liest PERMA Coach ist. Erkläre bitte deswegen kurz und knapp das PERMA Modell. Außerdem sind die Nominalisierungen nicht aufgelöst worden, z.B. Wohlbefinden und Lebensqualität.

Nachdem ich den Text so umgearbeitet hatte, dass er mir gut gefallen hat, habe ich dann noch einen weiteren Prompt genutzt, um sicherzustellen, dass die Aufgabenstellung richtig gelöst wurde. Dafür war mein Prompt:

Bitte verbessere den in PDF angehängten Text so, dass er die Kriterien der Aufgabenstellung erfüllt. Diese sind: Fragestellung, Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode, usw.), Ergebnis, Interessante Studiendetails, Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?, Nutzen der Ergebnisse für die Praxis.

Nach diesem Prompt schrieb ich noch selbst ein bisschen den Text um bzw. änderte Formulierungen. Das endgültige Ergebnis meines Blogbeitrags ist also eine mit KI erarbeitet Zusammenfassung eines wissenschaftlichen Textes, im Stil eines Blogartikels.

Ich habe für die Erarbeitung meines Textes nur die LLM Gemini benutzt. Ich fand diese an sich gut, jedoch war der Text nach dem ersten Prompt nicht sehr gut. Mir ist schnell aufgefallen, dass es mehr Sinn macht den Text so umzuschreiben, wie er mir besser gefällt und dann die KI, „korrigierend“ über den Text gehen zu lassen. Alles in Allem war die Arbeit mit KI für diesen Blogbeitrag sehr viel leichter als ohne. Da die Arbeit mit KI, nicht zu meinen Stärken gehört, habe ich nur Gebrauch von einem KI-Modell gemacht. Mit dem Ergebnis bin ich trotzdem sehr zufrieden.

Referenzen

Google. (2026). *Gemini* (Version 3.1 Pro) [Large language model]. https://gemini.google.com

Ng, X. H., Chu, J., & Doshi, K. (2025). A PERMA-nent solution to understanding psychological wellbeing? Exploring the utility of the PERMA model in a university workplace. *Frontiers in Psychology, 16*, 1598910. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1598910

Title: *Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers*

Authors, journal or publication, date: Onan, G., Sürücü, L., Bekmezci, M., Dalmış, A. B., & Sunman, G. (2025). *Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers*. *Behavioral Sciences, 15(6), 713.*
https://doi.org/10.3390/bs15060713

Summarized by: Katja Bierlich

Research Question: The modern work environment is increasingly characterized by high workloads and rising burnout risks, especially in emotionally demanding professions such as teaching. This study investigates how positive leadership styles (servant, authentic, and transformational leadership) influence teachers' psychological resilience and burnout. While previous research has often examined these variables separately, the present study combines them within one integrated framework to better understand how leadership can strengthen employees' psychological resources and reduce burnout in educational settings.

Methodology: The study combines three theoretical perspectives: Leader-Member Exchange (LMX) theory, Conservation of Resources (COR) theory, and the Job Demands-Resources (JD-R) model. LMX theory emphasizes the importance of supportive and trust-based relationships between leaders and employees. COR theory explains that individuals aim to maintain and protect personal resources, while burnout develops when these resources are depleted. The JD-R model differentiates between job demands, such as workload and emotional stress, and job resources, including support, autonomy, and feedback.
Data were collected from 387 teachers working in private schools in Türkiye. Using mediation analyses with PROCESS Macro, the study examined both direct and indirect relationships between leadership styles, psychological resilience, and burnout.
Psychological resilience is defined as the ability to adapt to stress, recover from adversity, and maintain psychological functioning in challenging situations. Burnout, in contrast, refers to emotional, mental, and physical exhaustion caused by prolonged occupational stress and is commonly associated with emotional exhaustion, depersonalization, and a reduced sense of accomplishment.

Results: The findings show that all three positive leadership styles significantly enhance psychological resilience. Servant leadership supports employees through empathy, active listening, and a focus on personal growth and well-being. Authentic leadership strengthens trust and psychological safety through transparency, ethical behavior, and consistency between values and actions. Transformational leadership motivates employees through inspiration, individualized support, and a shared vision. Teachers who perceived these leadership behaviors reported higher levels of resilience.
The study further demonstrates that positive leadership styles are negatively associated with burnout. Supportive and fair leadership behaviors help reduce emotional exhaustion and stress. Servant leadership creates a caring work environment, authentic leadership reduces uncertainty through openness and ethical conduct, and transformational leadership strengthens motivation and purpose. These findings support COR theory, according to which

supportive leadership helps employees preserve and strengthen psychological resources that protect against burnout.
Psychological resilience itself was also found to have a strong negative relationship with burnout. Teachers with higher resilience were better able to cope with stressful working conditions and less likely to experience burnout symptoms. Resilient individuals showed stronger emotional regulation, adaptability, and problem-solving abilities, which reduced the negative effects of chronic stress.
A central contribution of the study is the identification of psychological resilience as a mediating factor between leadership and burnout. According to the JD-R model, leadership functions as an important organizational resource that not only reduces burnout directly but also indirectly by strengthening resilience. The analyses confirmed that resilience partially mediates the relationship between servant, authentic, and transformational leadership and burnout. In practical terms, supportive leadership reduces burnout partly because it helps employees become more psychologically resilient.

Author Expertise: The authors have extensive expertise in organizational behavior, leadership research, employee well-being, and workplace psychology. Their academic work frequently focuses on positive leadership behavior, ethical and sustainable leadership, entrepreneurship, employee performance, resilience, and long-term organizational sustainability. In addition, the authors have published numerous national and international research articles and contributed to broader discussions on leadership development and workplace thriving.

Practical and Theoretical Implications: The study contributes to leadership and organizational psychology research by integrating LMX theory, COR theory, and the JD-R model into one comprehensive framework. Rather than viewing leadership effects as purely direct, the findings emphasize the importance of psychological processes that connect leadership behavior with employee well-being. The study also provides culturally relevant insights by focusing on the Turkish educational context, where hierarchical structures and collectivist values may shape leadership differently than in Western contexts.
From a practical perspective, the findings highlight the importance of leadership development programs that focus not only on management skills but also on employee well-being. Leaders should foster open communication, trust, psychological safety, and professional support to strengthen resilience among employees. The study further underlines that organizations should recognize leadership as an important factor not only for performance outcomes but also for protecting employees' mental health and long-term engagement.

Limitations and Future Directions: The authors acknowledge several limitations. Because the study is based on a cross-sectional design, causal conclusions cannot be drawn with certainty. In addition, the use of self-report measures may introduce response biases. Future research should therefore apply longitudinal methods and investigate additional factors such as organizational climate, personality traits, or cultural influences to better understand the relationship between leadership, resilience, and burnout.

Conclusion: Overall, the study makes an important contribution to organizational psychology and leadership research by demonstrating that servant, authentic, and transformational leadership styles can reduce teacher burnout both directly and indirectly

through the enhancement of psychological resilience. The findings emphasize that supportive leadership is essential not only for organizational performance but also for maintaining employee well-being in demanding professional environments.

Use of AI Tools in the Preparation Process of the Summary

Various AI-supported tools were used during the preparation of the present summary of the scientific article *Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers.* These tools were applied at different stages of the work process, including literature research, text comprehension, as well as text production and optimization.

Literature Research: For the initial literature search, the AI tool *Elicit* was used. This tool enables semantic searches for scientific studies and is particularly suitable for identifying relevant literature based on specific research questions. The following search query was used:

“How does positive leadership (defined as supportive, empowering, and emotionally intelligent management) affect psychological well-being outcomes in employees?”

The search results were subsequently filtered according to specific criteria. The primary focus was on recent publications (not older than 2023) in order to ensure the relevance and timeliness of the literature. In addition, meta-analyses and systematic reviews were deliberately excluded so that the focus remained on empirical individual studies.

After this initial AI-supported search process, the literature review was intentionally continued without further AI assistance. Instead, additional sources were identified through the reference lists of the selected studies. Citation frequency and, where available, the impact factor of the respective journals were also considered in order to evaluate the scientific quality of the sources.

Initial Understanding of the Paper: Before using AI tools, the selected paper was read independently in order to develop a basic understanding of the topic. During this process, key passages were highlighted and an initial overview of the structure, methodology, and findings was established. A preliminary critical evaluation was also conducted, particularly regarding the quality of the study, such as sample size, statistical methods, and reported effect sizes.

For a more in-depth understanding of the paper, the use of *Explainpaper* was originally planned. However, due to technical issues during the upload process, this tool could not be used.

Instead, *ChatPDF* was utilized to analyze the paper in greater detail. The following prompt was used:

“You specialize in making complex scientific texts understandable for non-experts. Your knowledge covers various disciplines, and you are able to translate technical terminology

into clear and concise language. You act as a scientific expert with a deep understanding of the respective research field and the ability to explain it in simple terms. You may also use examples and analogies to support comprehension. The target audience consists of interested readers who possess basic scientific knowledge but may struggle to fully understand academic texts. Your task is to explain the following scientific paper. Explain the core ideas, methodology, and findings in understandable language. Make sure to highlight the most important aspects and provide a clear and well-structured response."

This step contributed to a more comprehensive understanding of the central concepts, theoretical models, and findings of the paper, particularly regarding the relationships between leadership styles, resilience, and burnout.

Text Production and Summary Writing: For the actual creation of the summary, both *ChatPDF* and *ChatGPT* were used. Both tools supported the generation of initial drafts of the summary.

The main prompt used was:

"You are tasked with summarizing the scientific paper concisely while acting in the role of an expert in the respective research field. You should adopt an analytical and clear writing style in order to communicate the key findings and conclusions of the paper effectively. The target audience consists of students, researchers, and professionals who aim to gain a compact understanding of the topic. Your task is to present the most important points, results, and conclusions of the paper in a detailed continuous text. Ensure that the summary is exactly two pages long (font size 12, line spacing 1.5). The output should be professionally written and contain clear paragraphs."

The texts generated with the help of AI were not adopted unchanged. Instead, they were critically reviewed, compared with one another, and manually combined. The aim of this process was to eliminate redundancies, correct inconsistencies, and create a coherent overall structure.

Text Revision and Reflection on the Use of AI: The final linguistic revision was completed independently, particularly regarding grammar, sentence structure, and stylistic refinement. This step was deliberately carried out without AI support in order to maintain control over the text and ensure an independent level of language quality.

Overall, the use of AI tools in this work process can be described as supportive rather than substitutive. The tools proved especially helpful for the rapid understanding of complex content and the generation of initial text drafts. At the same time, the process demonstrated that critical reflection and independent revision remain essential in order to ensure scientific quality, coherence, and precision.

TITEL: POSITIVE PSYCHOLOGY AND EMPLOYEE ADAPTIVE PERFORMANCE: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum: Guihong Tang, Raida Abu Bakar and Safiah Omar, Frontiers in Psychology, 14. August 2024

Zusammengefasst von: Johannes Kritsch

Fragestellung:

Die Autor*innen untersuchen den Zusammenhang zwischen positiver Psychologie und der Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden (adaptive performance). Anpassungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, erfolgreich mit Veränderungen und neuen Anforderungen umzugehen. Da moderne Arbeitswelten zunehmend von Wandel geprägt sind, wird diese Kompetenz immer wichtiger. Ziel der Studie war es, einen Überblick über den bisherigen Forschungsstand zu geben und wichtige Einflussfaktoren zu identifizieren (Tang et al., 2024).

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

Die Studie ist eine systematische Literaturübersicht und basiert nicht auf einer eigenen Datenerhebung. Die Autor*innen suchten nach relevanten wissenschaftlichen Studien in den Datenbanken Scopus und Web of Science. Dabei nutzten sie Suchbegriffe aus den Bereichen adaptive Leistung und positive Psychologie. Nach mehreren Auswahl- und Ausschlussverfahren wurden insgesamt 27 Studien in die Analyse aufgenommen (Tang et al., 2024).

Ergebnis:

Die Analyse zeigt, dass positive psychologische Faktoren die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden fördern. Besonders wichtig sind Selbstwirksamkeit, Optimismus, Resilienz, Arbeitsengagement und Sinnhaftigkeit der Arbeit. Mitarbeitende mit diesen Ressourcen können besser auf Veränderungen reagieren. Insgesamt bestätigen die meisten Studien einen positiven Zusammenhang zwischen positiver Psychologie und adaptiver Leistung. Ein besonders häufig untersuchter Faktor war das sogenannte Psychological Capital, das aus

Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit besteht. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeitende mit einem hohen Psychological Capital Veränderungen eher als Herausforderung wahrnehmen und sich dadurch erfolgreicher an neue Situationen anpassen können (Tang et al., 2024).

Interessante Studiendetails:

Viele der untersuchten Studien orientieren sich am PERMA-Modell der Positiven Psychologie. Besonders die Faktoren positive Emotionen, Engagement und Sinnhaftigkeit zeigen einen Zusammenhang mit adaptiver Leistung. Interessant ist außerdem, dass Psychological Capital (Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit) häufig als wichtiger Einflussfaktor untersucht wird. Die Autor*innen weisen darauf hin, dass in diesem Forschungsbereich noch weitere internationale Studien notwendig sind (Tang et al., 2024).

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Die Autor*innen sind an der University of Malaya im Bereich Management und Marketing tätig. Dadurch verfügen sie über eine passende fachliche Grundlage für die Untersuchung des Verhaltens von Mitarbeitenden (Tang et al., 2024).

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen die Anpassungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden durch die Förderung positiver psychologischer Ressourcen stärken können. Besonders hilfreich sind Maßnahmen zur Förderung von Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit. Auch eine sinnvolle und motivierende Arbeitsgestaltung kann die Anpassungsfähigkeit verbessern. Die Erkenntnisse sind daher besonders relevant für Führungskräfte, Personalentwicklung und Organisationspsychologie (Tang et al., 2024).

Darüber hinaus macht die Studie deutlich, dass die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitenden nicht nur von fachlichen Fähigkeiten abhängt. Psychologische Ressourcen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, wenn Beschäftigte mit Veränderungen, Unsicherheit oder neuen Aufgaben konfrontiert werden. Unternehmen können deshalb gezielt Trainings, Coaching-Angebote oder Programme zur Förderung des Wohlbefindens einsetzen. Langfristig kann dies dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeitenden zu erhöhen und Organisationen widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen zu machen (Tang et al., 2024).

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung dieser Zusammenfassung wurde ChatGPT (GPT-5.5) verwendet. Folgende Prompts wurden an die KI gestellt:

Prompt 1:
„Ich beantworte die Aufgabenstellung im Rahmen einer Lehrveranstaltung in meinem Masterstudium für Psychologie. Es ist wichtig, dass die Lösung, richtig ist, weil ich sonst eine sehr schlechte Note bekomme. Zusätzlich gewinnst du mein Vertrauen für weitere Aufgaben, wenn die Lösung zu 100% korrekt ist. Verfasse deine Antworten in einfacher Sprache, so dass alle Leser*innen dazu in der Lage sind den Inhalt zu verstehen.
Bitte suche nach diesem Artikel und erfülle die nächsten Aufgaben, die ich dir gebe ausschließlich auf Basis dieses Artikels: Tang G, Abu Bakar R and Omar S (2024) Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. Front. Psychol. 15:1417260. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1417260.
Ich brauche eine zweiseitige Zusammenfassung über diesen Artikel von dir. Bitte unterteile diese Zusammenfassung in Fragestellung, Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertungsmethode), Ergebnis, Interessante Studiendetails, welche Feldkompetenz haben die Autor*innen, Nutzen der Ergebnisse für die Praxis. Schreibe über jeden dieser Punkte ungefähr 4-6 Sätze, so dass am Ende circa zwei Seiten dabei herauskommen.“

Prompt 2:
„Führe das Kapitel ‚Nutzen der Ergebnisse für die Praxis‘ um einen Absatz weiter aus und erkläre mir, woher du die Informationen über die interessanten Studiendetails und die Feldkompetenzen der Autor*innen hast.“

Prompt 3:
„Zu wie viel Prozent wurde diese Aufgabe inhaltlich richtig gelöst? Beziehungsweise welche Quellen hast du für die Lösung der Aufgaben genutzt?“

Literaturverzeichnis

Tang, G., Bakar, R. A. & Omar, S. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1417260. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417260

Titel: Gritty leaders — The influence of grit on positive leadership considering perfectionism: An empirical analysis.

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum: Carolin Buttkereit & Tim Alexander Herberger; veröffentlicht in *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 2025.

Zusammengefasst von:

Alexandros Triantafylidis

Fragestellung

Die vorliegende Studie untersucht, inwieweit die Persönlichkeitseigenschaft Grit, definiert als psychologischer Biss und langfristiges Durchhaltevermögen, das Ausüben eines positiven Führungsstils begünstigt. Vor dem Hintergrund zunehmend volatiler und krisenbehafteter Wirtschaftszweige gewinnt die Fähigkeit von Managementkräften, langfristige Ziele trotz organisationaler Rückschläge zu verfolgen, an Relevanz.

Ein zentraler Fokus der Arbeit liegt auf der Überprüfung einer potenziellen Grauzone. Es wird analysiert, ob perfektionistische Verhaltenstendenzen einer Führungskraft diesen Zusammenhang modifizieren. Die Autoren prüfen somit empirisch, ob Perfektionismus als eine Art Bremse oder vielmehr als Verstärker für den Einfluss von Grit auf die Führungsqualität fungiert.

Methoden

- **Stichprobenbeschreibung:** Die empirische Grundlage bildet eine Stichprobe von 83 aktiven Führungskräften aus dem deutschsprachigen Raum nach Datenbereinigung. Ein Branchenschwerpunkt liegt hierbei auf den dynamischen Bereichen Medien, Informationstechnologie und Telekommunikation.
- **Erhebungsmethode & -instrumente:** Es handelt sich um ein quantitatives Forschungsdesign mittels standardisiertem Online-Fragebogen. Zur Messung der Kernvariablen wurden wissenschaftlich etablierte Skalen herangezogen:
    - *Grit:* Es wurde das *Triarchic Model of Grit Scale* (TMGS) angewendet, welches Grit ursprünglich in die Dimensionen Beharrlichkeit, Interessenkonsistenz und situative Anpassungsfähigkeit unterteilt.
    - *Positive Leadership:* Erfassung über standardisierte Items zu positiven Führungspraktiken wie Sinnstiftung und positive Kommunikation.
    - *Perfektionismus:* Verwendung der Kurzform der *Revised Almost Perfect Scale* (SAPS) zur differenzierten Messung hoher persönlicher Standards (Perfektionsstreben) sowie der wahrgenommenen Diskrepanz zur eigenen Leistung (Perfektionsbesorgnis) und Ordnung.
- **Auswertemethode:** Die Datenanalyse erfolgte computergestützt über lineare Regressionsmodelle sowie eine Moderationsanalyse mit dem SPSS-Makro *PROCESS* samt Bootstrapping, um die Interaktion aus Grit und Perfektionismus mathematisch zu prüfen.

Ergebnis

- **Haupteffekt von Grit:** Die statistische Auswertung zeigt einen robusten und signifikanten positiven Haupteffekt von Grit auf das Ausmaß positiver Führung. Ein höheres Durchhaltevermögen einer Führungskraft geht demnach statistisch mit einer verstärkten Anwendung unterstützender Führungspraktiken einher.

- **Rolle des Perfektionismus:** Ein direkter, isolierter Einfluss von Perfektionismus auf die Anwendung von *Positive Leadership* konnte im globalen Modell statistisch nicht nachgewiesen werden.
- **Interaktionseffekt:** Während der globale Interaktionseffekt die Signifikanzgrenze verfehlte, wies die differenzierte Betrachtung über *Johnson-Neyman-Intervalle* eine signifikante partielle Moderation nach. In einem spezifischen Perfektionismus-Intervall sagt Grit das positive Führungsverhalten verlässlich voraus. Das bedeutet, dass Grit vor allem bei vorhandenen adaptiven Perfektionismustendenzen seine stärkste positive Wirkung entfaltet.

Interessante Studiendetails

Bemerkenswert an diesem Forschungsdesign ist das empirische Scheitern der originalen TMGS-Skala im deutschen Kontext, da sie eine unzureichende interne Konsistenz (Cronbachs Alpha von 0,383) aufwies. Die Autoren zeigen auf, dass das kulturabhängige Modell in einer individualistischen Gesellschaft nicht eins zu eins replizierbar ist. Mittels einer Hauptkomponentenanalyse entwickelten sie stattdessen ein neues Fünf-Faktoren-Modell von Grit, welches die Dimensionen Flexibilität, Interessenkonsistenz, Beharrlichkeit, Motivation und positive Einstellung integriert und den Erklärungsgehalt mathematisch stabilisiert.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

- **Prof. Dr. Tim Alexander Herberger** leitet den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Entrepreneurship, Finanzwirtschaft und Digitalisierung an der Andrássy Universität Budapest und forscht zudem an der Universität Bamberg. Seine Schwerpunkte liegen in der empirischen Verhaltensforschung und Corporate Governance, gestützt durch zahlreiche internationale Publikationen.
- **Carolin Buttkereit** ist wissenschaftlich am selben Lehrstuhl im Bereich des organisationalen Verhaltens verortet. Neben ihrer akademischen Arbeit und der empirischen Datenerhebung verfügt sie über ein praktisches Profil in den Bereichen Management, Führungskräfteentwicklung und HR-Coaching.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis

Die Befunde bieten konkrete Ansatzpunkte für das Human Resource Management (HRM) und die Organisationsentwicklung:

- **Personalauswahl:** Bei der Besetzung von Führungspositionen im dynamischen IT- und Medienbereich sollte neben fachlicher Kompetenz gezielt auf die neu strukturierten psychologischen Grit-Komponenten wie motivationale Ausdauer und kognitive Flexibilität geachtet werden.
- **Führungskräfteentwicklung:** Grit ist durch gezielte Interventionen formbar. Trainingsprogramme sollten ein entwicklungsorientiertes Denken (*Growth Mindset*) stärken und darauf abzielen, Ziele positiv als Herausforderung statt als Bedrohung zu rahmen.
- **Gesundes Führen:** Unternehmen werden dafür sensibilisiert, regelmäßige Feedbackschleifen zwischen Management und Belegschaft zu institutionalisieren. Dies wirkt den negativen Effekten von maladaptivem Perfektionismus entgegen, um destruktive Verhaltensweisen aus subjektiv erlebten Kontrollverlusten effektiv zu minimieren.

Beschreibung der Nutzung von KI

Erster Prompt in Google Gemini

Bei der Erstellung des Dokuments wurde anfangs Google Gemini eingesetzt.

„Du bist ein Student, der für eine Anwendungsseminar-Aufgabe die folgende Vorlage ausfüllen muss. Dabei bearbeitest du den Artikel: ‚Gritty leaders — The influence of grit on positive leadership considering perfectionism: An empirical analysis.' Das Publikum, das du ansprechen willst, sind Leute, die ein Basisverständnis von Psychologie haben, aber anderweitig Laien sind. Es ist mir sehr wichtig, dass diese Aufgabe gut erledigt wird. Ignoriere die Seite 3, die die Beschreibung der Nutzung von KI verlangt. Alles ausgefüllt sollte 2 Seiten betragen. Gib mir direkt eine Word-Datei aus."

Erfahrung mit dem ersten Prompt

Als jemand, der im studentischen Alltag noch nicht viel KI nutzt, war ich wirklich begeistert, wie gut der Artikel bereits mit dem ersten Prompt zusammengefasst wurde. Für den ersten Prompt bediente ich mich kleiner Tricks, die uns im Seminar von Dr. Mag. Ebner beigebracht wurden: In der Hoffnung auf ein besseres Ergebnis gibt man der KI eine Rolle (hier Student) und baut eine Emotionalisierung in den Kontext ein.

Negativ fiel jedoch auf, dass Gemini anscheinend dazu neigt, die Ergebnisse im Sprachgebrauch – auch im wissenschaftlichen Kontext – stark zu sensationalisieren; das Modell bedient sich eher weniger einer zurückhaltenden, wissenschaftlichen Sprache. Zudem neigt es zu vielen Begriffserklärungen, die in Klammern gesetzt werden, was für mich eher den Lesefluss unterbricht. Der Artikel wurde allgemein gut zusammengefasst, bei der Beschreibung der Autoren wurde jedoch einiges halluziniert. Letztlich ist mir aufgefallen, dass zwei inhaltliche Falschaussagen getroffen wurden, weshalb ich mich dazu entschieden habe, den Artikel noch einmal direkt hochzuladen, falls das Modell zuvor keinen direkten Zugriff darauf hatte.

Weiterführender Prompt in Gemini

Der Folgeprompt lautete:

„Das war schon ein guter erster Versuch! Hier ist noch mal der volle Artikel, den du dir anschauen kannst. Probiere noch etwas darauf zu achten, dass du eine wissenschaftlich zurückhaltende Sprache benutzt. Füge auch nicht so viele Wörter in Klammern hinzu, damit es besser lesbar bleibt. Schaue dir auch noch mal den Abschnitt zu den Autoren an und suche im Internet nach Informationen zu ihnen. Gib mir für den Autorenteil auch Quellen an, sodass ich die Infos selber nachprüfen kann."

Gegenchecks mit anderen Modellen (ChatGPT, Claude)

„Ich habe mit einem anderen KI-Modell eine Zusammenfassung folgendermaßen erstellt. Auf einer Skala von 1–10, wie gut glaubst du, ist die Zusammenfassung gelungen? Was könnte man noch besser machen?"

Erfahrung mit den Gegenchecks

Es war hier sehr interessant zu sehen, dass beide verwendeten Modelle zu eigentlich dem gleichen Schluss und der gleichen Bewertung gekommen sind. Es wurde auf einige kleinere Formulierungen aufmerksam gemacht, die ich im Anschluss korrigiert beziehungsweise entfernt habe.

Allgemein lässt sich sagen, dass die KI-Technologie in dem kurzen Zeitraum, in dem sie existiert, wirklich immer besser wird. Mittlerweile meistert sie auch so komplexe Anwendungsfelder wie das Zusammenfassen wissenschaftlicher Artikel sehr gut.

Titel: Servant Leadership, Sinnerleben und Flow: eine positive Aufwärtsspirale (Originaltitel: Servant leadership, meaningfulness and flow: an upward spiral)

Dirk van Dierendonck, Feng Lv & Lin Xiu, The Journal of Positive Psychology, 21(1), 56–66, Online-Publikation 17.11.2024

Zusammengefasst von: Nurcan Sönmez, BSc (Masterstudentin Psychologie, Universität Wien)

Fragestellung:

Die Studie untersucht, wie dienende Führung (Servant Leadership) dazu beiträgt, dass Mitarbeitende bei der Arbeit häufiger Flow erleben – also einen Zustand tiefer Versunkenheit und Freude an einer Aufgabe. Im Fokus steht das Zusammenspiel von Sinnerleben, psychologischem Empowerment und Schlafqualität. Die Annahme ist, dass sich diese Faktoren gegenseitig verstärken und so eine positive Aufwärtsspirale auslösen.

Methoden:

Die Studie nutzte ein zweiwelliges Tagebuchdesign mit Mehrebenenstruktur. In einer Vorbefragung wurden allgemeine Einschätzungen zu dienender Führung und Lebenssinn erhoben; eine Woche später folgten an fünf aufeinanderfolgenden Arbeitstagen morgens und abends kurze Befragungen bei 175 Beschäftigten aus drei chinesischen Unternehmen. Dadurch konnten sowohl Unterschiede zwischen Personen als auch tägliche Schwankungen erfasst werden. Dienende Führung wurde mit der 14-Item-Skala von Ehrhart und in den Abendbefragungen mit einer 7-Item-Kurzversion gemessen, Flow mit einer Kurzform des Work-Related Flow Inventory, Lebenssinn mit der Meaning-Presence-Skala, psychologisches Empowerment morgens mit der Skala von Spreitzer und Schlafqualität mit einem Item aus dem Pittsburgh Sleep Quality Index; die Skalen wurden per Übersetzungs-Rückübersetzungs-Verfahren an das Chinesische angepasst. Für die Auswertung verwendeten die Autor*innen Mehrebenen-Strukturgleichungsmodelle in Mplus, mit denen sich Mediations- und Moderationseffekte sowie Veränderungen innerhalb derselben Person über die Tage hinweg untersuchen ließen.

Ergebnis:

Die Studie zeigt, dass Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen, dazu beitragen können, dass diese häufiger Flow erleben. Der wichtigste Wirkmechanismus war psychologisches Empowerment: Wenn Mitarbeitende morgens mehr Selbstwirksamkeit und Kontrolle erlebten, berichteten sie abends häufiger Flow.

Auch Schlafqualität hing positiv mit dienender Führung zusammen, war jedoch nicht signifikant mit Flow verbunden. Auf der Personenebene sagte ein höheres allgemeines Ausmaß an dienender Führung einen stärkeren Lebenssinn voraus, und dieser verstärkte wiederum den Zusammenhang zwischen dienender Führung und Empowerment. Damit stützt die Studie die Idee einer positiven Aufwärtsspirale.

Interessante Studiendetails:

Besonders spannend ist die Kombination von allgemeinen und täglichen Variablen: Die Studie verbindet trait-nahe Konstrukte wie generelle dienende Führung und Sinn im Leben mit tagesbezogenen Variablen wie täglichem Empowerment, Schlaf und Flow. So wird sichtbar, wie sich Führungsverhalten nicht nur langfristig, sondern auch im Alltag auf Mitarbeitende auswirkt.

Der theoretische Rahmen ist die Broaden-and-Build-Theory, in der auch Sinn als Ressource verstanden wird, die Denken und Handeln erweitert. Der chinesische Kontext ist ebenfalls interessant, weil Servant Leadership dort mit Werten wie Bescheidenheit, Fürsorge und kollektiver Orientierung in Verbindung gebracht wird.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Dirk van Dierendonck gehört zu den zentralen Forschern im Bereich Servant Leadership und hat die theoretische und methodische Entwicklung des Feldes wesentlich geprägt. Feng Lv und Lin Xiu bringen Expertise aus der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie dem Führungs- und Organisationskontext mit. Insgesamt vereint das Autor*innenteam starke Kompetenz in positiver Führung, Wohlbefinden in Organisationen und Mehrebenenforschung.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Für Organisationen zeigt die Studie, dass dienende Führung ein wirksamer Hebel sein kann, um Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit zu fördern. Führungskräfte, die Mitarbeitende unterstützen, ihre Entwicklung fördern und ihre Bedürfnisse ernst nehmen, schaffen Bedingungen, unter denen häufiger Flow entstehen kann.

Wichtig ist auch die Förderung von Sinn im Arbeitsalltag. Wenn Mitarbeitende verstehen, warum ihre Arbeit bedeutsam ist und welchen Beitrag sie leistet, profitieren sie stärker von guter Führung. Außerdem macht die Studie deutlich, dass Führung auch indirekt auf Erholung und Schlaf wirken kann, was für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingun

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung der vorliegenden Artikelzusammenfassung habe ich KI-Tools als unterstützende Schreib- und Strukturierungshilfe eingesetzt. Konkret habe ich mit zwei Sprachmodellen gearbeitet: Claude AI und Perplexity. Beide Modelle erhielten den vollständigen Originalartikel sowie die Vorgaben der Lehrveranstaltung (Struktur nach Fragestellung, Methoden, Ergebnissen, Studiendetails, Feldkompetenz und Praxisnutzen sowie Zielgruppe „Reader für alle Interessierten“).

Ich habe zunächst jeweils getrennte Zusammenfassungen erzeugen lassen, um unterschiedliche Formulierungen, Schwerpunktsetzungen und Erklärungen zu erhalten. Die Vorschläge der beiden Modelle wurden anschließend von mir miteinander verglichen, gekürzt und in eine einheitliche, verständliche Fassung überführt. Dabei habe ich besonders darauf geachtet, dass zentrale theoretische Bezüge (z. B. Broaden-and-Build-Theory, Rolle von Meaningfulness und Empowerment), die Beschreibung des Tagebuchdesigns und die wichtigsten statistischen Aussagen korrekt und vollständig wiedergegeben werden.

Die KI diente vor allem dazu, den umfangreichen englischsprachigen Text effizient zu strukturieren, erste Formulierungsentwürfe zu generieren und einzelne Passagen sprachlich zu glätten. Alle inhaltlichen Entscheidungen – welche Ergebnisse aufgenommen, wie Fachbegriffe erklärt und wie stark praxisorientiert formuliert wird – habe ich eigenständig getroffen. Zur Qualitätskontrolle habe ich die KI-Ausgaben systematisch mit dem Originalartikel abgeglichen und bei Unklarheiten ausschließlich den Primärtext als Referenz verwendet.

Die Verantwortung für Auswahl, Gewichtung und finale Formulierungen liegt vollständig bei mir als Verfasserin. KI verstehe ich in diesem Kontext als unterstützendes Werkzeug, das Lese- und Schreibprozesse erleichtert, aber die eigenständige Rezeption, das inhaltliche Verständnis und die kritische Bewertung der Studie nicht ersetzt.

The Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: The Chain Mediating Role of Employee Positive Emotions and Creative Self-Efficacy

Jiahui He & Delong Li, Administrative Sciences, 8 February 2026

Zusammengefasst von: Schroll Laura

Fragestellung:

Die Studie untersucht, ob inklusive Führung das innovative Verhalten von Mitarbeitenden in chinesischen innovationsorientierten Unternehmen fördert. Inklusive Führung bedeutet hier, dass Führungskräfte offen, erreichbar und unterstützend sind. Die Studie prüft außerdem, welche Rolle positive Emotionen und kreative Selbstwirksamkeit dabei spielen. Kreative Selbstwirksamkeit meint das Vertrauen der Mitarbeitenden, eigene kreative Ideen erfolgreich umsetzen zu können. Der Artikel geht davon aus, dass inklusive Führung positive Gefühle stärkt, diese das kreative Selbstvertrauen erhöhen und dadurch innovatives Verhalten wahrscheinlicher wird.

Hypothesen der Studie:
H1: Inklusive Führung steht in positivem Zusammenhang mit innovativem Verhalten.
H2: Positive Emotionen vermitteln diesen Zusammenhang teilweise.
H3: Kreative Selbstwirksamkeit vermittelt diesen Zusammenhang teilweise.
H4: Positive Emotionen und kreative Selbstwirksamkeit fungieren als sequenzielle Mediatoren zwischen inklusiver Führung und innovativem Verhalten.

Methoden:

Die Studie wurde als quantitative Fragebogenerhebung durchgeführt. Die Teilnehmenden antworteten auf einer 5-stufigen Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll zu“. Die Forschenden nutzten etablierte internationale Skalen, die sie per Translation-Back-Translation ins Chinesische übertrugen. Gemessen wurden inklusive Führung, innovatives Verhalten, positive Emotionen und kreative Selbstwirksamkeit. So erfasste der Fragebogen sowohl das Führungsverhalten als auch Gefühle, kreatives Selbstvertrauen und Innovationsverhalten der Mitarbeitenden.

Die Stichprobe umfasste 463 gültige Fragebögen aus innovationsorientierten Unternehmen in Peking, Shanghai, Suzhou, Hangzhou und Nanjing. Die Rücklaufquote lag bei 90,4 %. Die meisten Befragten waren zwischen 25 und 45 Jahre alt, hatten mindestens einen Bachelorabschluss und arbeiteten überwiegend in kleinen oder mittleren Unternehmen; etwa die Hälfte war in Privatunternehmen beschäftigt.

Die Daten wurden mit SPSS 29.0 und AMOS 26.0 ausgewertet. Der Harman-Test sprach nicht für ein größeres Methodenproblem. Faktorenanalysen zeigten, dass sich die vier untersuchten Bereiche klar

unterscheiden lassen. Die Hypothesen prüften die Forschenden mit hierarchischen Regressionsanalysen und Bootstrap-Verfahren.

Ergebnis:

Alle vier Hypothesen wurden bestätigt. Inklusive Führung hing deutlich positiv mit innovativem Verhalten zusammen. Das bedeutet: Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als offen, erreichbar und unterstützend erlebten, berichteten häufiger von innovativem Verhalten. Auch die beiden vermittelnden Wege waren bedeutsam: Inklusive Führung stand mit mehr positiven Emotionen in Verbindung, und diese gingen wiederum mit mehr innovativem Verhalten einher. Ebenso hing inklusive Führung mit stärkerer kreativer Selbstwirksamkeit zusammen, also mit mehr Vertrauen in die eigene Fähigkeit, kreative Ideen umzusetzen. Auch der gemeinsame Ablauf wurde bestätigt: Inklusive Führung fördert positive Emotionen, diese stärken die kreative Selbstwirksamkeit, und dadurch wird innovatives Verhalten wahrscheinlicher. Auffällig ist, dass die Mitarbeitenden inklusive Führung im Durchschnitt nur mäßig niedrig wahrnahmen. Trotzdem zeigte sie deutliche Zusammenhänge mit positiven Emotionen, kreativer Selbstwirksamkeit und innovativem Verhalten.

Interessante Studiendetails:

Die Studie verbindet erstmals die Affective Events Theory und die ABC-Theorie der Emotion in einem gemeinsamen Modell, um den Zusammenhang zwischen inklusiver Führung und innovativem Verhalten zu erklären. Sie zeigt, dass schon moderat wahrgenommene inklusive Führung in innovationsorientierten Unternehmen mit positiven Emotionen, kreativer Selbstwirksamkeit und innovativem Verhalten zusammenhängt. Praktisch bedeutet das: Führungskräfte können Innovation fördern, indem sie offen, erreichbar und unterstützend auftreten. Methodisch bleibt wichtig, dass das Querschnittsdesign keine kausalen Schlüsse erlaubt. Außerdem wurden alle Daten per Fragebogen erhoben, auch wenn der Harman-Test kein schwerwiegendes Methodenproblem zeigte. Die Befragung war anonym, risikoarm und entsprach laut Artikel der Deklaration von Helsinki.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Die Autor:innen Jiahui He und Delong Li sind an der School of Business Administration der Inner Mongolia University of Finance and Economics in Hohhot, China, tätig. Die Studie wurde von der National Natural Science Foundation of China sowie durch das Forschungszentrumprojekt „High-Quality Economic Development of the Yellow River Basin 2025“ gefördert.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse zeigen, dass inklusive Führung ein praktischer Ansatz sein kann, um innovatives Verhalten zu fördern. Führungskräfte tragen dazu bei, wenn sie offen für neue Ideen sind, erreichbar bleiben, Beiträge anerkennen und neue Versuche unterstützen. Dadurch erleben Mitarbeitende eher positive Emotionen und stärken ihr Vertrauen, kreative Aufgaben bewältigen und eigene Ideen umsetzen zu können. Für Unternehmen bedeutet das: Innovation braucht auch ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende sich gehört, respektiert und ermutigt fühlen. Führungskräftetrainings sollten daher offene Kommunikation, Unterstützung und den Umgang mit neuen Ideen stärken. Positive Emotionen und kreative Selbstwirksamkeit sind dabei wichtige Ansatzpunkte.

Nutzung von KI

1. Überblick verschaffen

Programm: ChatGPT
Prompt: ChatGPT, du bist jetzt ein erfahrener Wissenschaftler im Bereich Positive Leadership. Ich habe nun einen Artikel für dich und du erklärst mir erst einmal ganz einfach, worum es in diesem Artikel geht, um einen Überblick zu schaffen. Bitte beziehe dich bei den Informationen, die du mir berichtest, ausschließlich auf den Artikel. Es ist wichtig, dass du mir nur richtige Informationen gibst und mir den Artikel sehr gut im Detail erklärst, da ich sonst eine schlechte Note in meinem Masterseminar erhalte. Hier ist der Artikel: *The Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: The Chain Mediating Role of Employee Positive Emotions and Creative Self-Efficacy* von Jiahui He und Delong Li.
Erfahrung: Sehr positiv. Es war mir möglich, einen verständlichen Überblick zu gewinnen.

2. Artikel lesen, einzelne Kapitel erklären lassen, Unklarheiten klären

Programm: Explainpaper
Erfahrung: Ebenfalls positiv. Durch die Funktion „Explain" konnten die einzelnen Kapitel verständlich erklärt und zusammengefasst werden. Zudem waren unterschiedliche Schwierigkeitsgrade für die Erklärungen wählbar. Die Funktionen „Overview" und „Chat" waren jedoch nur in der Pro-Version verfügbar.

3. Artikel hochladen und erster Entwurf einer Zusammenfassung

Programm: Scholarcy
Erfahrung: Ebenfalls positiv. Die Benutzeroberfläche ist sehr übersichtlich gestaltet. Der Artikel wurde in klare Kategorien untergliedert und prägnant zusammengefasst. Außerdem ist eine Analyse des Artikels möglich, beispielsweise hinsichtlich der Research Quality oder der Limitationen. Auch bei dieser KI besteht die Möglichkeit, Fragen zum Artikel zu stellen.

4. Zweiter Entwurf einer Zusammenfassung

Programm: Elicit
Prompt: Elicit, du bist jetzt ein erfahrener Wissenschaftler im Bereich Positive Leadership. Ich habe nun einen Artikel für dich und du schreibst mir jetzt eine Zusammenfassung dieses Artikels. Diese soll zwei Seiten lang sein und folgende Überkategorien enthalten: „Fragestellung, Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode usw.), Ergebnis, interessante Studiendetails, welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?, Nutzen der Ergebnisse für die Praxis." Bitte beziehe dich bei den Informationen, die du mir berichtest, ausschließlich auf den Artikel. Es ist wichtig, dass du mir nur richtige Informationen gibst und den Artikel sehr hochwertig und korrekt zusammenfasst, da ich sonst eine schlechte Note in meinem Masterseminar erhalte. Hier ist der Artikel: *The Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: The Chain Mediating Role of Employee Positive Emotions and Creative Self-Efficacy* von Jiahui He und Delong Li – https://doi.org/10.3390/admsci16020084
Erfahrung: Gespaltene Meinung. Sehr gute Alternative zu Scholarcy. Positiv hervorzuheben ist, dass Elicit und Scholarcy speziell auf den wissenschaftlichen Kontext ausgelegt sind und die

Zusammenfassungen daher eine andere Perspektive bieten (im Gegensatz zu ChatGPT). Allerdings traten häufig technische Probleme auf, die die Arbeit mit der KI erschwerten.

5. Korrektur auf Richtigkeit und Vollständigkeit der Zusammenfassungen von Scholarcy und Elicit

Programm: ChatGPT
Prompt: ChatGPT, du bist noch immer ein erfahrener Wissenschaftler im Bereich Positive Leadership. Ich habe nun zwei Zusammenfassungen des vorherigen Artikels für dich und du überprüfst diese auf vollständige Richtigkeit. Anschließend erstellst du eine finale Zusammenfassung des Artikels. Du kannst gerne Informationen korrigieren oder ergänzen. Die Zusammenfassung soll zwei Seiten lang sein und folgende Überkategorien enthalten: „Fragestellung, Methoden (Erhebungsmethode und -instrument, Stichprobenbeschreibung, Auswertemethode usw.), Ergebnis, interessante Studiendetails, welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?, Nutzen der Ergebnisse für die Praxis." Außerdem soll sie als Fließtext verfasst sein, die Kategorien sollen jedoch beibehalten werden. Bitte beziehe dich bei den Informationen ausschließlich auf den Artikel. Es ist wichtig, dass du mir nur richtige Informationen gibst und den Artikel sehr hochwertig zusammenfasst, da ich sonst eine schlechte Note in meinem Masterseminar erhalte. Hier ist nochmals der Artikel: *The Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: The Chain Mediating Role of Employee Positive Emotions and Creative Self-Efficacy* von Jiahui He und Delong Li
– https://doi.org/10.3390/admsci16020084
Und hier die zwei bisherigen Zusammenfassungen: […]
Erfahrung: Wieder sehr positiv. ChatGPT hat die Zusammenfassungen erfolgreich zusammengeführt und bestehende Fehler verbessert.

6. Verbesserung von Textflüssigkeit und Formulierungen

Programm: Paperpal
Erfahrung: Eher negativ. Die Umformulierungen waren nur schwach ausgeprägt. Teilweise entstanden ungewöhnliche Formulierungen (z. B. „innovative Unternehmen" -> „Innovationszentren"). Zudem waren die kostenlosen Testversionen sehr schnell aufgebraucht.

7. Letzte Korrekturen

Programm: ChatGPT
Erfahrung: Wieder sehr positiv. Meine Verbesserungsvorschläge wurden erfolgreich umgesetzt.

8. Überarbeitung aufgrund neuer Informationen

Programm: ChatGPT
Prompt: ChatGPT, ich habe vor Kurzem mit dir den Artikel über Inclusive Leadership zusammengefasst. Diesbezüglich habe ich in der letzten Einheit meines Seminars noch zusätzliche Infos erhalten, weshalb du die Zusammenfassung nochmals etwas umschreiben sollst. Diese Infos sind: Im Artikel sollen Nominalisierungen aufgelöst werden, er soll für Laien verständlich sein, er soll sich auf die Praxis fokussieren und stärker auf praktische Implikationen eingehen. Bitte beziehe dich weiterhin ausschließlich auf Informationen im Artikel. Ich schicke dir jetzt Absatz für Absatz und bitte überarbeite es nach hundertprozentiger Richtigkeit.
Erfahrung: Wieder sehr positiv. Es wurde so umgeschrieben, wie ich es mir vorgestellt habe.

STAY POSITIVE, KEEP THEM COMMITTED: EXTENDING THE LINK BETWEEN POSITIVE LEADERSHIP AND AFFECTIVE COMMITMENT

Stephanie Kelm & Margret Borchert
Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship
Emerald Publishing, 2025

Zusammengefasst von: Manuel Weigl

Fragestellung:

Die Studie untersucht, ob positive Führung („Positive Leadership“) die emotionale Bindung von Mitarbeitenden an ihr Unternehmen stärkt. Diese emotionale Bindung wird als „affective commitment“ bezeichnet und beschreibt, wie stark sich Beschäftigte mit ihrem Unternehmen identifizieren und langfristig dort bleiben möchten.

Außerdem wollten die Autorinnen herausfinden, warum positive Führung diesen Effekt hat. Sie prüften zwei mögliche Vermittlungsfaktoren: die Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die Forschenden gingen davon aus, dass positive Führung dazu beiträgt, dass Menschen sich kompetent, verbunden und selbstbestimmt fühlen. Dadurch verbessert sich ihr Wohlbefinden, was wiederum die emotionale Bindung an das Unternehmen stärkt.

Die Fragestellung ist besonders relevant, weil viele Unternehmen unter Fachkräftemangel leiden und qualifizierte Mitarbeitende langfristig halten möchten.

Methoden:

Die Untersuchung wurde als Zwei-Wellen-Studie durchgeführt. Die erste Befragung fand im April 2023 statt, die zweite im Juni 2023. Dadurch wollten die Autorinnen nachvollziehen, wie sich positive Führung auf spätere Einstellungen und Gefühle auswirkt.

Die Daten stammen aus einem großen deutschen Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche. Rund 2.500 Beschäftigte wurden eingeladen, freiwillig teilzunehmen. Am Ende konnten die Antworten von 282 Personen vollständig ausgewertet werden.

Die Forschenden verwendeten wissenschaftlich etablierte Fragebögen. Positive Führung wurde mit Fragen erfasst wie: „Wie oft bedankt sich Ihre Führungskraft bei Ihnen?“ oder „Wie häufig lobt Ihre Führungskraft Sie?“

Die psychologischen Grundbedürfnisse umfassten:

- Autonomie – selbstbestimmt handeln können,
- Kompetenz – sich fähig und wirksam fühlen,
- soziale Eingebundenheit – sich mit anderen verbunden fühlen.

Zusätzlich maßen die Forschenden das arbeitsbezogene Wohlbefinden sowie die emotionale Bindung an das Unternehmen. Für die statistische Auswertung nutzten die Autorinnen Strukturgleichungsmodelle mit dem Programm RStudio.

Ergebnis:

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass positive Führung die emotionale Bindung der Mitarbeitenden stärkt. Beschäftigte, die ihre Führungskräfte als wertschätzend und unterstützend wahrnahmen, fühlten sich stärker mit ihrem Unternehmen verbunden.

Außerdem bestätigte die Studie die vermuteten Vermittlungsprozesse. Positive Führung führte dazu, dass die psychologischen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden stärker erfüllt wurden. Dadurch verbesserten sich Wohlbefinden und emotionale Bindung an das Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen damit, dass positive Führung nicht nur kurzfristig gute Stimmung erzeugt. Vielmehr beeinflusst sie psychologische Prozesse, die langfristig dazu beitragen, dass Menschen ihrem Unternehmen treu bleiben.

Interessante Studiendetails:

Besonders interessant ist, dass die Autorinnen „Positive Leadership“ bewusst als eigenständigen Führungsstil betrachten. Frühere Studien setzten positive Führung häufig mit anderen Führungsstilen wie transformationaler Führung gleich. Die Autorinnen argumentieren jedoch, dass positive Führung eigene Merkmale besitzt. Dazu gehören Lob, Anerkennung, Dankbarkeit und der Fokus auf die Stärken der Mitarbeitenden.

Ein weiterer interessanter Punkt ist die Verbindung der Work-Design-Theorie mit der Selbstbestimmungstheorie. Die Work-Design-Theorie beschreibt, wie Arbeitsbedingungen Motivation und Einstellungen beeinflussen. Die Selbstbestimmungstheorie erklärt dagegen, dass Menschen die Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit haben.

Durch die Verbindung beider Theorien konnten die Forschenden genauer erklären, warum positive Führung wirkt. Positive Führung schafft ein unterstützendes Arbeitsumfeld, wodurch psychologische Grundbedürfnisse besser erfüllt werden. Dies stärkt Wohlbefinden und emotionale Bindung an das Unternehmen.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Stephanie Kelm und Margret Borchert arbeiten an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen im Bereich Human Resources und Unternehmensführung. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Führung, Motivation, Arbeitsgestaltung und psychischem Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dadurch verfügen sie über fachliche Vertrautheit mit Führungsverhalten, Mitarbeiterbindung und den Auswirkungen moderner Arbeitsbedingungen auf Beschäftigte.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Ergebnisse haben eine hohe praktische Bedeutung. Unternehmen stehen zunehmend vor dem Problem, qualifizierte Mitarbeitende zu verlieren. Die Studie zeigt, dass Führungskräfte einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, Beschäftigte langfristig im Unternehmen zu halten.

Besonders wichtig sind dabei einfache Verhaltensweisen wie ehrliches Lob, Wertschätzung und die Förderung individueller Stärken. Solche Verhaltensweisen verbessern nicht nur das Arbeitsklima, sondern stärken auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Die Autorinnen empfehlen deshalb gezielte Schulungen für Führungskräfte. Langfristig könnte positive Führung ein wichtiger Bestandteil moderner Unternehmenskultur werden und besonders in Branchen mit Fachkräftemangel einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung der vorliegenden Zusammenfassung wurden KI-gestützte Programme als Hilfsmittel verwendet. Ziel war es, den wissenschaftlichen Artikel strukturiert zusammenzufassen, sprachlich verständlicher zu formulieren und an die vorgegebenen Anforderungen anzupassen.

Verwendete KI-Hilfsmittel:

- ChatGPT (OpenAI, Modell GPT-5.5)
- DeepL Write

Art der Verwendung:

Der Originalartikel wurde zunächst vollständig in ChatGPT eingefügt. Anschließend wurden einzelne Abschnitte des Artikels zusammengefasst und an die vorgegebene Struktur angepasst. Dabei wurden insbesondere folgende Aufgaben mithilfe der KI durchgeführt:

- Zusammenfassung der Inhalte
- sprachliche Vereinfachung
- Kürzung des Textes
- Verbesserung von Satzbau und Lesefluss
- Reduktion von Nominalisierungen
- Erklärung theoretischer Konzepte
- Anpassung an eine breitere Zielgruppe

Zusätzlich wurde DeepL Write verwendet, um alternative Formulierungen zu erzeugen und unterschiedliche sprachliche Varianten zu vergleichen. Anschließend wurden die verschiedenen Versionen mithilfe von ChatGPT bewertet und überarbeitet.

Mein Einstiegsprompt:

- „Du bist ein wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Wien im Fachbereich Psychologie. Fasse den folgenden wissenschaftlichen Artikel für ein öffentlich zugängliches Paper zusammen. Die Zusammenfassung soll folgende Kriterien enthalten: Titel, Autor*innen, Publikation, Fragestellung, Methoden, Ergebnisse, interessante Studiendetails, Feldkompetenz der Autor*innen sowie den Nutzen der Ergebnisse für die Praxis. Der Text soll zwei A4-Seiten umfassen, wissenschaftlich korrekt, aber gleichzeitig verständlich für eine breite Zielgruppe formuliert sein. Nominalisierungen sollen möglichst reduziert und komplexe Inhalte einfach erklärt werden.“

Beispiele andere verwendete Prompts:

- „Formuliere den Text wissenschaftlich, aber verständlich für die breite Masse.“
- „Löse möglichst viele Nominalisierungen auf.“
- „Kürze den Text um eine halbe Seite, ohne wichtige Inhalte zu verlieren.“
- „Erkläre die Work-Design-Theorie und die Selbstbestimmungstheorie verständlicher.“

- „Vergleiche zwei Versionen der Zusammenfassung und bewerte, welche besser ist.“

Und abschließend einen Prompt zur Überarbeitung und Bewertung:

„Bewerte die folgende wissenschaftliche Zusammenfassung wie ein Universitätsprofessor im Fachbereich Psychologie. Berücksichtige dabei insbesondere wissenschaftliche Korrektheit, Verständlichkeit für eine breite Zielgruppe, sprachlichen Stil, Struktur, Praxisbezug und die Einhaltung folgender Vorgaben: Fragestellung, Methoden, Ergebnisse, interessante Studiendetails, Feldkompetenz der Autor*innen sowie Nutzen der Ergebnisse für die Praxis. Gib zusätzlich konkrete Verbesserungsvorschläge und eine realistische Einschätzung der möglichen Benotung.“

Die KI-generierten Inhalte wurden nicht ungeprüft übernommen. Alle Inhalte wurden anhand des Originalartikels kontrolliert, gekürzt und sprachlich angepasst. Die endgültige Auswahl und Überarbeitung der Formulierungen erfolgte eigenständig.

The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum: Cai, M., Wang, M. & Cheng, J. (2024). Behavioral Sciences, 14(4), 300. Veröffentlicht am 5. April 2024.

Zusammengefasst von: Julia Maria Tyroller

Fragestellung:

Mitarbeitende in projektbasierten Organisationen, etwa aus IT, Bauwesen oder Produktion, arbeiten häufig gleichzeitig an mehreren Projekten unter hohem Zeit- und Ergebnisdruck. In solchen Hochlast-Umgebungen geraten Engagement und Wohlbefinden schnell ins Wanken. Die Studie geht der Frage nach, ob Servant Leadership diesem Effekt entgegenwirken kann. Gemeint ist damit ein Führungsstil, der die Bedürfnisse, Entwicklung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden konsequent in den Mittelpunkt stellt. Geprüft wird, ob dieser Führungsstil Arbeitsengagement direkt erhöht und ob er zusätzlich indirekt wirkt, indem er zwei zentrale Ressourcen aufbaut: die persönliche Resilienz der Mitarbeitenden und das Gefühl, von der eigenen Organisation gesehen und unterstützt zu werden.

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

Die Studie basiert auf einem standardisierten Online- und Papierfragebogen, ausgefüllt zwischen Oktober 2022 und Januar 2023 von Mitarbeitenden in chinesischen projektbasierten Organisationen. Von 437 angefragten Personen lieferten 356 verwertbare Antworten (Rücklaufquote 81,5 %). Die Stichprobe spiegelt typische Projektbranchen wider: IT (34 %), Produktion (29 %), Bauwesen (25 %) und Sonstige (12 %); zwei Drittel der Befragten arbeiten ohne Führungsverantwortung.

Erhoben wurden vier Konstrukte mit etablierten, mehrfach validierten Skalen:

- **Servant Leadership**: Wahrnehmung des eigenen Vorgesetzten (7 Items, Nauman et al. 2022)
- **Employee Resilience**: psychische Widerstandsfähigkeit (5 Items, Al-Hawari et al. 2020)
- **Perceived Organizational Support**: Gefühl der Wertschätzung durch die Organisation (4 Items, Cheng et al. 2003)
- **Work Engagement**: Energie, Hingabe und Vertiefung in die Arbeit (UWES-Kurzskala, 9 Items, Schaufeli et al. 2006)

Alle Antworten erfolgten auf einer 5-stufigen Skala. Die Auswertung erfolgte mittels Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), einem Verfahren zur Prüfung komplexer Wirkketten mit Mediationen; Reliabilität und Validität aller Skalen liegen im akzeptablen Bereich. Für die Praxis-Einordnung wichtig: Die Daten stammen ausschließlich aus China; das Querschnittsdesign zeigt nur Zusammenhänge, keine kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Ergebnis:

Alle untersuchten Wirkpfade werden bestätigt: Servant Leadership wirkt sowohl direkt als auch indirekt auf Arbeitsengagement. Direkt: Wer einen mitarbeiterorientierten Führungsstil erlebt, zeigt deutlich höheres Engagement ($\beta = .31$, $p < .001$). Indirekt entfaltet Servant Leadership zusätzliche Wirkung über zwei Kanäle. Erstens stärkt der Führungsstil die Resilienz der Mitarbeitenden ($\beta = .49$), und resiliente Mitarbeitende bleiben auch unter Projektdruck engagiert ($\beta = .32$; indirekter Effekt: $\beta = .16$). Zweitens vermittelt er das Gefühl organisationaler Wertschätzung ($\beta = .46$), und wer sich von der Organisation getragen fühlt, investiert mehr Energie in die Arbeit ($\beta = .21$; indirekter Effekt: $\beta =$

.10). Insgesamt erklärt das Modell 23,9 % der Varianz im Arbeitsengagement. Bemerkenswert: Resilienz transportiert den Engagement-Effekt deutlich stärker als organisationale Unterstützung. Persönliche Ressourcen sind also der primäre Hebel, organisationale Strukturen verstärken den Effekt.

Interessante Studiendetails:

Die Studie verbindet zwei einflussreiche Theorien der Arbeitspsychologie: die Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), nach der Menschen aktiv wertvolle Ressourcen aufbauen und schützen, sowie das Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007), das erklärt, wann Ressourcen Engagement freisetzen. Neu ist, dass persönliche und organisationale Ressourcen explizit gleichzeitig untersucht werden und sich ihre Wirkstärken klar unterscheiden lassen. Der Kontext projektbasierter Organisationen, in denen Mitarbeitende zwischen mehreren temporären Strukturen wechseln und Ressourcen besonders schnell erschöpft sind, war in der Engagement-Forschung bislang wenig untersucht.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Jiajia Cheng (korrespondierende Autorin) ist Assistant Professor am Department of Construction Management and Real Estate der Nanjing Tech University, also in einer angewandten Disziplin mit direktem Bauwirtschafts-Bezug. Sie forscht seit 2015 zu Führung in projektgetriebenen Kontexten und hat dazu mehrere peer-reviewte Studien veröffentlicht (u. a. Zhang & Cheng, 2015, Project Management Journal; Cheng et al., 2022, Frontiers in Public Health zur ethischen Führung in der Bauwirtschaft). Mingyue Cai und Minghui Wang sind Doktorand/innen am selben Institut. Eigene Berufs- oder Beratungserfahrung in den befragten Branchen ist nicht dokumentiert; der Feldzugang ist also forschungsbasiert, durch Chengs Department-Anbindung und ihre langjährige Forschungslinie aber gut grundiert. Ethisch geprüft durch das IRB der Nanjing Tech University (September 2022).

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Für Führungskräfte und HR in projektgetriebenen Organisationen liefert die Studie drei konkrete Botschaften:

1. **Servant Leadership gezielt fördern.** Bei Auswahl und Entwicklung von Projektleitungen explizit auf dienende Verhaltensweisen achten: Empathie, aktives Zuhören, ehrliche Förderung der Mitarbeitenden. Diese Kompetenzen gehören in 360°-Feedbacks und Beförderungskriterien.
2. **In Resilienz investieren, sie ist der stärkere Hebel.** Resilienz lässt sich gezielt fördern: Coaching, Stressmanagement-Trainings, kurze Reflexionseinheiten zwischen Projektphasen, Peer-Support-Formate. Die Studie liefert empirische Evidenz, dass solche Maßnahmen direkt auf Engagement wirken.
3. **Organisationale Unterstützung sichtbar machen.** Wertschätzung, die nicht ankommt, hat keinen Effekt. Konkret: regelmäßiges Feedback, faire Leistungsbeurteilung, angemessene Vergütung, Entwicklungsangebote, klare Signale, dass Beiträge gesehen werden. Wer in diese drei Hebel investiert, fördert nachhaltiges Engagement: weniger Burnout, geringere Fluktuation, bessere Projektergebnisse.

Damit verändert sich die Logik von Führungskräfteentwicklung: Es geht nicht darum, Führungskräfte zu härten, sondern sie zu einer Ressourcenquelle für ihre Mitarbeitenden zu machen, mit messbaren Folgen für Burnout, Fluktuation und Projektergebnis.

Beschreibung der Nutzung von KI:

Für die Erstellung dieser Zusammenfassung wurden drei KI-gestützte Werkzeuge eingesetzt: Elicit (elicit.com) für die wissenschaftliche Vorrecherche, ChatGPT (OpenAI, GPT-4o) für die Anforderungsdefinition und Prompt-Entwicklung sowie Claude (Anthropic, Claude Sonnet 4.6) für die inhaltliche Aufbereitung des Originalartikels. Nutzungszeitraum: April bis Mai 2026.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde mit Unterstützung von ChatGPT ein präziser Suchprompt für Elicit formuliert. Ziel war es, aktuelle peer-reviewte empirische Studien zu Positive Leadership und Positive Psychology in Organisationen zu identifizieren. Aus den Ergebnissen wurde eigenständig der Artikel von Cai, Wang & Cheng (2024) ausgewählt, basierend auf inhaltlicher Passung zur Lehrveranstaltung sowie persönlichem Forschungsinteresse.

In einem zweiten Schritt wurden mit ChatGPT die inhaltlichen und sprachlichen Anforderungen an die Zusammenfassung präzise formuliert: Zielgruppe, Tonalität, Strukturlogik, Vorlagentreue, Verdichtungsanspruch und redaktionelle Qualitätskriterien. Auf dieser Basis entstand ein detailliertes Prompt-Template, das anschließend in Claude eingesetzt wurde, um das wissenschaftliche Originalpaper zielgruppengerecht und vorlagenkonform aufzubereiten.

Konkret wurde Claude eingesetzt für: das vollständige Lesen und Erschließen des Originalpapers (PDF-Verarbeitung), die Strukturierung der Inhalte entlang der Vorlage, die sprachliche Verdichtung der Methoden- und Ergebnisteile, die zielgruppengerechte Übersetzung wissenschaftlicher Konzepte für eine praxisorientierte Leserschaft sowie für die redaktionelle Überarbeitung und den Lesefluss.

Beispiel-Prompt (gekürzter Auszug)

„Du bist Redakteurin eines praxisorientierten Reader-Beitrags für Führungskräfte und HR-Verantwortliche im deutschsprachigen Raum. Bereite die beigefügte Studie zu Servant Leadership entlang der Vorlagenstruktur (Fragestellung, Methoden, Ergebnis, Studiendetails, Feldkompetenz, Praxisnutzen) so auf, dass sie genau zwei Seiten umfasst. Halte die Sprache klar, präzise und hochwertig, ohne akademische Floskeln. Übernimm Effektstärken (β-Werte, Signifikanzniveaus, R^2) korrekt aus dem Original. Vermeide bloße Aneinanderreihung von Studieninhalten; der rote Faden soll aus der Praxisrelevanz entstehen.“

Kritische Reflexion und Verantwortung

Die KI wurde durchgehend als unterstützendes Werkzeug eingesetzt, nicht als Ersatz für eigene inhaltliche Arbeit. Die Auswahl des Artikels, die inhaltliche Steuerung, die fachliche Prüfung sowie die finale redaktionelle Verantwortung lagen vollständig bei der Verfasserin. Alle zentralen statistischen Angaben (insbesondere Beta-Koeffizienten, Signifikanzniveaus und R^2-Werte) wurden direkt am Originalpaper verifiziert. Sprachlich wurde der KI-Output kritisch gelesen und überarbeitet, um Wiederholungen zu eliminieren, fachliche Präzision sicherzustellen und einen einheitlichen Sprachduktus zu wahren.

Im Sinne des Konzepts der verteilten Kognition wurde die KI als Denkpartner genutzt: Inhalte wurden gemeinsam erschlossen, formuliert und geschärft, die inhaltliche Verantwortung für das Ergebnis bleibt jedoch bei der Verfasserin. KI-Systeme können vereinfachen, Nuancen auslassen oder fehlerhafte Formulierungen produzieren. Solche Auffälligkeiten wurden in mehreren Durchgängen identifiziert und korrigiert. Die finale Fassung dieser Zusammenfassung wurde nicht ungeprüft übernommen, sondern Satz für Satz redigiert.

The role of positive leadership and psychological capital on influencing trust and flourishing: Insights from two studies

Patrick, H. A., Prabakaran, N., & Elanchezian, D. P. (2025). *The role of positive leadership and psychological capital on influencing trust and flourishing: Insights from two studies*. *Journal of Economics and Management, 47*, 229-256. https://doi.org/10.22367/jem.2025.47.10

Zusammengefasst von: Angela Stivanello

Fragestellung:

Die Studie untersucht, wie Positive Leadership das Vertrauen am Arbeitsplatz und das Flourishing von Mitarbeitenden beeinflusst. Mit Flourishing ist gemeint, dass Mitarbeitende psychisch aufblühen, sich weiterentwickeln und ihre Arbeit als positiv erleben. Zusätzlich wird untersucht, ob psychologisches Kapital, also Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit, mit diesem Flourishing zusammenhängt. Außerdem fragen die Autoren, welche Rolle psychologische Ermächtigung spielt, also ob Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll erleben, Handlungsspielraum haben und das Gefühl haben, etwas bewirken zu können.

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

Die Untersuchung bestand aus zwei voneinander unabhängigen quantitativen Fragebogenstudien, die in verschiedenen Dienstleistungsbranchen in Indien durchgeführt wurden. In der ersten Studie wurden 983 Beschäftigte aus der IT-Branche befragt. Sie bewerteten das Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten sowie ihr eigenes Vertrauen am Arbeitsplatz und ihr Flourishing. In der zweiten Studie nahmen 722 Beschäftigte aus den Bereichen Banking, Einzelhandel und E-Commerce teil. Hier wurden psychologisches Kapital, psychologische Ermächtigung und Flourishing erhoben. Zur Auswertung der Daten verwendeten die Autoren Strukturgleichungsmodelle (SEM), um die Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen zu analysieren.

Ergebnis:

Die Ergebnisse der ersten Studie zeigen, dass Positive Leadership sowohl das Vertrauen am Arbeitsplatz als auch das Flourishing von Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Mitarbeitende berichteten von höherem Vertrauen und größerem Wohlbefinden, wenn ihre Führungskräfte ihre Stärken förderten, Anerkennung zeigten und eine positive Grundhaltung vermittelten. Die zweite Studie zeigte, dass Mitarbeitende stärker aufblühen, wenn sie über ein hohes psychologisches Kapital verfügen. Die Autoren verstehen psychologisches Kapital als eine Kombination aus Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit. Mitarbeitende mit hohen Ausprägungen dieser Eigenschaften scheinen besser mit Herausforderungen umgehen zu können und erleben ihre Arbeit insgesamt positiver. Personen mit mehr Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit berichteten von höherem Flourishing. Darüber hinaus zeigte sich, dass diese Ressourcen besonders dann wirksam werden, wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll erleben, eigenständig handeln können und das Gefühl haben, etwas bewirken zu können. Die Autoren bezeichnen dies als psychologische Ermächtigung. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse, dass sowohl positive

Führung als auch persönliche psychologische Ressourcen einen wichtigen Beitrag zum Wohlbefinden von Mitarbeitenden leisten können.

Interessante Studiendetails:

Besonders interessant fand ich die Durchführung von zwei getrennten Studien. Dadurch konnten die Autoren den Einfluss von Positive Leadership einerseits und den Einfluss individueller psychologischer Ressourcen andererseits untersuchen. Zudem wurde neben Flourishing auch Vertrauen am Arbeitsplatz betrachtet. Besonders spannend erscheint die teilweise Vermittlung des Zusammenhangs zwischen psychologischem Kapital und Flourishing durch psychologische Ermächtigung. Mitarbeitende profitieren demnach besonders dann von ihren persönlichen Ressourcen, wenn sie Handlungsspielraum haben und das Gefühl erleben, etwas bewirken zu können.

Auffällig ist außerdem, dass die Autoren nicht ausschließlich Führung als Einflussfaktor betrachten. Stattdessen wird ein Zusammenspiel zwischen Führungsverhalten, persönlichen Ressourcen und dem Erleben der Arbeit untersucht. Dadurch entsteht ein differenzierteres Bild davon, welche Faktoren zum Flourishing von Mitarbeitenden beitragen können. Die Studie verdeutlicht, dass Wohlbefinden am Arbeitsplatz nicht durch einen einzelnen Faktor erklärt werden kann.

Welche Feldkompetenz haben die Autoren?

Harold Andrew Patrick und Nepoleon Prabakaran sind an der Faculty of Management Studies der CMS Business School der Jain University in Bengaluru tätig. Dharnish Praveenraj Elanchezian arbeitet am Government Thirumagal Mills College in Indien. Die institutionelle Verankerung der Autoren im Bereich Management, Organisationsentwicklung und Hochschulforschung deutet auf eine hohe fachliche Kompetenz im Bereich Führung, Positive Psychologie und Organisationsverhalten hin. Zusätzlich spricht die Veröffentlichung in einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift sowie die Verwendung etablierter und validierter Messinstrumente für die wissenschaftliche Qualität der Untersuchung.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Autoren diskutieren Praxisimplikationen ausführlich auf verschiedenen Ebenen. Auf organisationaler Ebene empfehlen sie, psychologische Ressourcen der Mitarbeitenden gezielt zu fördern, etwa durch geeignete Strategien zur Stärkung von Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit. Auf Führungsebene wird empfohlen, dass direkte Vorgesetzte ihre Führungsweise regelmäßig reflektieren und positive Führungspraktiken – wie Stärkenorientierung, Anerkennung und eine positive Grundhaltung – aktiv einsetzen. Die Personalabteilung wird dabei in der Pflicht gesehen, Führungskräfte in der Entwicklung und Umsetzung positiver Führung zu unterstützen. Für das obere Management heben die Autoren hervor, dass der Aufbau psychologischer Ressourcen bei Mitarbeitenden dazu beitragen kann, die Mitarbeiterbindung zu stärken und die Fluktuation zu reduzieren. Aufgrund der ausschließlichen Untersuchung von Beschäftigten im indischen Privatsektor sollten die Ergebnisse jedoch vorsichtig auf andere kulturelle oder institutionelle Kontexte übertragen werden.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung der Studienzusammenfassung nutzte ich ChatGPT (GPT-5.5). Die KI unterstützte mich bei der Strukturierung der Inhalte, der Zusammenfassung des Artikels sowie bei der sprachlichen Überarbeitung einzelner Abschnitte

Prompt 1:
„Agiere als Wissenschaftler im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Fasse den folgenden Artikel anhand der Kategorien Fragestellung, Methoden, Ergebnisse und praktische Implikationen zusammen.“

Nach diesem Prompt fiel mir auf, dass viele Fachbegriffe und Nominalisierungen verwendet wurden. Obwohl die Inhalte fachlich korrekt wirkten, erschienen sie mir teilweise unnötig abstrakt. Daher entschied ich mich für einen zweiten Prompt.

Prompt 2:

,, Löse Fachbegriffe und Nominalisierungen möglichst auf und erkläre zentrale Konzepte in einfachen Worten, ohne den fachlichen Inhalt zu verändern.“

Durch diesen Prompt erhielt ich verständlichere Formulierungen. Insbesondere die Erklärung von Begriffen wie Flourishing und psychologischem Kapital wurde dadurch klarer.

Prompt 3:
„Lies folgenden Entwurf für den Abschnitt ‚Interessante Studiendetails' und schlage inhaltliche Ergänzungen oder Verbesserungen vor. Begründe deine Vorschläge anhand des Artikels."

Die Informationen zur Feldkompetenz der Autoren recherchierte ich selbst. Anschließend nutzte ich ChatGPT, um meinen selbst verfassten Absatz sprachlich zu überarbeiten.

Zur Überprüfung meiner Zusammenfassung nutzte ich zusätzlich Claude AI mit folgendem Prompt:

„Prüfe die folgende Studienzusammenfassung auf inhaltliche Fehler, Auslassungen, und ungenaue Darstellungen. Vergleiche die Zusammenfassung mit dem Artikel und bewerte, ob die zentralen Inhalte korrekt wiedergegeben werden.“

Claude wies auf mehrere methodischen Details hin, die ich jedoch als zu detailliert für den Umfang der Zusammenfassung empfand und daher nicht übernommen habe. Einen Hinweis habe ich jedoch berücksichtigt: Claude machte mich darauf aufmerksam, dass ich die Praxisimplikationen des Artikels zu knapp dargestellt hatte. Daraufhin überarbeitete ich diesen Abschnitt und ergänzte die von den Autoren beschriebenen Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, Personalabteilungen und das Management.

Catalyzing Success: How Enthusiastic Leaders Drive Performance through Group Satisfaction and Positive Emotions

Gabriela Gonçalves, Cátia Sousa, Catarina Veras & Joana Santos

Humanistic Management Journal, 2. September 2024

Zusammengefasst von: Alina Wusits

Fragestellung:

Die Autor*innen gehen davon aus, dass enthusiastische Führungskräfte zu einer positiven Arbeitsumgebung beitragen. Eine enthusiastische Führungskraft vermittelt Arbeit als freudvoll und spannend, strahlt selbst positive Emotionen aus und prägt dadurch das Teamklima so, dass Gruppenzufriedenheit und wahrgenommene Leistung steigen. Enthusiasmus kann Motivation und Engagement sowie die Zugänglichkeit zur Führungskraft erhöhen. Dadurch können Kommunikation und Teamarbeit verbessert werden, was sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität auswirken kann.

Der Artikel untersucht, wie die Begeisterung von Führungskräften die wahrgenommene Leistung von Teammitgliedern beeinflusst. Die Autor*innen nehmen an, dass Führungsenthusiasmus einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Performance von Mitarbeitenden hat. Außerdem wird untersucht, welche vermittelnde Rolle Gruppenzufriedenheit und positive Emotionen in diesem Zusammenhang spielen. Es wird angenommen, dass beide Faktoren die Beziehung zwischen Führungsbegeisterung und wahrgenommener Leistung mediieren.

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

Bei der Studie handelt es sich um eine quantitative Querschnittsstudie mittels Online-Befragung. Die Daten wurden zwischen Oktober und November 2022 über einen selbst auszufüllenden Google-Forms-Fragebogen erhoben. Die Stichprobe wurde mithilfe von Convenience- und Snowball-Sampling rekrutiert. Insgesamt nahmen 311 Personen teil (65,6 % Frauen, 34,1 % Männer; Durchschnittsalter von 37 Jahren). Teilnahmevoraussetzung war, in Portugal geboren zu sein und dort zu arbeiten. Die Mehrheit verfügte über einen Sekundar- oder Bachelorabschluss und hatte einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Teilnehmenden arbeiteten in unterschiedlichen Berufsfeldern, darunter höher qualifizierte Berufe (wie z.B. Anwält*innen, Ärzt*innen und Lehrenden), Verwaltung, operative Tätigkeiten sowie Einzelhandel und Vertrieb.

Erhoben wurden vier Variablen auf Individualebene anhand von Selbsteinschätzung der Arbeitnehmenden: Wahrnehmung des Führungsenthusiasmus, wahrgenommene eigene Leistung, positive Emotionen bei der Arbeit und Gruppenzufriedenheit. Die Datenauswertung erfolgte anhand von Deskriptivstatistiken, Pearson-Korrelationen, einfacher Regressionsanalysen und Mediationsanalysen.

Ergebnis:

Die Ergebnisse lassen sich in drei zentrale Aussagen zusammenfassen. Erstens zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Enthusiasmus der Führungskraft und der

wahrgenommenen Leistung der Mitarbeitenden. Die Regressionsanalyse ergab einen signifikanten positiven Effekt (β=0,421, p=0,001, R^2=21%). Zweitens vermittelte die Gruppenzufriedenheit diesen Zusammenhang deutlich. Der indirekte Effekt war signifikant und erklärte 66,1 % des Zusammenhangs zwischen Führungsenthusiasmus und wahrgenommener Leistung. Der geschätzte indirekte Effekt lag bei 0,28 mit einem 95%-Konfidenzintervall. Drittens wirkten auch positive Emotionen als Mediator. Der indirekte Effekt war ebenfalls signifikant und erklärte 55,8 % des Zusammenhangs. Der geschätzte indirekte Effekt betrug 0,22 mit einem 95%-Konfidenzintervall.
Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass enthusiastische Führungskräfte die wahrgenommene Leistung ihrer Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Dieser Zusammenhang wird sowohl durch Gruppenzufriedenheit als auch durch positive Emotionen vermittelt.

Interessante Studiendetails:

Enthusiasmus wird in der Studie als eigenständige Führungseigenschaft und nicht nur als allgemeines Persönlichkeitsmerkmal betrachtet. Die Autor*innen diskutieren zudem, ob Enthusiasmus eher als Eigenschaft oder als Führungsstil verstanden werden sollte.

Die Stichprobe ist praxisnah, jedoch nicht repräsentativ, da die Teilnehmenden in Portugal über Convenience- und Snowball-Sampling rekrutiert wurden. Dadurch eignet sich die Studie gut für erste Einblicke in die Praxis, ist jedoch nur eingeschränkt verallgemeinerbar.

Die Mediationsanalysen zeigten vergleichsweise starke Effekte. Gruppenzufriedenheit erklärte 66,1 % und positive Emotionen 55,8 % des Zusammenhangs zwischen Führungsenthusiasmus und wahrgenommener Leistung. Die Autor*innen weisen jedoch darauf hin, dass Mediation keine Kausalität beweist. Zudem nennen sie die Selbstberichts-Methode als mögliche Quelle sozial erwünschter Antworten oder erinnerungsbedingter Verzerrungen. Für zukünftige Studien empfehlen sie objektive Leistungsmaße und Beobachtungen nonverbalen Verhaltens.

Welche Feldkompetenz haben die Autor*innen?

Die Autor*innen verfügen über fachliche Expertise im Bereich Organisations- und Arbeitspsychologie. Gabriela Gonçalves forschte unter anderem zu sozialer Identität, Sicherheitsverhalten und psychischem Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Cátia Sousa beschäftigt sich mit Organisationspsychologie, Personalmanagement sowie psychischem Wohlbefinden am Arbeitsplatz und Arbeitssicherheit. Joana Santos forscht zu psychosozialen Faktoren beruflicher Gesundheit mit Fokus auf Gleichstellung, Inklusion und nachhaltigen Arbeitsumgebungen.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Studie zeigt, dass Führung nicht nur über Ziele und Kontrolle wirkt, sondern stark durch das emotionale Klima im Team beeinflusst wird. Die Autor*innen leiten daraus ab, dass Enthusiasmus stärker in Führungskräftetrainings und -entwicklungen berücksichtigt werden sollte, da er mit höherer Gruppenzufriedenheit, positiveren Emotionen und besserer wahrgenommener Leistung zusammenhängt. Führungskräfte sollten Arbeitsumgebungen schaffen, die positive Emotionen fördern und ein unterstützendes Teamklima ermöglichen. Dies kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihre Leistung positiver wahrnehmen und sich im Team wohler fühlen. Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass nicht nur formale Führungstechniken, sondern auch die emotionale Ausdrucksweise von Führungskräften relevant für das Arbeitsumfeld sind.

Beschreibung der Nutzung von KI

Verwendetes Hilfsmittel: Elicit

Elicit wurde als KI-gestütztes Recherchetool zur Unterstützung der Literaturrecherche verwendet, das auf Basis definierter Suchbegriffe (z.B. „Positive Leadership“, „peer-reviewed“) und des Erscheinungsjahres relevante Artikel identifizierte.

Verwendetes Hilfsmittel: Anara

Anara wurde als KI-gestütztes Forschungs- und Literaturverwaltungstool eingesetzt. Die Nutzung umfasste die Recherche nach passender Literatur, die Organisation und Strukturierung gesammelter Quellen und die Zusammenfassung, Zusammenführung und Synthese von Informationen aus dem ausgewählten Artikel.

Anara wurde als Qualitätssicherungs- und Verständniswerkzeug genutzt, indem zuerst Informationen aus dem Artikel extrahiert und zusammengefasst und dann eigene Formulierungen gegen die Originalquelle geprüft wurden.

Verwendets Hilfsmittel: ChatGPT

Für die Erstellung dieser Zusammenfassung wurde das KI-gestützte Textassistenzsystem ChatGPT (Open AI) zur sprachlichen Überarbeitung des bereits selbst verfassten Textes verwendet. Dabei wurden Formulierungen geglättet, Wiederholungen reduziert und einzelne Abschnitte gekürzt, ohne zusätzliche inhaltliche Informationen zu ergänzen.

The Effect of Positive Management Practices on Firm Profitability – Evidence from Text Mining

Martin Becker, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 60(2) 280-309, 2024

Zusammengefasst von: Rahman Amin

Fragestellung:

Der Artikel verfolgt zwei Hauptziele. Erstens soll ein empirisch fundierter und möglichst vollständiger Rahmen von Positive Management Practices (PMP) entwickelt werden. Dieser Rahmen beschreibt konkrete Managementpraktiken, die zu Zufriedenheit und positiven Emotionen bei Mitarbeitenden führen. Zweitens wird geprüft, ob und in welchem Ausmaß diese positiven Managementpraktiken auf der Ebene von Organisationen mit der Profitabilität von Unternehmen zusammenhängen.

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

Die Studie gliedert sich in einen explorativen und einen quantitativen Teil. Im explorativen Teil wird zunächst untersucht, wie positive Führung im Arbeitsalltag sprachlich beschrieben wird. Grundlage sind „kununu.com“ Bewertungen zum „Vorgesetztenverhalten“ in großen deutschen kapitalmarktorientierten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro im Zeitraum 2009 bis 2019. Insgesamt liegen 14.722 Bewertungen vor. Für die Entwicklung des PMP-Rahmens werden davon die 5.650 positiv bewerteten Einträge (4 oder 5 Sterne) herangezogen, da diese die Wahrnehmung „guter“ Führung aus Sicht der Mitarbeitenden abbilden. Die Texte dieser positiven Bewertungen werden mit einem Bag of Words Ansatz vorverarbeitet. Dabei werden die Texte in einzelne Wörter zerlegt, grammatikalisch vereinheitlicht und um Funktionswörter bereinigt. Anschließend kommen vier Verfahren des unüberwachten maschinellen Lernens zum Einsatz (zwei hierarchische Clusterverfahren, k Means und eine Netzwerkanalyse), die Wörter zu Gruppen bündeln, die in den positiven Bewertungen häufig gemeinsam auftreten. Aus diesem Meta Modell ergibt sich eine stabile Lösung mit sechs Wortclustern, die als sechs Dimensionen positiver Managementpraktiken interpretiert werden und so den PMP-Rahmen definieren. Im quantitativen Teil wird dieser Rahmen anschließend auf den vollständigen Datensatz angewendet, also auf positive, neutrale und negative Bewertungen. Mithilfe der zuvor identifizierten Schlüsselwörter wird jede Bewertung einer oder mehreren der sechs Dimensionen zugeordnet. Dann wird die jeweilige Bewertung über die Sternezahl als positiv, neutral oder negativ codiert. Daraus entstehen ein Gesamtindex für PMP und sechs eigene Indikatoren für jede Dimension. Die Profitabilität der Unternehmen wird als Operating Profit Margin (EBIT im Verhältnis zu Umsatz) gemessen. Grundlage sind Compustat Global Daten für große deutsche Unternehmen im Zeitraum 2011 bis 2019. Nach dem Ausschluss von Firmenjahren mit zu wenigen Bewertungen (unter 10 Bewertungen pro Jahr) bleiben 799 Firmenjahresbeobachtungen übrig. Der Zusammenhang zwischen PMP und Profitabilität wird mit OLS-Regressionsanalysen untersucht. Dabei wird für Unternehmensgröße, Branche, Zugehörigkeit zu einem Aktienindex und Jahr kontrolliert.

Ergebnis:

Die explorative Analyse ergibt einen Rahmen von sechs Dimensionen positiver Managementpraktiken aus Sicht der Mitarbeitenden. Diese heißen „respektvolle Interaktion“, „offene Kommunikation“, „interpersonale Unterstützung“, „angemessene Instruktionen“, „intellektuelle Unterstützung“ und „Managementkompetenz“. Respektvolle Interaktion meint einen wertschätzenden Umgang auf Augenhöhe. Offene Kommunikation beschreibt einen offenen und ehrliche Informationsaustausch. Interpersonale Unterstützung steht für das Wahrnehmen von Anliegen, Hilfe bei Problemen und ein unterstützendes Miteinander. Angemessene Instruktionen beziehen sich auf klare, verständliche Entscheidungen und nachvollziehbare, realistische Ziele. Intellektuelle Unterstützung umfasst die Förderung von Entwicklung, die Nutzung von Stärken und das Gewähren von Autonomie. Managementkompetenz fasst fachliche Sicherheit und sozial kompetentes, verantwortungsbewusstes Handeln zusammen. In der quantitativen Analyse zeigt sich, dass der Gesamtindex PMP positiv und signifikant mit der Operating Profit Margin zusammenhängt. Dieser Zusammenhang bleibt bestehen, auch wenn für Unternehmensgröße, Branche, Indexzugehörigkeit und Jahr kontrolliert wird. Wenn man alle sechs Dimensionen gleichzeitig betrachtet, zeigt vor allem die Dimension respektvolle Interaktion einen robusten positiven Zusammenhang mit der Profitabilität. Die Effekte der anderen Dimensionen sind weniger stabil. Außerdem weist die Studie auf mögliche negative Effekte hin. Ein Übermaß an interpersonaler oder intellektueller Unterstützung kann im Zeitverlauf Ressourcen binden und steht in Modellen mit Zeitverzögerung mit einer geringeren Profitabilität in Verbindung.

Interessante Studiendetails:

Die Nutzung von anonymisierten Mitarbeiterbewertungen auf einer öffentlichen Plattform macht es möglich, wahrgenommenes Führungsverhalten abzubilden, ohne typische Verzerrungen klassischer Fragebögen. Dazu gehören zum Beispiel soziale Erwünschtheit oder starke Einflüsse durch die Formulierung von Items. Methodisch interessant ist die Kombination mehrerer Verfahren des unüberwachten Lernens. Damit entsteht ein robustes, empirisch fundiertes Set an positiven Managementpraktiken auf Basis von echten Textdaten aus der Praxis.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Martin Becker arbeitet an der Universität Münster. Sein Arbeitsfeld liegt zwischen Betriebswirtschaftslehre, Organizational Behavior, strategischem Human Resource Management und positiver Organisationsforschung. Die Studie zeigt seine Kompetenz darin, Konzepte der positiven Psychologie mit quantitativen und datenbasierten Methoden zu verbinden. Dazu gehören Text Mining, maschinelles Lernen und Panelregressionen. Außerdem knüpft er an Forschung zu HR Analytics und Workforce Analytics an.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Die Studie liefert einen empirisch fundierten Rahmen mit sechs positiven Managementpraktiken. Der positive Zusammenhang zwischen PMP und Unternehmensprofitabilität legt nahe, dass Investitionen in positive Führung sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch die wirtschaftliche Leistung fördern können. Besonders die Rolle respektvoller Interaktion weist darauf hin, dass ein wertschätzender Umgang im Führungsalltag ein zentraler Hebel für leistungsfähige und gesunde Organisationen ist. Praktisch relevant ist zudem der methodische Ansatz. Unternehmen können Textdaten aus Mitarbeiterkommentaren mithilfe von Text Mining auswerten, um Muster im Führungsverhalten zu erkennen und diese Informationen in Kennzahlensysteme sowie in die kontinuierliche Führungskräfteentwicklung und Kulturarbeit einfließen zu lassen.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

In Vorbereitung der schriftlichen Zusammenfassung habe ich ein KI-System (Perplexity) genutzt, um Unterstützung bei Struktur und Formulierung einer kompakten Zweiseitenzusammenfassung des Artikels von Becker (2024) zu bekommen. Dazu habe ich der KI den Arbeitsauftrag mit Seminarkontext, formalen Vorgaben und Gliederung sowie den Originalartikel zur Verfügung gestellt und mir einen ersten strukturierten Entwurf erstellen lassen. Diesen Entwurf habe ich anschließend mit dem Originaltext abgeglichen, Fachbegriffe überprüft, inhaltliche Schwerpunkte nachgeschärft und die Formulierungen an mein eigenes Sprachniveau und meinen Schreibstil angepasst, sodass die endgültige Fassung meine eigene, verantwortete Arbeit darstellt. Zum Schluss habe ich den Text gezielt gekürzt, damit er exakt der Vorgabe von zwei Seiten in Calibri Schriftgröße 11 entspricht und die zentralen Aussagen der Studie erhalten bleiben. Zur zusätzlichen Qualitätssicherung habe ich meinen Prompt und die KI-Antwort in ein zweites System (Gemini) eingegeben und dort eine Rückmeldung zur Struktur und inhaltlichen Stimmigkeit erhalten, die die Ausarbeitung als sehr gelungen bewertet hat. Die inhaltliche Verantwortung für Auswahl, Gewichtung und Interpretation der Ergebnisse sowie für die Passung zum Seminarkontext liegt dennoch vollständig bei mir als Studierendem.

Well-Beeing of Academic Staff in Teaching and Research Roles: A PERMA Model Analysis in Higher Education

Adam Zeid, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 69(4), 151-165, 2025

Zusammengefasst von: Menna Elbeialy

Fragestellung:

Die vorliegende Studie untersucht, ob und wie sich das Wohlbefinden von akademischem Personal zwischen den beiden Rollen Lehre und Forschung unterscheidet. Dabei wird analysiert, ob Unterschiede in den fünf PERMA-Dimensionen (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, und Accomplishment), sowie im individuellen Wohlbefinden zwischen diesen Rollen bestehen.

Methoden:

Es wurde ein quantitavies Studiendesign verwendet, wobei 140 akademische Mitarbeiter*innen mittels einem angepassten PERMA-Profiler-Fragebogens befragt wurden. Hierbei wurde ein intraindividueller Vergleich verwendet: Jede Frage wurde sowohl für die Rolle als Lehrender als auch als Forscher*in beantwortet. Überwiegend wurden Mitarbeiter*innen befragt, die in mittleren bis späten Karrierephasen sind.

Die Studie verwendet ein quantitatives Studiendesign, um das akademische Personal einer polnischen öffentlichen Hochschule zu untersuchen. Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Fragebogens, welches auf der PERMA-Profiler-Skala basiert. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass Daten zu jeder der fünf PERMA-Dimensionen mit jeweils drei Items pro Subskala erhoben werden konnten.

Der ursprüngliche PERMA-Profiler wurde ins Polnische übersetzt und an das akademische Arbeitsumfeld angepasst. Die Items wurden auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht/nie) bis 10 (vollständig/immer) bewertet. Jede Frage zu den PERMA-Dimensionen zweimal gestellt: einmal im Kontext der Forschung und einmal im Kontext der Lehre.

Die Teilnehmenden dieser Studie waren akademische Mitarbeitende aus verschiedenen Fakultäten und Abteilungen einer einzelnen öffentlichen Hochschule. Die Umfrage wurde per E-Mail an alle 466 akademischen Mitarbeitenden der Institution versendet, wobei aber nur 140 am Ende teilnahmen.

Die Daten des adaptierten PERMA-Profils wurden in Excel ausgewertet und zunächst nach den Rollen Lehre und Forschung getrennt analysiert. Die interne Konsistenz wurde mit Cronbachs Alpha überprüft. Anschließend wurden für beide Rollen Mittelwerte und Standardabweichungen der fünf PERMA-Dimensionen (Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und Leistung) berechnet.

Zur Untersuchung von Unterschieden zwischen Lehre und Forschung wurden gepaarte t-Tests durchgeführt und die Normalverteilung mit dem Shapiro-Wilk-Test geprüft. Da Abweichungen von der Normalverteilung vorlagen, wurden zusätzlich Wilcoxon-Tests gerechnet, die die Ergebnisse bestätigten. Die Effektstärken wurden mit Cohen’s d und Hedges’ g berechnet. Zusätzlich wurden Pearson-Korrelationen zur Untersuchung individueller Zusammenhänge zwischen beiden Rollen sowie 95%-Konfidenzintervalle zur Einschätzung der Präzision der Mittelwertunterschiede berechnet.

Ergebnis:

Die interne Konsistenz der Skalen war insgesamt akzeptabel bis hoch (Cronbachs α = .69 bis .89) und zeigte damit eine zuverlässige Messung in beiden Kontexten.

Die Ergebnisse zeigten Unterschiede zwischen Lehre und Forschung: Besonders Positive Emotionen, Meaning und Accomplishment waren in der Lehre höher ausgeprägt als in der Forschung. Engagement und Relationships zeigten dagegen kaum Unterschiede zwischen den Rollen. Die statistischen Tests (t-Tests und Wilcoxon-Tests) bestätigten diese Ergebnisse konsistent, obwohl in allen Dimensionen Abweichungen von der Normalverteilung vorlagen.

Die Effektstärken waren insgesamt klein, was darauf hindeutet, dass die Unterschiede zwar vorhanden, aber nicht stark ausgeprägt sind. Korrelationen zeigten, dass insbesondere Relationships sehr stabil zwischen den Rollen waren, während Positive Emotionen am stärksten kontextabhängig waren.

Insgesamt deutet die Studie darauf hin, dass das Wohlbefinden von Mitarbeitenden in der Lehre tendenziell etwas höher ist als in der Forschung, die praktischen Unterschiede jedoch eher gering ausfallen.

Korrelationen zeigen teilweise stabile, aber auch rollenabhängige Unterschiede im Wohlbefinden.

Effektstärken waren klein, Unterschiede also statistisch signifikant, aber praktisch moderat.

Interessante Studiendetails:

Jede Person wurde in beiden Rollen direkt verglichen → sehr starkes Design (keine Gruppenunterschiede verfälschen Ergebnisse).

Fragebogen wurde explizit für den Hochschulkontext angepasst.

Trotz Signifikanz sind die Unterschiede relativ klein (0.6–0.8 Punkte auf einer 0–10 Skala).

Relationships zeigten die stärkste Stabilität über beide Rollen hinweg.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Der Autor ist an der Wroclaw University of Economics and Business tätig und arbeitet im Bereich Organisation, Management und Wohlbefinden im Hochschulkontext.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Hochschulen sollten Lehre und Forschung getrennt betrachten, statt Wohlbefinden nur allgemein zu messen.

Maßnahmen sollten rollenspezifisch angepasst werden (z. B. mehr Unterstützung bei Forschung).

Wichtig:

- Arbeitsbelastung besser ausbalancieren
- Forschung entlasten (z. B. Administration, Finanzierung)
- Lehre stärker wertschätzen

Ziel: Burnout reduzieren, Zufriedenheit erhöhen und Leistung verbessern.

Beschreibung der Nutzung von KI

Für die Erstellung der Zusammenfassung wurde zunächst der Inhalt des Artikels eigenständig herausgeschrieben und in einer ersten Zusammenfassung festgehalten. Anschließend wurde die KI-Anwendung OpenAI ChatGPT verwendet, um die Formulierungen sprachlich zu verbessern und verständlicher zu gestalten.

Die von ChatGPT überarbeiteten Textstellen wurden danach sorgfältig kontrolliert und mit dem Originalartikel verglichen, um sicherzustellen, dass alle Inhalte korrekt wiedergegeben wurden. Zusätzlich wurden einzelne Passagen eigenständig angepasst und bearbeitet, um die Zusammenfassung inhaltlich und sprachlich weiter zu optimieren.

Folgendes Prompt wurde an ChatGPT gesendet: *„Du bist eine Studentin an der Universität Wien und musst für ein Seminar einen Artikel nach folgender Einteilung zusammenfassen: Fragestellung, Methode, Ergebnis, Interessante Studiendetails, Welche Feldkompetenzen haben die Autor/innen?, Nutzen der Ergebnisse für Praxis. Folgende Zusamenfassung hast du geschrieben: „….“. Wie würdest du die Zusammenfassung verständlicher und strukturierter formulieren?“*.

Titel: Teachers emotionally profit from positive school leadership: Applying the PERMA-Lead model to the control-value theory of emotions

Autoren, Zeitschrift bzw. Publikation, Datum: Thomas Goetz, Elouise Botes, Lea M. Resch, Sina Weiss, Anne C. Frenzel und Markus Ebner; Teaching and Teacher Education, Band 141, Artikel 104517, 2024. Online verfügbar seit 12. Februar 2024. DOI: 10.1016/j.tate.2024.104517

Zusammengefasst von: Lisa Habiger BSc

Fragestellung:

Die Studie untersucht, ob Lehrkräfte emotional von positiver Schulleitung profitieren. Gemeint ist ein Führungsstil nach dem PERMA-Lead-Modell, der positive Emotionen, Engagement, tragfähige Beziehungen, Sinnerleben und sichtbare Erfolge fördert. Die Autor*innen verbinden dieses Modell mit der Kontroll-Wert-Theorie der Emotionen. Daraus ergibt sich die zentrale Frage, ob positive Schulleitung mit günstigeren Unterrichtsemotionen zusammenhängt und ob dieser Zusammenhang über zwei psychologische Faktoren erklärt werden kann: wahrgenommene Kontrolle und wahrgenommenen Wert der eigenen Arbeit.
Kontrolle bedeutet hier, dass Lehrkräfte das Gefühl haben, Unterrichtssituationen bewältigen und pädagogische Ziele erreichen zu können. Wert meint, dass sie ihre Arbeit als bedeutsam, sinnvoll und gesellschaftlich relevant erleben. Die Hypothese lautet: Positive Führung stärkt Kontrolle und Wert; dadurch erleben Lehrkräfte mehr Freude und Stolz sowie weniger Ärger, Angst und Langeweile im Unterricht.

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

Die Untersuchung wurde 2022 als Online-Fragebogenstudie mit 446 Lehrkräften aus öffentlichen Schulen in Deutschland, Österreich und den deutschsprachigen Teilen der Schweiz durchgeführt. Die Stichprobe war nicht repräsentativ, umfasste aber unterschiedliche Schulformen, unter anderem berufliche Schulen, Gymnasien, Mittelschulen, Volksschulen und Sonderschulen. Das Durchschnittsalter lag bei 44,68 Jahren, die durchschnittliche Berufserfahrung bei 15,49 Jahren. Die Rekrutierung erfolgte über Schulkontakte der Universität Wien, Bildungsministerien, soziale Netzwerke und ein Schneeballverfahren.
Erhoben wurden vier zentrale Bereiche: positive Führung mit dem 15-Item PERMA-Lead-Profiler, Kontrolle über eine Lehrkräfte-Selbstwirksamkeitsskala, Wert über die ME-Work-Skala zum Sinnerleben in der Arbeit und Unterrichtsemotionen über Skalen zu Freude, Stolz, Ärger, Angst und Langeweile. Negative Emotionen wurden umgepolt, sodass höhere Werte insgesamt positivere emotionale Unterrichtserfahrungen anzeigen. Die Daten wurden zunächst deskriptiv und korrelativ mit JASP ausgewertet. Das zentrale Mediationsmodell wurde anschließend in RStudio mit dem Paket lavaan als latentes Strukturgleichungsmodell geprüft.

Ergebnis:

Die Ergebnisse bestätigen die theoretische Annahme weitgehend. Lehrkräfte, die ihre Schulleitung stärker als positiv führend wahrnahmen, berichteten günstigere Unterrichtsemotionen. Entscheidend ist jedoch, dass dieser Zusammenhang nicht direkt erklärt wurde, sondern über die beiden

vermittelnden Faktoren Kontrolle und Wert. Das statistische Modell zeigte eine gute bis akzeptable Passung.
Beide indirekten Pfade waren signifikant. Der Pfad über Kontrolle war vorhanden, aber eher klein. Deutlich stärker war der Pfad über Wert. Das bedeutet: Positive Schulleitung scheint besonders dann emotional wirksam zu sein, wenn Lehrkräfte ihre Arbeit als sinnvoll, wichtig und anerkannt erleben. Auch die Korrelationen zeigen dieses Muster: Wert hing stärker mit positiven Unterrichtsemotionen zusammen als die bloße Wahrnehmung positiver Führung. Kurz gesagt: Eine Schulleitung, die Sinn vermittelt, Stärken berücksichtigt, Beziehungen fördert und Erfolge sichtbar macht, kann dazu beitragen, dass Lehrkräfte ihren Beruf emotional positiver erleben.

Interessante Studiendetails:

Interessant ist vor allem die Verbindung zweier Forschungsbereiche: positiver Führung und Emotionsforschung im Lehrberuf. Die Studie fragt nicht nur, ob Schulleitung wichtig ist, sondern erklärt auch, warum sie emotional bedeutsam sein kann. Ebenfalls bemerkenswert ist, dass konkrete Unterrichtsemotionen untersucht wurden und nicht nur allgemeines Wohlbefinden, Belastung oder Burnout. Erfasst wurden Freude, Stolz, Ärger, Angst und Langeweile. Für Stolz und Langeweile entwickelten die Autor*innen eigene Skalen, die im Anhang des Artikels dokumentiert sind. Dadurch wird sichtbar, wie stark Schulleitung mit dem unmittelbaren Erleben im Unterricht zusammenhängen kann.
Gleichzeitig bleibt die Aussagekraft begrenzt. Es handelt sich um eine querschnittliche Selbstberichtsstudie. Die Ergebnisse zeigen also plausible Zusammenhänge, aber keinen endgültigen Kausalschluss. Es kann daher nicht sicher gesagt werden, dass positive Führung die Emotionen verursacht. Ebenso denkbar ist, dass emotional positivere Lehrkräfte ihre Schulleitung günstiger wahrnehmen oder dass beide Aspekte wechselseitig zusammenhängen. Die Autor*innen nennen außerdem, dass künftige Studien längsschnittlich arbeiten und auch Beobachtungen oder andere Datenquellen einbeziehen sollten.

Welche Feldkompetenz haben die Autor/innen?

Die Autor*innen verfügen über einschlägige Kompetenz in Entwicklungs-, Bildungs-, Emotions-, Führungs- und Arbeitspsychologie. Mehrere Beteiligte sind an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien tätig, weitere an der Universität Luxemburg und der Ludwig-Maximilians-Universität München. Besonders passend ist diese Zusammensetzung, weil die Studie sowohl emotionspsychologische Theorie, pädagogisch-psychologische Forschung zum Lehrberuf als auch positive Führung zusammenführt. Dadurch verbindet das Autor*innenteam Expertise zu Unterrichtsemotionen, positiver Psychologie, Schulleitung und statistischer Modellierung.

Nutzen der Ergebnisse für die Praxis:

Für die Praxis zeigt die Studie, dass Schulleitung nicht nur organisatorische Bedeutung hat, sondern auch mit dem emotionalen Arbeitsalltag von Lehrkräften zusammenhängt. Besonders wichtig erscheinen Maßnahmen, die das Sinnerleben stärken: Anerkennung geben, Erfolge sichtbar machen, die gesellschaftliche Bedeutung von Unterricht betonen und Aufgaben möglichst stärkenorientiert gestalten. Auch unterstützende Beziehungen im Kollegium können bedeutsam sein, weil sie das Gefühl erhöhen, schwierige Unterrichtssituationen gemeinsam bewältigen zu können.
Die Ergebnisse sprechen außerdem dafür, positive Führung nicht als reine Eigenschaft einzelner Direktor*innen zu verstehen, sondern als Aufgabe von Schulleitung, Leitungsteam und Schulverwaltung. Gerade bei Belastung, Burnout und Lehrkräftemangel kann ein Führungsstil, der Wertschätzung, Sinn und Unterstützung vermittelt, ein vergleichsweise niedrigschwelliger Ansatz sein, um Lehrkräfte emotional zu entlasten und ihre berufliche Motivation zu stärken.

Seite 3: Beschreibung der Nutzung von KI

Verwendete Programme und Aufgaben

Für die Erstellung der Zusammenfassung habe ich digitale Hilfsmittel verwendet. Grundlage waren der wissenschaftliche Artikel von Goetz, Botes, Resch, Weiss, Frenzel und Ebner (2024) sowie die vorgegebene Struktur der Lehrveranstaltung. Die KI wurde nicht als Ersatz für die inhaltliche Prüfung genutzt, sondern als Unterstützung beim Verstehen, Strukturieren, Verdichten und sprachlichen Überarbeiten.
ChatGPT: Ich habe den Artikel, die Vorlage und die Rahmenbedingungen hochgeladen und ChatGPT genutzt, um zentrale Inhalte herauszuarbeiten, die Gliederung einzuhalten, eine erste deutschsprachige Fassung zu formulieren und unklare oder zu technische Stellen verständlicher zu machen.
PDF-Ansicht des Originalartikels: Ich habe den Artikel abschnittsweise kontrolliert, vor allem Abstract, theoretischen Hintergrund, Methode, Ergebnisse, Diskussion, Limitationen und Anhang.
Microsoft Word: Ich habe die Zusammenfassung in ein Word-kompatibles Format gebracht, die Reihenfolge der Vorlage überprüft und den Text für die Abgabe im E-Reader vorbereitet.

Konkretes Vorgehen

Zuerst habe ich die Vorlage und die Aufgabenstellung gelesen. Daraus ergab sich, welche Informationen in die Zusammenfassung aufgenommen werden mussten: Titel, bibliografische Angaben, Fragestellung, Methode, Ergebnisse, interessante Studiendetails, Feldkompetenz der Autor*innen und Nutzen für die Praxis.
Danach habe ich den Artikel in ChatGPT hochgeladen und die genaue Rolle der Zusammenfassung beschrieben: Der Text sollte nicht nur für Studierende, sondern für einen allgemein zugänglichen E-Reader verständlich sein. Ich habe außerdem vorgegeben, dass die Struktur der Vorlage eingehalten werden soll und dass die Zusammenfassung wissenschaftlich korrekt, aber gut lesbar formuliert sein muss.
Im nächsten Schritt habe ich den KI-Entwurf anhand des Originalartikels geprüft. Besonders kontrolliert habe ich die Stichprobengröße, die Länder, die erfassten Skalen, die statistische Auswertung, das Mediationsmodell und die zentrale Ergebnisinterpretation. Dabei war wichtig, dass die Ergebnisse nicht stärker kausal formuliert werden, als es bei einer querschnittlichen Fragebogenstudie zulässig ist.
Anschließend habe ich den Text sprachlich überarbeitet. Fachbegriffe wie PERMA-Lead, Kontroll-Wert-Theorie, Kontrolle, Wert und Mediation wurden beibehalten, aber so erklärt, dass auch Leser*innen ohne vertiefte psychologische Vorkenntnisse den Aufbau und die Bedeutung der Studie nachvollziehen können. Zu lange oder zu technische Formulierungen wurden gekürzt oder vereinfacht.
Zum Schluss habe ich geprüft, ob der Text zur Vorlage passt und ob die wichtigsten Inhalte des Artikels abgedeckt sind. Außerdem habe ich den KI-Bericht so formuliert, dass er meine eigene Nutzung der KI beschreibt: also welche Informationen ich eingegeben habe, wofür ich die KI verwendet habe und wie ich die Ergebnisse anschließend überprüft und weiterbearbeitet habe.

Ergänzung zur Qualitätsprüfung: Um eine maximale inhaltliche und statistische Korrektheit der vorliegenden Zusammenfassung zu gewährleisten, wurde der finale Text einer unabhängigen, KI-gestützten Zweitprüfung (Cross-Check) durch Gemini (Google) unterzogen. Dabei wurden alle demografischen Daten (wie Stichprobengröße und Länderverteilung) sowie die theoretischen und statistischen Kernaussagen des Dokuments nochmals detailliert mit dem englischsprachigen Originalartikel von Goetz et al. (2024) abgeglichen und validiert.

Erfahrungen mit der KI-Nutzung

Die Nutzung von KI war besonders hilfreich, weil der Artikel auf Englisch verfasst ist und mehrere theoretische und methodische Ebenen verbindet. ChatGPT unterstützte dabei, die wichtigsten Inhalte rasch zu ordnen und in eine klare Struktur zu bringen. Besonders nützlich war die KI beim Zusammenführen von Theorie, Methode, Ergebnissen und Praxisnutzen in einer verständlichen deutschen Formulierung.
Gleichzeitig zeigte sich, dass KI-Ergebnisse nicht ungeprüft übernommen werden können. Bei wissenschaftlichen Studien besteht das Risiko, dass statistische Zusammenhänge zu eindeutig oder zu kausal dargestellt werden. Deshalb war die Kontrolle am Originalartikel besonders wichtig. Auch die Frage, welche Details für einen E-Reader wirklich relevant sind, musste bewusst entschieden werden, weil eine reine automatische Zusammenfassung entweder zu oberflächlich oder zu technisch ausfallen kann.
Insgesamt war die KI-Nutzung für diese Aufgabe sinnvoll, weil sie beim Strukturieren, Verdichten und Formulieren geholfen hat. Die fachliche Verantwortung blieb aber bei mir: Ich habe die Vorgaben formuliert, den Entwurf geprüft, Inhalte mit dem Artikel abgeglichen und die Sprache so angepasst, dass die Studie für eine breitere Leserschaft verständlich bleibt.

Kurze Transparenznotiz

Diese Zusammenfassung wurde mit Unterstützung von ChatGPT erstellt und von GEMINI überprüft. Ich habe die Aufgabenstellung, die Vorlage und den Artikel bereitgestellt, die KI zur Strukturierung und Formulierung genutzt und die entstandene Fassung anschließend anhand des Originalartikels kontrolliert und überarbeitet.