



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Arbeitsanforderungen und Resilienz bei Unternehmensberater*innen

verfasst von / submitted by

Damian Dziwior, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2021 / Vienna, 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Psychologie

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

Gerne möchte ich mich an dieser Stelle bei Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka für die Möglichkeit bedanken, dieses spannende Thema in meiner Masterarbeit verfolgen zu dürfen. Zusätzlich gebührt ihm auch Dank für die damit einhergehende wertvolle Betreuung dieser Masterarbeit.

Des Weiteren möchte ich mich an dieser Stelle besonders bei meinen Eltern für die fortwährende Unterstützung während der Schul- und Studienzeit bedanken. Sie standen immer hinter mir und haben immer an mich geglaubt.

Ich sage auch Danke an meine Freunde und an meine Partnerin Silvia, die mich während meines Studiums begleitet und unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Abstract	II
Einleitung	1
1. Theoretischer Hintergrund	3
1.1 Resilienz	3
1.1.1 Arbeit im Wandel.....	3
1.1.2 Begriffsbestimmung.....	4
1.1.3 Angrenzende Konzepte	5
1.1.4 Theoretische Perspektiven.....	7
1.1.5 Resilienz im Arbeitsumfeld	11
1.2 Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell.....	13
1.2.1 Das Modell im Überblick	13
1.2.2 Arbeitsanforderungen.....	15
1.2.3 Arbeitsressourcen.....	15
1.2.4 Burnout.....	17
1.2.5 Arbeitsengagement.....	18
1.2.6 Herausfordernde und hemmende Arbeitsanforderungen.....	19
1.2.7 Persönliche Ressourcen	21
1.3 Unternehmensberatung.....	24
1.3.1 Merkmale der Branche	25
1.3.2 Spezifische Arbeitsanforderungen	27
1.4 Beschleunigung der Arbeit	32
1.4.1 Arbeitsanforderungen im Wandel	32
1.4.2 Beschleunigungsbedingte Arbeitsanforderungen.....	34
2. Fragestellung, Hypothesen und Forschungsmodell	39
2.1 Fragestellung und Hypothesen.....	39
2.2 Forschungsmodell	41
3. Methode	42
3.1 Stichprobenbeschreibung.....	42
3.2 Messinstrumente	42
4. Ergebnisse	46
4.1 Reliabilitäten.....	46
4.2 Hypothesenprüfung	48
4.3 Zur Belastungssituation in Unternehmensberatungen	54
5. Diskussion	60
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	60
5.2 Limitationen.....	63
5.3 Forschungsausblick	65
Literaturverzeichnis	68
Anhang	86
Eidesstattliche Erklärung	88

Zusammenfassung

Die heutige Arbeitswelt ist schnelllebiger denn je und gekennzeichnet durch flexible Arbeitsformen und steigende Arbeitsanforderungen. Die Forschung geht davon aus, dass Arbeitsmerkmale Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen haben. Dazu postulierten Demerouti und Kolleg*innen (2001) das *Job Demands-Resources Model*. Die zentrale Annahme des Modells ist, dass jede Tätigkeit aus spezifischen Anforderungen und Ressourcen besteht, welche wiederum mit Belastung sowie Motivation zusammenhängen. Das Konzept der Resilienz gilt dabei als Hoffnungsträger, um den steigenden Belastungen im Arbeitsleben entgegenzuwirken und wird in dieser Hinsicht in der Forschung rege diskutiert.

Diese Masterarbeit widmete sich daher dem Konzept der Resilienz und im Speziellen der Frage, inwiefern Resilienz als persönliche Ressource einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und arbeitsbezogenem Burnout sowie Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement hat. Für die Studie wurde das Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung ausgewählt und mittels Online-Befragung wurden insgesamt 136 Unternehmensberater*innen zu Resilienz, verschiedenen Arbeitsanforderungen, arbeitsbezogenem Burnout sowie Arbeitsengagement befragt. Der Vergleich von Unternehmensberater*innen mit anderen Stichproben zeigte, dass Unternehmensberater*innen verhältnismäßig hohen Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind. Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse verdeutlichen, dass Resilienz bei Unternehmensberater*innen lediglich den Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und Burnout moderierend beeinflusst. Die restlichen Moderationsanalysen zeigten kein signifikantes Ergebnis. Dies spricht dafür, dass Resilienz auf individueller Ebene tendenziell keinen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und arbeitsbezogenem Burnout sowie Arbeitsengagement hat.

Schlagwörter: Resilienz, Arbeitsanforderungen, Arbeitsintensivierung, Unternehmensberatung

Abstract

Today's working environment is faster than ever. It is characterized by flexible forms of work and increasing job demands. Research suggests that job characteristics have an impact on employees. Thereto, Demerouti and colleagues (2001) postulated the job demands-resources Model. The model's central assumption is that every job-related activity consists of specific demands and resources related to strain and motivation. The concept of resilience is seen as a beacon of hope to counteract the increasing strains in working life and this regard is lively discussed in research.

This master's thesis was, therefore, dedicated to the concept of resilience. It particularly explored the moderating influence of resilience as a personal resource on the relationship between job demands and work-related burnout and between job demands and work engagement. The field of consultancy was selected for the empirical study. A total of 136 consultants completed an online survey about resilience, job demands, work-related burnout, and work engagement. The comparison of consultancy with other professions showed that consultants are exposed to relatively high job demands. A hierarchical regression analysis revealed that consultants' resilience moderated only the relationship between intensified job-related planning and decision-making demands and burnout. The remaining moderation analyses did not show any significant results. This suggests that resilience at the individual level tends not to have a moderating influence on the relationship between job demands and work-related burnout nor between job demands and work engagement.

Keywords: Resilience, job demands, work intensification, consultancy

Einleitung

Die heutige Arbeitswelt ist schnellerlebiger denn je und gekennzeichnet durch flexible Arbeitsformen, einem sich stetig erhöhenden Arbeitspensum als auch Zeitdruck (Pauls, Krogoll, Schlett, & Soucek, 2018). Durch einen ständig steigenden internationalen Wettbewerb verkürzt die Globalisierung zusätzlich die Halbwertszeit von Wissen sowie den Produktlebenszyklus (Gunkel, Böhm, & Tannheimer, 2014).

Die Auswirkungen der sich verändernden Arbeitswelt sind für Beschäftigte deutlich spürbar. Sowohl die zeitliche als auch räumliche Flexibilisierung der Arbeit führt bei Arbeitnehmer*innen häufig zu individualisierten Arbeitsformen, die positive und negative Konsequenzen haben (Janneck & Hoppe, 2017). Neben Chancen wie etwa einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch einer flexibleren Arbeitszeiteinteilung birgt diese Entwicklung auch Risiken, wie beispielsweise die Vermischung von Arbeit und Freizeit oder die Vereinsamung durch Kommunikationsdefizite (Godehardt, 2013).

Die gewünschten Arbeitsergebnisse werden von Arbeitgeber*innen oder Kund*innen vorgegeben und der Weg zur Zielerreichung bleibt den Arbeitnehmer*innen selbst überlassen (Paridon & Hupke, 2009). Auf der einen Seite bietet diese Vorgehensweise einen vielfältigen Gestaltungsspielraum in der Ausführung der Tätigkeit. Andererseits braucht es dafür jedoch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungskompetenzen (Parslow et al., 2004).

Durch die veränderten Arbeitsbedingungen kann es bei Beschäftigten zu einer steigenden Zahl an Überstunden, zu erhöht wahrgenommenem Stress als auch in weiterer Folge zu psychischen Beschwerden kommen (Badura, Ducki, Schröder, Klose, & Meyer, 2012; Lohmann-Haislah, 2012).

Die Auffassung, dass das Belastungsempfinden sowie die Geschwindigkeit und der Umfang des Wandels im Arbeitskontext stetig zunehmen, verfestigt sich weiter, sodass Forscher*innen als auch Unternehmen ein steigendes Interesse entwickelt haben, Ressourcen auf Ebene der Mitarbeiter*innen zu fördern (Weiß, Hartmann, & Högl, 2018). Ziel dabei ist es, Belastungen im Arbeitsleben entgegenzuwirken und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen (Masten, 2007; Vanhove, Herian, Perez, Harms, & Lester, 2016). Zusätzlich sollen Mitarbeiter*innen mit Ressourcen und Fähigkeiten ausgestattet werden, um sie vor den negativen Auswirkungen einer erhöhten Arbeitsintensität zu schützen bzw. diese abzufedern (Pauls et al., 2018).

In diesem Zusammenhang hat sich Resilienz als zentraler Schwerpunkt von zahlreichen präventiven Interventionen im organisationalen Kontext herausgestellt (Rutter, 2000). Auch wenn das Konzept der Resilienz seinen Ursprung in der Kindes- und Adoleszenzforschung

fand, rückt es in der Arbeits- und Organisationsforschung immer weiter in den Fokus der Wissenschaftler*innen (Masten, Best, & Garmezy, 1990). Forschungen postulierten einen positiven Einfluss von Resilienztrainings auf das subjektive Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und Aspekte psychischer Gesundheit (Brunwasser, Gillham, & Kim, 2009; Pipe et al., 2012; Schure, Odden, & Goins, 2013; Youssef & Luthans, 2007).

Eine Branche, welche einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist und sich gleichzeitig mit Arbeitszufriedenheit und Resilienz beschäftigt, ist die der Unternehmensberatung (Hofmann, 2013; Spreiter, 2013). Berger (2004) sieht das Feld der Unternehmensberatung als hochprofessionelle Dienstleistung, die in Zeiten der Globalisierung gemeinsam mit Kund*innen verschiedenen Herausforderungen begegnet und spezifischen Anforderungen unterliegt. Zu diesen Anforderungen gehören etwa wissensbedingte Aspekte wie beispielsweise ein erhöhtes Maß an Informationsverarbeitung und Problemlösung als auch beschleunigungsbedingte Anforderungen, die jeweils in weiterer Folge einen Einfluss auf das Belastungsempfinden und die Motivation der Mitarbeiter*innen haben (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008).

Ausgehend vom Grundgedanken, dass Arbeitsmerkmale Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen haben, postulierten Demerouti und Kollegen (2001) das *Job Demands-Resources Model*. Die zentralen Annahmen dieses Modells sind, dass Tätigkeitsmerkmale in Arbeitsanforderungen sowie Arbeitsressourcen klassifiziert werden können und die Entwicklung von Arbeitsengagement oder Burnout eine Folge von zwei unterschiedlichen Prozessen ist (Demerouti & Nachreiner, 2019). Eine Vielzahl darauf aufbauender Studien belegen einen Einfluss von Arbeitsanforderungen bzw. Arbeitsressourcen auf das psychische Wohlbefinden und Arbeitsengagement von Arbeitnehmer*innen (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003).

Der Begriff Resilienz findet jedoch auch in zahlreichen anderen Wissenschafts- und Lebensbereichen Anwendung, sodass Kritiker*innen einen inflationären als auch unreflektierten und unpräzisen Gebrauch des Konstrukts bemängeln (Gunkel et al., 2014; Karidi, Schneider, & Gutwald, 2017).

Anhand der theoretischen Überlegungen ergeben sich folgende Fragestellungen für diese Forschungsarbeit: Welche Arbeitsanforderungen wirken sich positiv und welche negativ auf Unternehmensberater*innen aus? In welchem Zusammenhang steht Resilienz mit Burnout sowie Arbeitsengagement? Und ist Resilienz demnach die Lösung für stetig steigende Arbeitsanforderungen?

1. Theoretischer Hintergrund

Das folgende Kapitel behandelt den theoretischen Hintergrund dieser Masterarbeit. Zu Beginn wird ausführlich das Konzept der Resilienz vorgestellt. Dazu gehören neben einer Einführung in das Thema, die Begriffsbestimmung als auch die Vorstellung von angrenzenden Konzepten und theoretischen Perspektiven. Abschließend wird Resilienz im Arbeitskontext näher beleuchtet und die Wirksamkeit von Trainingsprogrammen thematisiert.

Im zweiten Themenblock liegt der Fokus auf dem *Job Demands-Resources Model* von Bakker und Demerouti (2007). Neben einem generellen Überblick werden Arbeitsanforderungen, Ressourcen, Arbeitsengagement sowie Burnout näher beschrieben und in den aktuellen Forschungsstand eingebettet. Dazu gehört auch die Betrachtung der zugrunde liegenden Prozesse und Interaktionen.

Abschließend wird das Arbeitsfeld der Unternehmensberatung mit ihren spezifischen Merkmalen vorgestellt. Neben generellen Arbeitsanforderungen werden auch beschleunigungsbedingte Anforderungen behandelt.

1.1 Resilienz

1.1.1 Arbeit im Wandel

Die Globalisierung und der dadurch steigende internationale Wettbewerb führen bei Arbeitnehmer*innen zu individualisierten Arbeitsformen, die sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben können (Janneck & Hoppe, 2017). Der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen Risiken wie beispielsweise der Vermischung von Arbeitszeit und Freizeit gegenüber (Dahm & Brückner, 2014; Godehardt, 2013).

Die neuen Arbeitsformen erfordern eine erhöhte Autonomie, Selbststrukturierung als auch Eigenverantwortung von Arbeitnehmer*innen (Krause, Dorsemagen, Stadlinger, & Baeriswyl, 2012). Der Weg zur Zielerreichung bleibt den Arbeitnehmer*innen dabei selbst überlassen (Paridon & Hupke, 2009). Während diese Strukturen einen vielfältigen Gestaltungsspielraum bieten, fordern sie gleichzeitig ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungskompetenzen (Parslow et al., 2004).

In diesem Zusammenhang kommt es bei Beschäftigten zu einer steigenden Zahl an Überstunden, erhöht wahrgenommenem Stress und psychischen Beschwerden (Badura et al., 2012; Lohmann-Haislah, 2012). Dem entgegenwirkende Ressourcen können Planungs- und Beschäftigungssicherheit sowie Beständigkeit in der Werteorientierung im Unternehmen sein (Gunkel et al., 2014). Doch immer kürzer werdende Abstände bei betrieblichen Um- sowie Restrukturierungen führen zu Organisationsstrukturen, die ihre stabilisierende Wirkung auf Mitarbeiter*innen verlieren (Korunka & Kubicek, 2013).

Die Annahme, dass das Belastungsempfinden sowie die Geschwindigkeit und der Umfang des Wandels im Arbeitskontext stetig zunehmen, verfestigen sich, sodass Forscher*innen als auch Unternehmen ein steigendes Interesse entwickelt haben, die Arbeitsbedingungen zu verbessern (Weiß et al., 2018). Ziel dabei ist es, Belastungen von Arbeitnehmer*innen im Arbeitskontext entgegenzuwirken und gesundheitsförderliche Bedingungen zu schaffen (Pauls et al., 2018). In diesem Kontext hat der Begriff Resilienz in den vergangenen Jahren Hochkonjunktur erfahren (Hollmann & Hanebuth, 2011). Das Konzept der Resilienz gilt dabei als Hoffnungsträger, um die Eigendynamik, welche sich aus den Folgen und Errungenschaften der Industrialisierung und des technologischen Fortschritts ergeben haben, aufzuhalten (Rungius, Schneider, & Weller, 2018). Der Begriff Resilienz findet auch in zahlreichen anderen Wissenschafts- und Lebensbereichen Anwendung, sodass es kritische Stimmen gibt, die einen inflationären, unreflektierten und unpräzisen Gebrauch des Begriffs feststellen (Gunkel et al., 2014; Karidi et al., 2017).

1.1.2 Begriffsbestimmung

Resilienz leitet sich vom lateinischen Begriff *resilire* ab und bedeutet übersetzt so viel wie „abprallen“ bzw. „zurückspringen“ (Kormann, 2007). Ursprünglich stammt der Ausdruck aus der Physik und Materialwirtschaft und bezeichnet die Eigenschaft von Elementen, Belastungen standzuhalten und zu ihrem anfänglichen Ausgangszustand zurückzukehren (Masten & Gewirtz, 2006; Timoshenko & Goodier, 1970).

Das Konzept der Resilienz hat in den letzten Jahrzehnten die Aufmerksamkeit von Forscher*innen, Praktiker*innen und Politiker*innen in unterschiedlichen Bereichen auf sich gezogen (Bonanno, Romero, & Klein, 2015). In der Ökologie beschreibt Resilienz etwa, wie Ökosysteme Veränderungen sowie Störungen absorbieren und ihre Funktion erhalten (Holling, 1973). In der Betriebssicherheit wird Resilienz hingegen als jene Fähigkeit von Systemen bzw. Organisationen definiert, die auf Störungen in einem frühen Stadium reagieren und mit minimalen Auswirkungen die dynamische Stabilität wiederherstellen (Hollnagel, Woods & Leveson, 2006). Auch im Supply Chain Management wird das Konzept Resilienz angewandt. Es bezeichnet in diesem Bereich die Fähigkeit von Systemen auf unerwartete Risiken vorbereitet zu sein, schnell auf Störungen zu reagieren, sich davon zu erholen und letztlich zum ursprünglichen Status zurückzukehren oder sogar einen verbesserten Zustand einzunehmen (Saenz et al., 2015).

In den Sozialwissenschaften und in der Entwicklungspsychologie fokussierten sich die Forschungen zu Beginn vor allem auf Resilienz im Kindes- und Adoleszenzalter. Wustmann (2004, S. 18) definiert Resilienz in diesem Kontext als „psychische Widerstandsfähigkeit von

Kindern gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken“. Die Resilienzforschung beschäftigt sich dabei mit der Frage, warum es manchen Personen gelingt, widrige Umstände sowie Einflüsse zu kompensieren und sich gleichzeitig gesundheitsförderliche Kompetenzen anzueignen (Laucht & Schmidt, 2000).

Eine der bekanntesten Studien in diesem Zusammenhang ist die Kauai Studie von Werner und Smith (1982, 1992). Werner (1993) begleitete jahrzehntelang alle 698 Kinder des Geburtsjahrgangs 1955 auf der Insel Kauai (Hawaii), welche unter prekären Lebensverhältnissen aufwuchsen und biologischen sowie psychologischen Risiken ausgesetzt waren. Die Studie zeigte, dass sich trotz der widrigen Umstände ein Drittel der Personen positiv entwickelte und zu selbstständigen als auch erfolgreichen Erwachsenen heranreifte (Bengel & Lyssenko, 2012). Bei dem anderen Teil der Geburtskohorte stellten sich sowohl Lern- als auch Verhaltensstörungen sowie Integrationsprobleme heraus (Werner & Smith, 1992).

Für viele Forscher*innen gilt diese Studie als Ursprung der Resilienzforschung. Im Zentrum stehen die Fragestellungen, welche Einflussfaktoren trotz prekärer Lebensumstände zu einer positiven Entwicklung von Personen führen und wie darauf aufbauend Interventionen gestaltet werden müssen, um Schutzfaktoren fördern zu können (Gunkel et al., 2014). In den darauffolgenden Jahrzehnten rückte die Erforschung von Risiko- sowie Schutzfaktoren bei Erwachsenen vermehrt in den Fokus (Masten et al., 1990).

1.1.3 Angrenzende Konzepte

Pathogenese

Umwelt- und Personenfaktoren sowie Ereignisse werden als Risikofaktoren klassifiziert, wenn sie die Auftretenswahrscheinlichkeit für negative Auswirkungen erhöhen. Sie wirken sowohl interaktiv als auch kumulativ und werden im Rahmen der Pathogenese erforscht (Rutter, 1993; Schwab & Fingerle, 2013).

Im Kontext der Risikoforschung wird Resilienz häufig als Gegenteil von Vulnerabilität gesehen. Vulnerabilität beschreibt eine erhöhte Empfindsamkeit als auch emotionale Verwundbarkeit bei Gefährdungen (Bengel & Lyssenko, 2012; Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß, & Brähler, 2005). Jedoch umfasst Resilienz mehr als eine relative Unverwundbarkeit gegen pathogene Ereignisse, indem sie zusätzlich die flexible Reaktion auf situative Herausforderungen ausdrückt (Wink, 2016).

Salutogenese

In den 1980er-Jahren führte Aaron Antonovsky das Konzept der Salutogenese in den wissenschaftlichen Diskurs ein (Blättner, 2007). Im Gegensatz zur Risikoforschung fokussiert sich die Salutogeneseforschung auf gesundheitsförderliche Ressourcen und Maßnahmen (Antonovsky, 1996). Antonovsky kritisierte damit die bis dato vorherrschende Medizin, die ihren Fokus ausschließlich auf pathogene Faktoren legte und diese zu vermeiden oder zu bekämpfen versuchte (Schiffer, 2001).

In Bezug auf sein Salutogenese-Modell sieht Antonovsky Gesundheit nicht als stabilen Zustand, sondern als Prozess (Hoffmann, 2017). Das Kohärenzgefühl (*Sense of Coherence*) ist der zentrale Begriff in seinem Rahmenkonzept. Es umfasst das Ausmaß, indem Personen das Gefühl haben, mit zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können und überzeugt davon sind, dass das Leben einen Sinn hat (Bengel & Strittmatter, 2001). Verstehbarkeit (*Comprehensibility*), Handhabbarkeit (*Manageability*) und Bedeutsamkeit (*Meaningfulness*) bilden die insgesamt drei Faktoren des Kohärenzgefühls (Antonovsky, 1996).

Beeinflusst wird das Kohärenzgefühl von generalisierten Widerstandsressourcen. Dies können individuelle (z. B. Intelligenz), soziale (z. B. Anerkennung) oder auch kulturelle Faktoren (z. B. Wertvorstellungen) sein (Bengel & Strittmatter, 2001). Generalisierte Widerstandsressourcen unterstützen bei der Bewältigung von Stressoren, stärken die Widerstandsfähigkeit und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, ein verstärktes Kohärenzgefühl zu entwickeln (Singer & Brähler, 2007).

Sowohl die Salutogenese- als auch die Resilienzforschung fokussieren sich auf Schutzfaktoren und Ressourcen, die Personen dabei helfen sollen, produktiv mit der Bewältigung von schwierigen Lebensbedingungen umzugehen (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015). Rönnau-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2015) sehen jedoch unterschiedliche Akzente in der Forschung: Während die Salutogenese ihren Fokus auf Schutzfaktoren setzt, fokussiert sich die Resilienzforschung auf den Prozess als auch auf die Bewältigung von kritischen Lebensereignissen. Im Gegensatz zur Resilienzforschung werden in der Salutogeneseforschung prekäre Arbeitsbedingungen und Lebensereignisse oder unerwartete Störungen nicht betrachtet. Einen weiteren Unterschied sieht Hoffmann (2017) in der zeitlichen Verortung von Resilienz und dem Kohärenzgefühl: Gebildete Resilienzen sind vergangenheitsorientiert und die Bewältigung der Ereignisse wird miteinbezogen. Das Konzept des Kohärenzgefühls ist dagegen zukunftsorientiert und legt den Fokus auf zukünftige Herausforderungen. Somit lassen sich Ähnlichkeiten aber auch Unterschiede zwischen den beiden Konzepten erkennen (Blum & Gutwald, 2018; Nida-Rümelin & Gutwald, 2016; Zander & Römer, 2016).

Positive Psychologie

Das Ziel der Positiven Psychologie ist es, Faktoren zu verstehen als auch zu fördern, die es Einzelpersonen, Gemeinschaften und Gesellschaften ermöglichen, zu gedeihen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Der Ansatz von Martin Seligman aus den 1990er-Jahren beschäftigt sich mit den positiven Aspekten menschlichen Erlebens und Verhaltens und ist eine weitere Perspektive zur bis dato vorherrschenden, defizitorientierten Psychologie (Hartung & Kosfelder, 2019; Joseph & Linley, 2006). Seligmann (2002) vertritt die Auffassung, dass der Fokus auf Probleme nicht dazu führt, diese in Zukunft zu vermeiden.

Konzepte wie Optimismus, Hoffnung, Kreativität, Selbstwertgefühl, Humor und Dankbarkeit werden in den Forschungen berücksichtigt und näher untersucht (Emmons & Shelton, 2002; Gallagher & Lopez, 2009; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003; Mruk, 2013; Wellenzohn, Proyer, & Ruch, 2016).

Die meisten Arbeiten in der Positiven Psychologie sind darauf ausgelegt, Trainingsprogramme und Interventionsmaßnahmen zu entwickeln, welche die Lebensqualität und das Wohlbefinden von Personen über die Förderung von Kompetenzen steigern sollen (Hartung & Kosfelder, 2019; Wustmann, 2004).

Selbstwirksamkeit

Das Konzept der Selbstwirksamkeit wurde im Jahre 1977 vom Psychologen Albert Bandura entwickelt. Es spiegelt die Überzeugung wider, auf Situationen Einfluss nehmen zu können und aufgrund von eigenen Fähigkeiten als auch Fertigkeiten erfolgreich zu sein (Rungius et al., 2018). Die daraus resultierenden positiven Bewältigungserfahrungen sind wichtige Ressourcen für den Umgang mit zukünftigen Herausforderungen und Bedrohungen (Wink, 2016).

In der psychologischen Resilienzforschung wird dem Merkmal Selbstwirksamkeit eine wichtige Rolle zugesprochen und Studien postulieren eine hohe positive Korrelation zu Resilienz (Gutwald, 2015).

1.1.4 Theoretische Perspektiven

Mit dem Konzept der Resilienz setzt sich die Forschung seit mehreren Jahrzehnten rege auseinander (Helmreich et al., 2017). In Studien werden dazu eine große Auswahl von unterschiedlichen und teils überlappenden genetischen, sozialen, umweltbezogenen als auch psychologischen Faktoren diskutiert (Haglund, Nestadt, Cooper, Southwick, & Charney, 2007; Rutten et al., 2013).

Eine hohe Zahl von Forscher*innen sehen enormes Potenzial in der Entwicklung von Resilienztrainings, um widrige Umstände sowie Einflüsse zu kompensieren und sich zusätzlich

gesundheitsförderliche Kompetenzen anzueignen (Chmitorz et al., 2018; Laucht & Schmidt, 2000).

Dem enormen Potenzial von Resilienz stehen verschiedene Herausforderungen gegenüber (Kaplan, 1999). Neben theoretischen Problemen sind auch daraus resultierende methodische Schwierigkeiten zu erwähnen (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

Wissenschaftliche Literatur referenziert ein breites Spektrum von positiven Eigenschaften und Prozessen mit dem Begriff Resilienz. Zudem weisen die zahlreichen Definitionen von Resilienz weder Konsistenz noch Kohärenz auf (Meredith et al., 2011; Robertson, Cooper, Sarkar, & Curran, 2015; Windle, Bennett, & Noyes, 2011). Zwar sehen diese Definitionsbestimmungen einheitlich belastende Umstände und Lebensereignisse als Grundlage für die Entwicklung von Resilienz, jedoch weisen sie wenig weitere Gemeinsamkeiten auf (Britt, Shen, Sinclair, Grossman, & Klieger, 2016; Strümpfer, 2003). In einer Metaanalyse zur Effektivität von 14 Resilienztrainings stellten Fletcher und Sarkar (2013) fest, dass die spezifische Definition von Resilienz sowohl vom historischen und soziokulturellen Kontext beeinflusst wird als auch von den konzeptionellen Neigungen der Forscher*innen.

Während in den Definitionen das Meistern von belastenden Lebensumständen als Merkmal weitestgehend verbreitet ist, definieren Forscher*innen Resilienz teilweise als Persönlichkeitsmerkmal, Adaptionsfähigkeit oder als Ergebnis von verschiedenen Resilienzfaktoren (Britt et al., 2016). Die Sichtweise der Forschung verlagerte sich zudem im Laufe der Zeit. Das Konzept der Resilienz entwickelte sich von einem eigenschaftsorientierten zu einem prozess- und ergebnisorientierten Ansatz (Chmitorz et al., 2018; Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, & Yehuda 2014).

Resilienz als persönliche Eigenschaft

In Anlehnung an die ersten Forschungen und Studien wurde Resilienz als Ausdruck einer individuellen Eigenschaft verstanden (Hoffmann, 2017). In diesem Sinne erleichtern bestimmte positive als auch statische Persönlichkeitseigenschaften und Ressourcen dabei die Anpassung an widrige Umstände und Stress (Block & Block, 1980; Connor & Davidson, 2003). Persönlichkeitseigenschaften können dabei kognitiver, emotionaler und behavioristischer Art sein, wie beispielsweise Optimismus und Selbstwirksamkeit (Langvardt, 2007). Andere eigenschaftsorientierte Ansätze konzeptionalisieren Resilienz als Ansammlung von mehreren Persönlichkeitseigenschaften (Britt et al., 2016).

Mithilfe dieser Sichtweise lies sich das Konzept der Resilienz in bestehende Persönlichkeitstheorien einbetten und eine genetische Disposition ableiten (Luthar et al., 2000). Die Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaft soll danach im Kindesalter durch positive

emotionale Erlebnisse erfolgen und im Weiteren Lebensverlauf relativ stabil bleiben (Wagnild & Young, 1993).

In weiterer Folge lässt sich argumentieren, dass Personen, die einmal ein hohes Maß an Resilienz erreicht haben, auch langfristig gegenüber negativen Ereignissen und Stressoren widerstandsfähig sind (Hoffmann, 2017). Asendorp und van Aken (1999) zeigten in ihrer Studie auf, dass Resilienz keine stabile Persönlichkeitseigenschaft ist und sie sich durch die Auseinandersetzung mit besonderen Lebensereignissen verändern kann (Kalisch, Müller, & Tüscher, 2015). Auch weitere Forscher*innen vertreten diesen Standpunkt und verwiesen auf wenig aussagekräftige empirische Beweise für eine eigenschaftsorientierte Auffassung (Bonanno & Diminich, 2013; Chmitorz et al., 2018). In den Fokus der Forscher*innen rückten dafür fortwährend prozess- als auch ergebnisorientierte Ansätze (Leipold & Greve, 2009).

Resilienz als Entwicklungsprozess

Neuere Richtungen in der Psychologie sehen Resilienz als einen dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess, welcher durch die Interaktion zwischen Umwelt und Individuum entsteht (Kim-Cohen & Turkewitz, 2012; Masten & Reed, 2002; Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015). Im Hinblick auf diese Definition ist Resilienz ein variables Konzept, welches sich im Laufe der Lebensspanne sowohl in eine negative als auch positive Richtung verändern kann (Wustmann, 2004). Der zeitlich variable und modifizierbare Aspekt beim prozessorientierten Resilienzkonzept wurde ebenfalls in der Forschung von Bonanno und Kolleg*innen (2015) hervorgehoben.

Die Adoptionsprozesse variieren im Hinblick auf kontextspezifische, differenzielle, dynamische als auch inter- und intraindividuelle Faktoren (Fooken, 2016). Dies bedeutet, dass Resilienz als situationsabhängig und multidimensional beschrieben wird und sich der Umgang mit kritischen Lebenssituationen je nach Lebensbereich verändern kann (Petermann & Schmidt, 2006).

Um das Potenzial der Adoptionsprozesse ausschöpfen und Resilienz entwickeln zu können, bedarf es laut Masten (2001) das Aufkommen von belastenden Lebenssituationen. Die positive Bewältigung der prekären Situationen führt schließlich zum Erwerb von Fähigkeiten, Kompetenzen und Bewältigungsmustern (Hoffmann, 2017).

Unterstützende Faktoren bei der Entwicklung von Resilienz sind neben verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Optimismus) auch soziale Unterstützung und gesellschaftliche Einbindung (Caplan, Whitmore, & Choy, 1989; Elder & Conger, 2000). Southwick und Kolleg*innen (2014) konzentrierten sich beispielsweise in ihren Arbeiten auf Selbstregulations-

und Motivationsprozesse, welche bei der positiven Bewältigung von Situationen und Aufgaben beteiligt sein sollen. Ungar (2011) kritisierte jedoch, dass sich zahlreiche Forschungen zum prozessorientierten Ansatz meist auf die Mikrosystemebene fokussieren und das soziale und kulturelle Umfeld unbeachtet lassen.

Resilienz als Ergebnis

In der ergebnisorientierten Definition wird Resilienz als Ergebnis von verschiedenen Resilienzfaktoren verstanden (Kalisch et al., 2015). Neben einem gewissen Maß an individueller Disposition sind auch sozio-ökologische (auf Mikro-, Meso- und Makroebene) und psychologische Faktoren maßgeblich an der Entwicklung von Resilienz beteiligt (Hoffmann, 2017; Rutter, 2002). Diese Schutzfaktoren interagieren miteinander, vermindern den Einfluss von Risikofaktoren und bilden die Basis für Lern- und Entwicklungsprozesse (Hoffmann, 2017). Die Schutzfaktoren fördern und verstärken salutogene Einflussgrößen wie die Selbstwirksamkeit als auch das Selbstwert- und Kohärenzgefühl (Jackson, Wang, Wang, & Fan, 2014; Müller & Petzold, 2003; Winger et al., 2016).

Wie auch bei dem prozessorientierten Ansatz ist die zentrale Voraussetzung, dass Personen für die Entwicklung von Resilienz einer prekären Lebenssituation ausgesetzt sein müssen (Masten, 2001). Die Bewertung der Situationen wird beeinflusst von bisherigen Erfahrungen sowie kognitiven und emotionalen Beurteilungen und ist demnach je nach Person unterschiedlich (Müller & Petzold, 2003). In den kritischen Situationen werden, soweit möglich, vorhandene Ressourcen und Kompetenzen mobilisiert und anschließend aktive Maßnahmen gesetzt (Hoffmann, 2017).

Die ergebnisorientierte Definition geht nicht von einer allumfassenden Resilienz aus, sondern von einer Mehrzahl von spezifischen Resilienzen, die Zusammenwirken und beispielsweise kognitiver, emotionaler oder auch verhaltensbezogener Art sein können (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019; Ungar, 2011). Zusätzlich ist Resilienz im Gegensatz zum eigenschaftsorientierten Ansatz über die Lebensspanne hinweg modifizierbar, sodass Trainingsmaßnahmen einen förderlichen Einfluss haben können (Masten, 2001).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in der Resilienzliteratur keine einheitliche Definition von Resilienz gibt und derzeit prozess- und eigenschaftsorientierte Sichtweisen mehrheitlich vertreten werden (Leipold & Greve, 2009).

In dieser Masterarbeit orientiere ich mich an der Definition von Masten und Kolleg*innen (1990): „[Resilience is] the process of, capacity for, or outcome of successful adaptation despite challenging or threatening circumstances“ (S.426).

1.1.5 Resilienz im Arbeitsumfeld

Die Globalisierung stellt sowohl kleine Betriebe, mittelständische Unternehmen als auch Konzerne vor große Herausforderungen und kaum ein Unternehmen kann sich der Entwicklung der Globalisierung entziehen (Baukrowitz & Chung, 2012). Auf stetig steigenden internationalen Wettbewerb zu reagieren und die Organisation bestmöglich anzupassen, wird zu einem zentralen Thema für Unternehmensführungen (Krystek & Zur, 2013). Dies hat als Konsequenz, dass auch Arbeitnehmer*innen fortwährend mit Veränderungen im Arbeitskontext konfrontiert werden und zunehmend die Auswirkungen der Globalisierung spüren (Mallak, 1998). Ein erhöhter Druck, Aufgaben fristgerecht zu erledigen, gepaart mit einem größeren Entscheidungsrahmen gehört für viele Arbeitnehmer*innen bereits zum Alltag (Meiler, 2013).

Um den steigenden Anforderungen im Arbeitsalltag zu begegnen, interessieren sich immer mehr Unternehmen für Trainingsprogramme, die als Ziel haben, Mitarbeiter*innen mit Ressourcen sowie Fähigkeiten auszustatten, um sie vor den negativen Auswirkungen einer erhöhten Arbeitsintensität zu schützen (Masten, 2007; Vanhove et al., 2016). Im Idealfall sollen diese Programme fördern, dass prekäre Arbeitssituationen nicht nur besser abgedeckt, sondern auch als Weiterentwicklungsmöglichkeit genutzt werden (Shoss, Jiang, & Probst, 2018).

In diesem Zusammenhang hat sich Resilienz als zentraler Schwerpunkt von zahlreichen präventiven Interventionen im organisationalen Kontext herausgestellt (Rutter, 2000). Forschungen postulierten einen positiven Einfluss von Resilienztrainings auf Aspekte psychischer Gesundheit und subjektiven Wohlbefindens (Brunwasser et al., 2009; Pipe et al., 2012; Schure et al., 2013).

In einer Studie von Arnetz und Kolleg*innen (2009) wurden Neueinsteiger*innen im Polizeidienst insgesamt zehn Wochen mit wöchentlichen, jeweils zweistündigen Entspannungs- und Symboliktrainings begleitet. Nach einem Jahr zeigten die Polizisten ein verringertes Stresslevel, eine verbesserte Stimmung und gesteigerte Leistung im Vergleich zur Kontrollgruppe. Eine Definition von Resilienz und eine Erklärung oder Beschreibung, warum Entspannungs- und Symboliktrainings Resilienz fördern sollen, wird in dieser als auch in anderen Studien mit ähnlichem Forschungsfokus nicht genannt (Carr et al., 2013; Grant, Curtanye, & Burton, 2009; Jennings, Frank, Snowberg, Coccia, & Greenberg, 2013; Liossis, Shochet, Millear, & Biggs, 2009; Millear, Liossis, Shochet, Biggs, & Donald, 2008).

In einer Meta-Analyse von 37 Forschungsstudien zur Wirksamkeit von Resilienztrainings wurde aufgezeigt, dass die Effekte solcher Trainingsprogramme als klein einzuordnen sind und über die Zeit nachlassen (Vanhove et al., 2016). Teilweise konnten keine positiven Effekte der

Fördermaßnahmen auf Resilienz festgestellt werden (Carr et al., 2013; Pidgeon, Ford, & Klaasen, 2014; Waite & Richardson, 2003).

Selten wird in Studien die Wirksamkeit von Resilienztrainingsprogrammen über einen längeren Zeitraum untersucht (Britt et al., 2016). Auf diese Weise werden die Trainingsprogramme ähnlich zu Interventionen im Stressmanagement bewertet, sodass es schwierig ist, zwischen Resilienztrainings und traditionellen Stressmanagementtrainings zu unterscheiden (Richardson & Rohstein, 2008; Vanhove et al., 2016). Britt und Kolleg*innen (2016) fügten hinzu, dass sich alle Trainingsprogramme im organisationalen Kontext auf die positive Adaption auf arbeitsbedingte Stressfaktoren fokussierten und diese Interventionen in einen engen Zusammenhang zu resilienzfördernden Maßnahmen gestellt werden.

Resilienzprogramme haben sich als zentraler Schwerpunkt von zahlreichen präventiven Interventionen im organisationalen Kontext herausgestellt (Rutter, 2000). Ob Resilienztrainings einen signifikanten positiven Effekt haben und inwiefern sie sich von Stressbewältigungsprogrammen unterscheiden, bleibt offen (Robertson et al., 2015). Neben theoretischer Unschärfe erschweren zusätzlich methodische Herausforderungen die Resilienzforschung (Luthar et al., 2000).

Einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Resilienz und Arbeitsleistung konnten Avey und Kolleg*innen (2011) in ihrer Studie postulieren. Youssef und Luthans (2007) zeigten zudem auf, dass Resilienz positiv mit Arbeitszufriedenheit und organisationaler Leistungsbereitschaft korreliert. Andere Forscher*innen erwarten dadurch eine geringere Ausprägung an emotionaler Ermüdung und weniger Zynismus bei Arbeitnehmer*innen (Tugade & Fredrickson, 2004).

In einer Umfrage von 422 Mitarbeiter*innen eines großen IT-Unternehmens kamen chinesische Forscher*innen zu dem Ergebnis, dass Arbeitsengagement positiv mit Resilienz korreliert (Wang, Li, & Li, 2017). Bestätigende Befunde konnten auch in vorgehenden und nachfolgenden Studien mit medizinischen Berufsgruppen als auch Mitarbeiter*innen im öffentlichen Dienst aufgezeigt werden (Bakker & Demerouti, 2008; Kašpárová, Vaculík, Procházka, & Schaufeli, 2018; Mache et al., 2014; Malik & Garg, 2020; Othman & Nasurdin, 2011; Villavicencio-Ayub, Jurado-Cárdenas, & Valencia-Cruz, 2014).

Wiederum keinen Zusammenhang zwischen Resilienz und arbeitsbezogenen Faktoren wurde in einer Gruppe von Arbeiter*innen festgestellt (Black, Balanos, & Whittaker, 2017). De Terte und Kolleg*innen (2014) argumentierten diesbezüglich, dass ein gesunder Lebensstil mit wenig Alkohol- und Tabakkonsum positive Auswirkungen auf Resilienz hat. Widersprechende Hinweise zeigte jedoch die Studie von Black und Kolleg*innen (2017), die keinen

Zusammenhang zwischen Resilienz und dem Lebensstil einer Person feststellen konnten. Studienresultate postulierten uneinheitliche Ergebnisse im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Aspekten psychischer Gesundheit (Brunwasser et al., 2009; Pipe et al., 2012; Schure et al., 2013). Dahingegen sind die Ergebnisse in Bezug auf Resilienz und arbeitsbezogenen Faktoren konsistenter und Studien postulierten mehrheitlich einen positiven Zusammenhang (Bakker & Demerouti, 2008; Kašpárová, Vaculík, Procházka, & Schaufeli, 2018; Mache et al., 2014).

Aufgrund der teils uneinheitlichen Forschungslage leitet sich folgende Fragestellung für diese Forschungsarbeit ab: In welchem Zusammenhang steht Resilienz mit Burnout und Arbeitsengagement?

1.2 Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell

Die Gestaltung von Arbeitsfaktoren wird als eine der wichtigsten Aspekte angesehen, die das Wohlbefinden von Arbeitnehmer*innen beeinflussen (Pinder, 2008). Dementsprechend ist die Arbeitsgestaltung ein zentrales Thema in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Van den Broeck, Van Ruyseveldt, Vanbelle, & De Witte, 2013).

Im historischen Verlauf wurden diesbezüglich verschiedene Forschungsmodelle wie beispielsweise das *Job-Demand-Control-Model* (Karasek, 1979) und das *Effort-Reward-Imbalance-Model* vorgestellt (Siegrist, 1996). In den 2000er-Jahren wurde das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell (*Job Demand-Resources Model*) entwickelt, mit dem Ziel, die oben erwähnten Modelle zu integrieren und weiterzuentwickeln (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

1.2.1 Das Modell im Überblick

Forscher*innen untersuchten bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verschiedene Berufsmerkmale, welche das Wohlbefinden von Arbeitnehmer*innen beeinflussen. Beispielsweise unterschied Herzberg (1968) zum einen zwischen Arbeitsmerkmalen, die Unzufriedenheit ausgleichen (z. B. sozialen Beziehungen) und beruflichen Aspekten, die Arbeitszufriedenheit fördern (z. B. Weiterentwicklungsmöglichkeiten). Hackman und Oldham (1976) konzentrierten sich bei ihrer Forschung auf motivationsfördernde Berufsmerkmale wie Aufgabenvielfalt, Autonomie sowie Feedback. Wenige Jahre später postulierte Karasek (1979) Zeitdruck als grundlegende Anforderung des Arbeitsmarktes.

Ausgehend vom Grundgedanken, dass Merkmale der Arbeit Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen haben, postulierten Demerouti und Kollegen (2001) ihr *Job Demands-Resources Model* (siehe Abbildung 1).

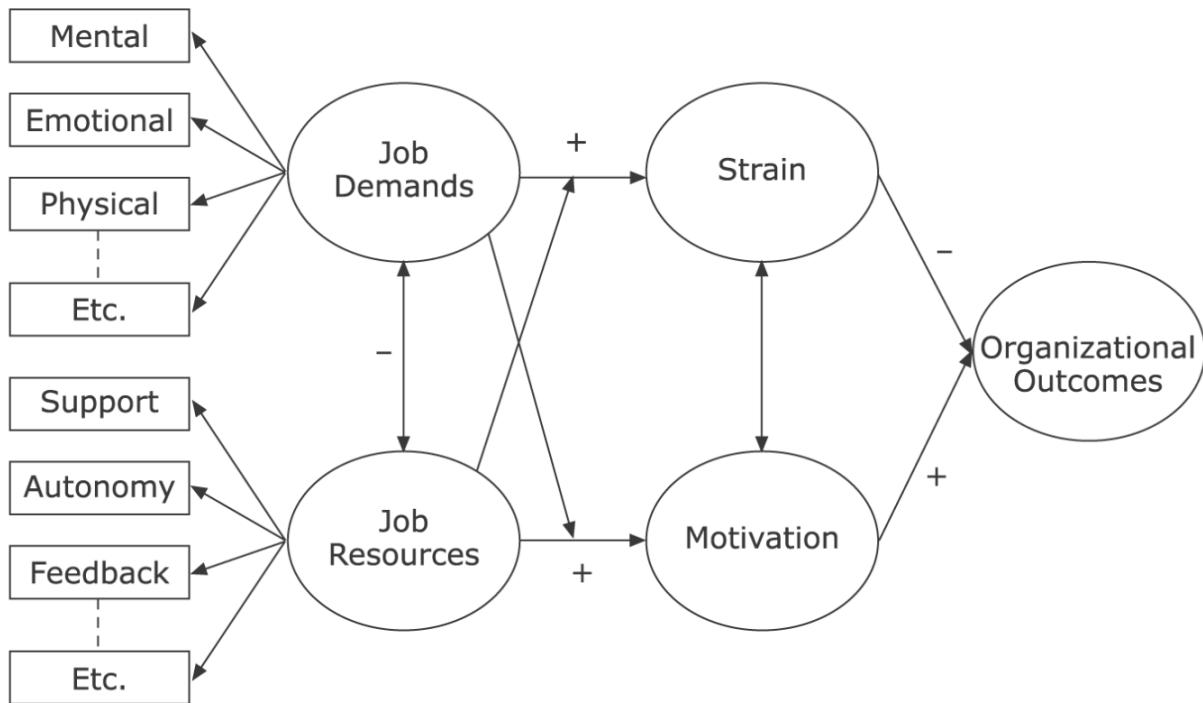


Abbildung 1. Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007, S. 313)

Die zentrale Annahme dieses Modells ist, dass jede Tätigkeit aus spezifischen Risikofaktoren besteht und diese Faktoren mit Arbeitsstress verbunden sind. Die jeweiligen Tätigkeitsmerkmale lassen sich in Arbeitsanforderungen (*Job Demands*) und in Arbeitsressourcen (*Job Resources*) klassifizieren. Darauf aufbauende Studien belegten den Einfluss von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen etwa auf Belastung (*Strain*) und Motivation von Arbeitnehmer*innen und wirken folglich auf Leistung und Ergebnis dieser (*Organizational Outcomes*) (Bakker et al., 2003). Nach Demerouti und Nachreiner (2019) ist die Entwicklung von Belastung und Motivation eine Folge von zwei unterschiedlichen Prozessen, dem energetischen und dem motivationalen Prozess. Anstelle von Belastung und Motivation wurden in zahlreichen Studien die Aspekte Burnout und Arbeitsengagement untersucht (Van den Broeck et al., 2008; Hallberg, Johannson, & Schaufeli, 2007).

Aktuellere Studien stellten zusätzlich den Einfluss von persönlichen Ressourcen auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsressourcen und Burnout als auch den Zusammenhang zwischen Arbeitsressourcen und Arbeitsengagement fest und führten zu einer Erweiterung des abgebildeten Modells (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010).

1.2.2 Arbeitsanforderungen

Tag für Tag sind Arbeitnehmer*innen Anforderungen am Arbeitsplatz ausgesetzt, die sowohl ihr Wohlbefinden als auch ihre Arbeitsleistung beeinflussen (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Bakker und Demerouti (2007) definieren Arbeitsanforderungen folgend:

Job demands are those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs. (S.312)

Beispiele für Arbeitsanforderungen sind laut Schaufeli und Kollegen (2009) Zeitdruck, emotionale Interaktionen mit Kund*innen, komplexe Arbeitsaufgaben, Rollenkonflikte und Arbeitsbelastung. Diese Anforderungen lassen sich im Weiteren in qualitative, quantitative und organisationale Anforderungen gruppieren (Schaufeli, 2015).

Arbeitsanforderungen haben nicht zwangsläufig negative Konsequenzen auf Arbeitnehmer*innen, sie können jedoch zu Stressfaktoren werden, wenn das Erfüllen der Anforderungen die eigenen Ressourcen übersteigt (Meijman & Mulder, 1998). Diese Annahme bestätigten verschiedene Studien, die einen positiven Einfluss von Arbeitsanforderungen auf Arbeitsengagement postulierten (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007).

Schaufeli und Bakker (2004) postulierten, dass mit Arbeitsanforderungen konfrontierte Arbeitnehmer*innen zunächst versuchen, diese zu bewältigen, indem sie beispielsweise mehr Energie in ihre Arbeit investieren. Diese Annahme stimmt mit dem *Kontrollmodell zum Belastungsmanagement* (Hockey, 1997) überein, welches besagt, dass Arbeitnehmer*innen trotz starkfordernder Bedingungen versuchen, ihre Ziele zu erreichen (Schmidt, 2017). Trotz kurzfristigen Erfolgen führt die Bereitstellung von kompensierenden Ressourcen jedoch auf lange Sicht zu negativen psychologischen als auch physischen Auswirkungen (Hockey, 1997; Xanthopoulou et al., 2007).

1.2.3 Arbeitsressourcen

Im Gegensatz zu Arbeitsanforderungen werden Arbeitsressourcen von Demerouti und Kollegen (2001) wie folgend beschrieben:

„Job resources are those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that (a) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs, (b) are functional in achieving work goals, or (c) stimulate personal growth, learning, and development“. (S.501)

Arbeitsressourcen werden unterteilt in soziale, organisationale, entwicklungsbezogene und tätigkeitsbezogene Ressourcen (Schaufeli, 2015). In diesem Zusammenhang werden beispielsweise folgende Aspekte in Forschungen in Bezug auf Arbeitsressourcen näher untersucht: soziale Unterstützung, Teamatmosphäre, Arbeitskontrolle, Aufgabenvielfalt, Vertrauen in die Führungsetage, faire Bezahlung sowie Karriere- und Weiterentwicklungs-möglichkeiten.

Bakker und Demerouti (2007) sind der Meinung, dass Arbeitsressourcen nicht nur relevant sind, um mit Anforderungen umzugehen, sondern auch ein hohes motivationales Potenzial für Arbeitnehmer*innen besitzen. Auf der einen Seite verwiesen die beiden Forscher auf das *Job-Characteristics Model* von Hackman und Oldham (1980), welches das motivierende Potenzial von Arbeitsressourcen auf Tätigkeitsebene unterstreicht. Die *Theorie der Ressourcenerhaltung* (Hobfoll, 2001) thematisiert auf der anderen Seite die primäre Motivation des Menschen, eigene Ressourcen zu bewahren sowie sie unter den passenden Umständen zu erweitern. Ressourcen sind dabei auf organisationaler (z. B. Bezahlung, Karrierechancen), sozialer (z. B. Teamatmosphäre) und persönlicher (z. B. Selbstwirksamkeit, Optimismus) Ebene oder in den Aufgaben (z. B. Aufgabenstellung, Aufgabenidentität) vorzufinden (Bakker & Demerouti, 2007).

Um Arbeitsstress zu bewältigen und eigene Ressourcen zu schützen, müssen Ressourcen vorab investiert werden. Der Verlust von Ressourcen führt dabei zu einer Veränderung der Stimmung und zu emotionaler Belastung, woraus sich in weiterer Folge eine Verlustspirale entwickeln kann (Hobfoll, 1989; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Im positiven Fall kommt es zu einer Gewinnspirale, bei der Arbeitnehmer*innen von immer weniger Belastung profitieren und infolgedessen Ressourcen riskieren bzw. investieren, um langfristig mehr Ressourcen zur Verfügung zu haben (Hobfoll, 2001).

Arbeitsressourcen können laut Hakanen und Kollegen (2006) eine intrinsisch motivierende Rolle spielen und Lernen, Entwicklung sowie Wachstum fördern. Zusätzlich können Ressourcen dazu beitragen, Ziele im Arbeitskontext zu setzen und zu erreichen. In diesem Kontext wird von extrinsischem Motivationseinfluss gesprochen (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). In beiden Fällen führen Arbeitsressourcen zu einem positiven und erfüllenden arbeitsbezogenen Geisteszustand, der in Zusammenhang mit Arbeitsengagement und weiteren positiven organisationalen Auswirkungen wie beispielsweise einer besseren Leistung, steht (Schaufeli, 2015).

1.2.4 Burnout

In den 1970er-Jahren kam der Begriff Burnout in den USA regelmäßiger auf. Eine Vielzahl von verschiedenen Meinungen sowie eine fehlende einheitliche Definition des Begriffs erschweren bis heute die konstruktive Diskussion der beeinflussenden Faktoren sowie Symptomatiken und Präventionsmöglichkeiten (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Rösing, 2008; Scherrmann, 2015).

Eine mehrdimensionale Burnout-Theorie entwickelte Maslach (1982; 1998), welche drei unterschiedliche Dimensionen beinhaltet. Burnout ist nach Maslach und Kollegen (2001) definiert als ein Syndrom, das durch emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung bzw. Zynismus sowie reduzierter beruflicher Leistungsfähigkeit gekennzeichnet ist. Im Burnout-Kontext wird am häufigsten von emotionaler Erschöpfung berichtet, welche ein Gefühl extremer körperlicher und psychischer Müdigkeit sowie Überanstrengung beschreibt. Zynismus bzw. Depersonalisierung als Folge spiegelt eine übermäßige Loslösung von der Arbeit und eine fehlende Identifikation mit den eigenen Aufgaben wider, die sich vor allem in einer unpersönlichen Kommunikation mit Kund*innen, Patient*innen und Klient*innen zeigen kann (Maslach et al., 2001). Ein weiterer Aspekt ist die reduzierte berufliche Leistungsfähigkeit, welche häufig mit Antriebsverlust und dem Gefühl, persönlich nichts mehr zu erreichen bzw. leisten zu können, einhergeht.

Eine dauerhafte arbeitsbezogene Belastung erzeugt zunehmend Gefühle der Erschöpfung (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Daraus resultierende protektive Maßnahmen können im weiteren Verlauf persönliche Leistungsziele verringern und zusätzlich die Anfälligkeit für zynische Tendenzen steigern (Maslach et al., 2001). Mehrere empirische Studien konnten in Übereinstimmung mit dieser Annahme bestätigen, dass gewisse Arbeitsanforderungen positiv mit Erschöpfung und Zynismus in Zusammenhang stehen und auf lange Sicht Burnout vorhersagen (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Halbesleben und Buckley (2004) sowie Doi (2005) zeigten in ihren Studien auf, dass Arbeitsanforderungen wie Arbeitsdruck, Rollenambiguität und emotionale Anforderungen zu Erschöpfung bei Arbeitnehmer*innen führten. Weiterfolgend werden Auswirkungen von Burnout auch mit Depression und kardiovaskulären Krankheiten in Verbindung gebracht (Schaufeli & Salanova, 2014).

Shirom (1989) berichtet, dass die häufige Gleichsetzung von Burnout mit Erschöpfung bei Teilen der Bevölkerung zu der Meinung geführt hat, dass die beiden Aspekte Zynismus und Depersonalisierung nebensächlich sind. Die alleinige Betrachtung einer individuellen Erschöpfungskomponente sehen Maslach und Kollegen (2001) jedoch kritisch.

1.2.5 Arbeitsengagement

Anfänglich konzentrierte sich die Forschung rund um das *Job Demands-Resources Model* ausschließlich auf negative Folgen von Arbeitsbedingungen. Im Laufe der Zeit wurden jedoch auch positive Auswirkungen von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen auf Arbeitnehmer*innen festgestellt. Dies führte dazu, dass zunehmend der Aspekt Arbeitsengagement in den Fokus der Forschung rückte und damit die zentrale Frage, welche Arbeitsbedingungen Arbeitsengagement steigern bzw. mindern.

Schaufeli, Salanova und Kollegen (2002) definieren Arbeitsengagement wie folgt:

Hence, engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. (S. 74)

In ihrer Definitionen betonen sie die tiefgreifende Beständigkeit der arbeitsbezogenen Gemütsverfassung, welche sich nicht auf ein bestimmtes Objekt, Individuum oder Verhalten konzentriert, sondern eine ausschlaggebende Eigenschaft von Engagement darstellt.

Eine nähere Erklärung der drei Dimensionen gibt einen tieferen Einblick in das Konstrukt Arbeitsengagement. Vitalität (*Vigor*) zeichnet sich zum einen durch ein hohes Maß an Energie sowie Belastbarkeit aus. Zum anderen umfasst der Begriff auch Aspekte wie die Beharrlichkeit bei schwierigen Arbeitssituationen als auch die Bereitschaft, Energie in die eigene Arbeit zu investieren (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Hingabe (*Dedication*) kennzeichnet ein Gefühl von Enthusiasmus, Bedeutsamkeit, Stolz, Herausforderung und Inspiration bei der Arbeit (Schaufeli & Bakker, 2004). Die dritte und letzte Dimension von Arbeitsengagement wird *Absorption* genannt und beschreibt einen Zustand, bei dem Arbeitnehmer*innen vollkommen in die Arbeit vertieft sind, eine Loslösung von der Tätigkeit schwierig ist und die Zeit vergleichsweise schnell vergeht. In Anlehnung an die Definition von Schaufeli und Kolleg*innen (2002) lassen sich konzeptionelle Ähnlichkeiten mit dem Begriff *Flow* erkennen. *Flow* ist ein Zustand, der durch eine fokussierte Aufmerksamkeit, einen klaren Geist, mühelose Konzentration, komplette Kontrolle, eine veränderte Zeitwahrnehmung und intrinsisches Vergnügen charakterisiert wird (Csikszentmihalyi, 1990). Laut Csikszentmihalyi (1990) ist dieses Konzept auch in die Arbeitswelt übertragbar und führt durch eine angenehmere Gestaltung der Tätigkeit zu höher motivierten Mitarbeiter*innen.

Forschungen zeigten, dass Arbeitsengagement in Zusammenhang mit verschiedenen arbeitsrelevanten Ergebnissen steht. Über eine geringere Kündigungsabsicht berichteten Bakker und Kolleg*innen (2005) sowie Harter und Kollegen (2002). Ein positiver

Zusammenhang bestand zusätzlich zwischen Arbeitsengagement und der Einstellung zur Tätigkeit (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Letztlich stieg auch die individuelle Leistung durch ein höheres Arbeitsengagement (Schneider, Macey, Barbera, & Martin, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008).

Schaufeli und Bakker (2004) sehen Arbeitsressourcen als den wichtigsten Prädiktor für Arbeitsengagement. Ein positiver Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Arbeitsengagement sowie dem Organisationsklima und Arbeitsengagement wurde von Hakanen und Lindbohm (2008) festgestellt. Hansez und Chmiel (2010) zeigten in ihrer Studie im Energiesektor auf, dass Arbeitsüberlastung und Rollenambiguität in einem positiven Zusammenhang zu Burnout stehen und mehr Entscheidungsspielraum sowie soziale Unterstützung zu höherem Arbeitsengagement führen.

Brauchli und Kolleg*innen (2013) fanden heraus, dass Änderungen im Hinblick auf Zeitdruck, Arbeitsüberlastung und Arbeitskontrolle in Zusammenhang mit Burnout und Arbeitsengagement stehen.

Verschiedene Studien konnten zudem aufzeigen, dass Arbeitsressourcen einen positiven Einfluss auf Arbeitsengagement haben. Widersprüchliche Ergebnisse zeigten sich in der Vergangenheit jedoch in Forschungsergebnissen mit Fokus auf Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement. In der Literatur wird häufig über einen negativen Einfluss von Arbeitsanforderungen auf Arbeitsengagement berichtet, was sich mit der Annahme deckt, dass Arbeitsanforderungen gesundheitsschädlich sind (Van den Broeck et al., 2010). Die Zahl der Studien, die einen positiven Einfluss darlegen, ist jedoch steigend. Zum einen ermittelten Bakker und Kolleg*innen (2005) einen positiven Einfluss von kognitiven Anforderungen auf Arbeitsengagement. Zum anderen berichteten Forscher*innen über einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsüberlastung und Arbeitsengagement (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006; Hallberg et al., 2007; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) argumentierten aus diesem Grund für eine Unterscheidung zwischen herausfordernden und hemmenden Anforderungen.

1.2.6 Herausfordernde und hemmende Arbeitsanforderungen

Eine Unterscheidung in herausfordernde und hemmende Stressoren wurde von LePine und Kolleg*innen (2005) sowie von Podsakoff und Kolleg*innen (2007) vorgeschlagen. Diese Unterschiede gehen zurück auf die Stressforschung von Selye (1956). Selye differenzierte zwischen Eustress und Distress, welche beide aktivierend wirken, jedoch unterschiedliche Auswirkungen haben (Van den Broeck et al., 2010). Eustress hat eine motivierende Kraft und hilft bei der Bewältigung von Problemen, wohingegen Distress negative Emotionen und ein

vermeidendes Verhalten hervorruft (Selye, 1956).

In der heutigen Forschung von Arbeitsanforderungen herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass manche Arbeitsanforderungen einen ausschließlich negativen Einfluss und andere wiederum auch positive Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen haben (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007).

Die negativen Auswirkungen von Arbeitsanforderungen werden mit fehlender Kontrolle sowie negativen Emotionen verbunden und beeinträchtigen das Wohlbefinden von Arbeitnehmer*innen (Van den Broeck et al., 2010). Sie werden als hemmende Anforderungen bezeichnet und umfassen unter anderem Merkmale wie Rollenambiguität, Bürokratie und interpersonelle Konflikte (Cavanaugh et al., 2000; Crawford, LePine, & Rich, 2010; LePine et al., 2005). Mitarbeiter*innen tendieren dazu, hemmende Anforderungen als Restriktion oder Einschränkung in ihrem Arbeitsalltag wahrzunehmen und fühlen sich dadurch in ihrer Zielerreichung unnötig behindert (Crawford et al., 2010).

Im Gegensatz dazu wirken bestimmte Arbeitsanforderungen negativ, in dem sie Energie aufbrauchen und im weiteren Verlauf zu Stress und Burnout führen. Zeitgleich können Arbeitsanforderungen aber auch positive Auswirkungen haben und die Möglichkeit zur Entfaltung und zu persönlichem Wachstum bieten (Cavanaugh et al., 2000; McCauley, Ruderman, & Ohlott, 1994). Das persönliche Wachstum ist dadurch möglich, dass die entsprechenden Anforderungen die Neugier und Kompetenz der Arbeitnehmer*innen ansprechen (Crawford et al., 2010). Diese Arbeitsanforderungen werden als herausfordernde Anforderungen bezeichnet. Zeitdruck, Arbeitsbelastung sowie kognitive Anforderungen sind Beispiele für diese Kategorie (Cavanaugh et al., 2000; McCauley et al., 1994).

In Übereinstimmung mit dem *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007) fanden LePine und Kolleg*innen (2004) bei ihrer Untersuchung heraus, dass sowohl herausfordernde als auch hemmende Anforderungen generell positiv mit emotionaler Erschöpfung, physischen Symptomen sowie innerer Unruhe zusammenhängen (Crawford et al., 2010). Herausfordernde Anforderungen hatten jedoch zusätzlich auch vorteilhafte Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen und standen in einem positiven Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit, Motivation und in negativer Beziehung zu der Kündigungsabsicht (LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007).

Im Kontrast dazu zeigten Untersuchungen von Van den Broeck und Kolleg*innen (2010), dass herausfordernde Anforderungen keine gesundheitsbeeinträchtigenden Auswirkungen haben und somit in keinem Zusammenhang zu Erschöpfung stehen. Eine Erklärungsmöglichkeit ist, dass herausfordernde Anforderungen über einen längeren Zeitraum vorhanden sein müssen, um

einen energiezehrenden Einfluss zu haben. Letztlich führte die Studie von Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) zu keinen mit dem *Job Demands-Resources Model* übereinstimmenden Ergebnissen. Uneinheitliche Ergebnissen zeigte auch eine Studie von Bakker und Sanz-Vergel (2013) im Pflegebereich. Pflegekräfte empfanden die Interaktion und die emotionale Konfrontation mit den Patient*innen als herausfordernden und wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit (McCabe, Nowak, & Mullen, 2005). Auf der anderen Seite wurde der Arbeitsdruck von ihnen als hemmende Arbeitsanforderung bewertet. Beide Befunde stellten zur Debatte, ob herausfordernde und hemmende Anforderungen für alle Personen gleich sind oder es Unterschiede in der Wahrnehmung gibt, die beispielsweise abhängig von dem Berufsfeld sind. Albrecht (2015) kritisierte zusätzlich in seiner Studie die bis dato eher limitierte Anzahl von untersuchten Anforderungen. In Zeiten der modernen wissens-, informations- und technologiebasierten Wirtschaft fehlt es laut ihm an Anforderungen, die diese Aufgabenkomplexität erfassen. Aus diesem Grund wurden von Albrecht (2015) neben Arbeitsbelastung auch die Aspekte der Informationsverarbeitung als auch der Problemlösung bei Krankenhausmitarbeiter*innen erfasst. Informationsverarbeitung stand in seinen Ergebnissen in einem positiven Zusammenhang zu emotionaler Erschöpfung und Arbeitsengagement. Der Aspekt Problemlösung hatte ebenfalls einen positiven Einfluss auf Arbeitsengagement. Nicht signifikant zeigte sich der Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung und der Anforderung Problemlösung (Albrecht 2015). Die Ergebnisse bestätigten somit die uneindeutige Forschungslage bezüglich der Frage, ob herausfordernde Anforderungen in Zusammenhang mit Erschöpfung und Burnout stehen (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010).

1.2.7 Persönliche Ressourcen

Anfangs berücksichtigte das *Job Demands-Resources Model* ausschließlich Merkmale der Arbeitsumgebung (Schaufeli & Taris, 2014). Die Arbeitsweise von Arbeitnehmer*innen wird jedoch nicht ausschließlich durch situative, sondern auch durch individuelle Faktoren bestimmt (Hackman & Oldham, 1976). In Einklang mit vielen psychologischen Ansätzen wurden aus diesem Grund auch persönliche Ressourcen mit in das *Job Demands-Resources Model* aufgenommen (Schaufeli & Taris, 2014).

Persönliche Ressourcen sind positive Selbstbewertungen, die sich auf die individuelle Fähigkeit beziehen, die eigene Umwelt erfolgreich zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Nach van den Heuvel und Kolleg*innen (2010) spiegelt der Begriff aber auch persönliche Merkmale wider, die einen positiven Glauben an sich selbst oder an die Welt beinhalten und Ähnlichkeit bzw. Überlappungen mit Resilienz aufweisen. Mentale

und emotionale Kompetenz, Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl sowie Optimismus sind laut Xanthopoulou und Kolleg*innen (2007) Beispiele für persönliche Ressourcen.

Weitere Forscher*innen beschäftigten sich mit ähnlichen Konstrukten, beispielsweise *Psychologischen Ressourcen* (Taylor, Kemeny, Reed, Bower, & Gruenewald, 2000) oder *Psychologischem Kapital* (Luthans & Youssef, 2004). Beide genannten Forschungsschwerpunkte untersuchten, ähnlich zum Konzept der persönlichen Ressourcen, den Zusammenhang zwischen positiven Aspekten, wie z.B. Optimismus sowie Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogenen Ergebnissen.

Persönliche Ressourcen werden als Zustand oder Eigenschaft verstanden, wobei ein Großteil der Forschungen von der Zustandsperspektive ausgeht (van den Heuvel et al., 2010). Persönliche Ressourcen können sich entwickeln und mit der Zeit verändern (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Gist und Mitchell (1992) sehen persönliche Ressourcen als formbares Persönlichkeitsmerkmal niedrigerer Ordnung.

In Studien konnte gezeigt werden, dass persönliche Ressourcen im Zusammenhang mit Arbeitsengagement, individueller Leistung sowie Lebenszufriedenheit stehen und persönliches Wachstum als auch die Entwicklung fördern (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004; Schaufeli & Taris, 2014). Bakker und Sanz-Vergel (2013) argumentierten, dass die individuelle Ausprägung der persönlichen Ressourcen eine entscheidende Rolle spielt. Je höher das Ausmaß der persönlichen Ressourcen ist, umso positiver ist die Selbstachtung der Person. Arbeitnehmer*innen mit einer hohen Selbstachtung sind eher intrinsisch motiviert und dadurch leistungsfähiger und zufriedener (Bakker & Sanz-Vergel, 2013). Ähnlich wie Arbeitsressourcen sind somit auch persönliche Ressourcen daran beteiligt, Ziele im Arbeitskontext zu setzen und zu erreichen (Hakanen et al., 2006).

Bisher wurden persönliche Ressourcen auf mehrere Weisen in das *Job Demands-Resources Model* integriert. Abbildung 2 zeigt das *Personal Resources Adaptation Model* von Van den Heuvel und Kolleg*innen (2010) und die unterschiedlichen Möglichkeiten der Einbindung von persönlichen Ressourcen in das Modell.

Eine Auffassung sieht persönliche Ressourcen als einen Vorläufer von Belastungen und Motivation (Taris & Schaufeli, 2016). Längsschnittstudien wiesen darauf hin, dass die anfängliche Höhe von persönlichen Ressourcen das spätere Ausmaß an Arbeitsengagement vorhersagt (Xanthopoulou et al., 2008). Auch das anfängliche Ausmaß von Arbeitsengagement konnte die spätere Ausprägung von persönlichen Ressourcen voraussagen, sodass Forscher dies als Hinweis für eine Spiralwirkung sahen und in Verbindung zu Stevan E. Hobfolls *Theorie der Ressourcenerhaltung* setzten (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

Eine weitere Auffassung ist angelehnt an Banduras (1997) *Sozial-kognitve Theorie* und sieht persönliche Ressourcen als Vorläufer von Arbeitsmerkmalen. Persönliche Ressourcen wie beispielsweise Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugungen beeinflussten demnach die Wahrnehmung des Arbeitsumfelds (Judge, Bonn, & Locke, 2000). Diese Wahrnehmung prägt im weiteren Verlauf dann Aspekte wie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Auch Optimismus und ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl, beides Faktoren von Resilienz, beeinflussten die Bewertung einer Stresssituation positiv (Chang & Farrehi, 2001; Scheier, Carver, & Bridges, 2001). Als Grund dafür sehen Forscherinnen die ausgiebigere Nutzung von Bewältigungsstrategien bei der Beurteilung von Stresssituationen (Mäkkangas & Kinnunen, 2003).

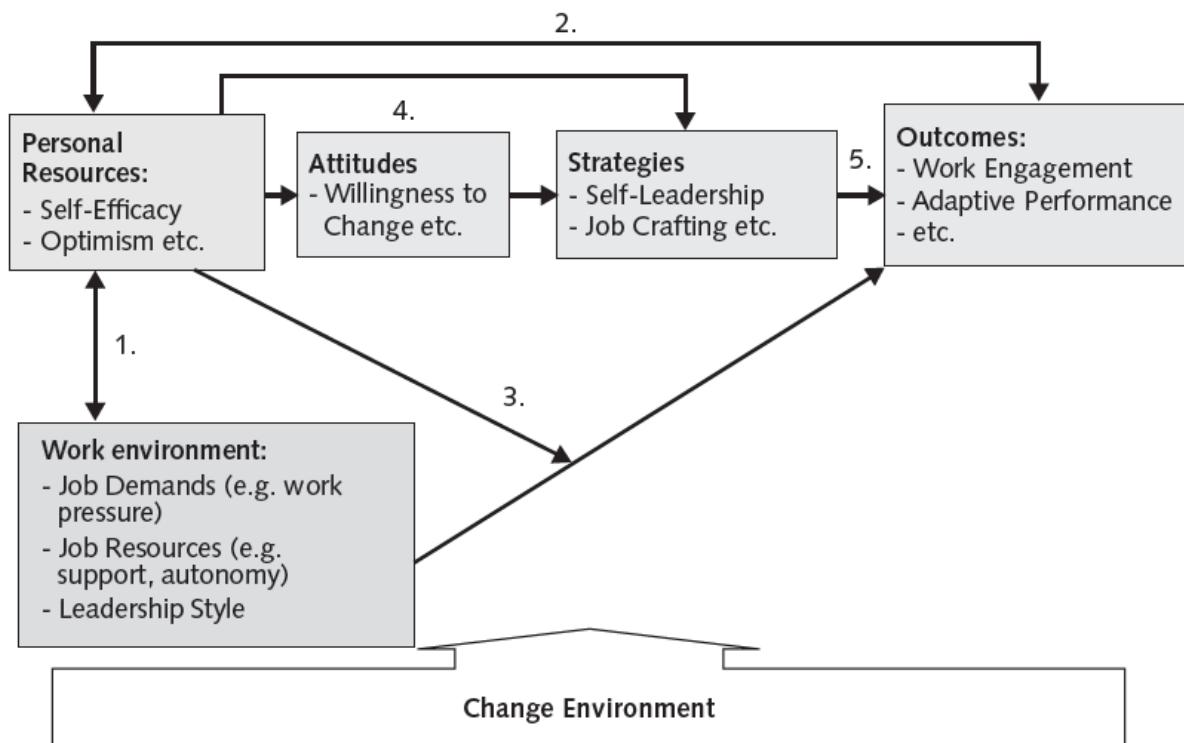


Abbildung 2. Personal Resources Adaption Model (Van den Heuvel et al., 2010, S. 138)

Wiederum andere Studien postulierten einen mediierenden Einfluss von persönlichen Ressourcen auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und arbeitsbezogenen Ergebnissen, wie zum Beispiel Arbeitsengagement und Burnout (Bakker & Xanthopoulou, 2013; Van den Broeck, Van Ruyseveldt, Smulders, & De Witte, 2011; Vink, Ouweleen, & Le Blanc, 2011). In einem ressourcenförderlichen Arbeitsumfeld wächst demnach die Wahrscheinlichkeit, dass positive Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Zukunftsaussichten von Arbeitnehmer*innen entwickelt werden (Schaufeli & Taris, 2014). Entwickelte Merkmale stehen dann wiederum in positivem Zusammenhang mit

gesundheitsbezogenen Ergebnissen (Demerouti, Bakker, & Xanthopoulou, 2019). Studienergebnisse konnten diesbezüglich den mediierenden Einfluss von Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Selbstregulation sowie Resilienz auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und Aspekten von Wohlbefinden belegen (Schaufeli & Taris, 2014; Xanthopoulou et al., 2007).

Eine abschließende Auffassung sieht persönliche Ressourcen als Moderatorvariable in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und Wohlbefinden. Die Wirkung von Arbeitsmerkmalen auf das Wohlbefinden wurde von persönlichen Ressourcen gesundheitsförderlich moderiert (Schaufeli & Taris, 2014). Mehrere Studien untersuchten diese Hypothese (Fry, 1995; Lai, 1995; Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Pierce & Gardner, 2004; Tadic, Bakker, & Oerlemans, 2015; Van Yperen & Snijders, 2000; Xanthopoulou et al., 2007). Als abhängige Variable wurden mehrheitlich psychosomatische Beschwerden, psychische Belastungen und emotionale Erschöpfung betrachtet (Fry, 1995; Lai, 1995; Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Pierce & Gardner, 2004; Van Yperen & Snijders, 2000; Xanthopoulou et al., 2007). Positive arbeitsbezogene Aspekte, wie beispielsweise Arbeitsengagement wurden in diesem Kontext bis dato nicht beleuchtet. Die mehrheitlich untersuchten Arbeitsmerkmale lauteten: Arbeitsintensität, Arbeitskomplexität, Zeitdruck, Rollenkonflikte, Rollenunklarheit, emotionale Anforderungen, Organisationsveränderungen und Unannehmlichkeiten des Alltags. Neben Studien, die einen moderierenden Einfluss von persönlichen Ressourcen identifizierten (Fry, 1995; Lai, 1995; Pierce & Gardner, 2004; Van Yperen & Snijders, 2000), kamen vereinzelte Untersuchungen zu uneinheitlichen oder widersprüchlichen Ergebnissen (Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Tadic et al., 2015; Xanthopoulou et al., 2007). Aus diesem Grund sprachen sich Demerouti und Kolleg*innen (2019) für weitere empirische Forschungen zu diesem Thema aus. Dieser Forderung möchte ich nachkommen und den moderierenden Einfluss von Resilienz auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsforderungen und Arbeitsengagement als auch Burnout untersuchen. Nähere Informationen zu den in dieser Masterarbeit gewählten Arbeitsanforderungen folgen in den nachkommenden Kapiteln.

1.3 Unternehmensberatung

Gesellschaftliche Veränderungen wie die Globalisierung, der Wettbewerb auf internationalen Märkten oder die Einführung neuer Technologien schaffen verschiedenste Herausforderungen, die nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen samt ihren Mitarbeiter*innen betreffen (Rosa, 2003; Stone, 2010). Bei der Begleitung des Wandels und der damit einhergehenden stetigen Veränderungen haben sich Unternehmensberatungen zu einem wichtigen Bestandteil in der Dienstleistungsbranche entwickelt (Brückner-Bozetti, 2015). Armbrüster und Kieser

(2001) beschreiben die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberater*innen und Großunternehmen im betrieblichen Alltag bereits als Normalität. Grund dafür sind zahlreiche Herausforderungen in Bezug auf Wirtschaft und Gesellschaft, denen Unternehmen gegenüberstehen sowie das umfassende Wissen von Unternehmensberater*innen bezüglich Trends in Management, Technologie und Organisation (Lippold, 2016).

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater veröffentlicht jährlich eine Übersicht mit aktuellen Kennzahlen der Unternehmensberatungsbranche. Im Jahr 2019 arbeiteten insgesamt rund 128.000 Person in Deutschland als Berater*innen (BDU, 2020). Die Tendenz ist weiterhin steigend. Begünstigt durch das positive Wirtschaftsumfeld sowie Organisationen und Unternehmen, die sich an digitale Anforderungen anpassen wollen, profitieren Unternehmensberatungen in Zeiten der Globalisierung. In den Jahren von 2007 bis 2019 konnte der Branchenumsatz von 16,4 auf 35,7 Milliarden Euro gesteigert werden. Dies entspricht einem durchschnittlichen Jahreswachstum von circa 6,7 % (BDU, 2020). Begünstigende Einflussfaktoren waren dafür die technologische Beschleunigung und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen (Nissen, 2018). Laut dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2020) sollte sich dieser Trend auch im Jahr 2020 bestätigen und zu einem Umsatzwachstum von circa 5,8 % führen. Laut einem Online-Artikel trübt jedoch die COVID-19-Pandemie den Ausblick auf die Geschäftsergebnisse für das Jahr 2020 (*Nach stabilem Wachstum 2019 schaut die Consultingbranche ungewiss ins neue Geschäftsjahr*, 2020).

1.3.1 Merkmale der Branche

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff Unternehmensberatung uneinheitlich definiert (vgl. Ernst, 2002; Mohe, 2003; Schrädl, 1996; Wolf, 2000). Als Grund dafür sieht Ernst (2002) die voneinander abweichende disziplinäre Zuordnung des Forschungsgebietes, welche in weiterer Folge zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Schwerpunkten und Betrachtungsweisen führt. Daran anschließend bemängeln Nissen (2007) und Bredl (2005) das uneinheitliche Verständnis des Begriffs Unternehmensberatung und die geringe Trennschärfe zwischen einzelnen Begriffen in diesem Bereich.

Zur richtigen Einordnung ist die Abgrenzung von den Unternehmenszweigen der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung nötig (Bredl, 2005). Sowohl der Begriff Wirtschaftsprüfer*in sowie Steuerberater*in ist gesetzlich in Österreich und Deutschland geschützt. Auch die Nomenklatur Unternehmensberater*in ist in Österreich nach der Gewerbeverordnung eine geschützte Berufsbezeichnung. Im Gegensatz dazu erschwert jedoch

eine fehlende rechtlich geschützte Berufsbezeichnung in Deutschland eine einheitliche und detaillierte Definition (Nissen, Deelmann, & Klauk, 2012).

Lippold (2013) formuliert zur Eingrenzung des Begriffs Unternehmensberatung spezifische Eckpunkte, welche die Tätigkeiten eines/einer Unternehmensberater*in genauer beschreiben:

- **Art der Tätigkeit:** entgeltliche, individuelle und höherwertige professionelle Dienstleistung;
- **Durchführende(r) der Tätigkeit:** eine oder mehrere (qualifizierte) Person(en);
- **Adressat der Tätigkeit:** Unternehmen und Organisationen;
- **Inhalt der Tätigkeit:** in Abhängigkeit des Kundenwunsches die Identifikation, Definition und Analyse von Problemstellungen sowie unabhängige Empfehlung, Planung, Erarbeitung, Umsetzung und Kontrolle von Problemlösungen;
- **Ziel der Tätigkeit:** Verbesserung der Fähigkeit des Kunden, das zugrunde liegende Problem zu lösen;
- **Gegenstand der Tätigkeit:** Strategien, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Kundenunternehmens;
- **Dauer der Tätigkeit:** zeitliche Befristung der Dienstleistung;
- **Voraussetzung der Tätigkeit:** Expertise und Erfahrung. (S. 5)

Daraus ergibt sich für Nissen (2007) trotz der Vielzahl an unterschiedlichen Facetten des Begriffs Unternehmensberatung folgende Definition:

Unternehmensberatung (auch: Consulting) soll hier definiert werden als professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren. (S. 3)

Innerhalb des Begriffs Unternehmensberatung klassifizierte der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2017) die einzelnen Tätigkeitsbereiche in Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, Human Resource Beratung und IT-Beratung. Dabei entfielen insgesamt 43,5 % des Umsatzes auf die Organisations- und Prozessberatung, welche sich vor allem auf Projektmanagement und Prozessoptimierung sowie Performance Management konzentrierte. Die Strategie- und IT-Beratung machte 24,8 % bzw. 21,6 % des

Gesamtumsatzes von Unternehmensberatungen aus. Abgeschlagen mit 10 %, aber immerhin 2,8 Milliarden Euro Umsatz lag die Human Resources Beratung an letzter Stelle des Rankings. Unabhängig von den einzelnen Tätigkeitsbereichen sieht Berger (2004) die Branche der Unternehmensberatung als hochprofessionelle Dienstleistung, die in Zeiten der Globalisierung gemeinsam mit Kund*innen verschiedenen Herausforderungen begegnet und spezifischen Anforderungen ausgesetzt ist. Diese werden im nächsten Kapitel näher vorgestellt.

1.3.2 Spezifische Arbeitsanforderungen

Informationsverarbeitung

Durch technologische Innovationen und dem rapiden Wachstum von Unternehmen im Technologiesektor hat sich das Ausmaß der gespeicherten, berechneten und analysierten Informationen weltweit deutlich erhöht (Hilbert & Lopez, 2011). Ein Ende dieser Entwicklung ist dabei nicht in Sicht (Pentland, 2014). Durch diese Entwicklung hat sich auch die Zahl der wissensintensiven Berufe und somit auch die der Beschäftigten in diesen Bereichen stark erhöht. Immer wichtiger für eine erfolgreiche Zukunft in diesem Tätigkeitsfeld wird die Fähigkeit, die im Arbeitskontext zur Verfügung stehenden Informationen zu überblicken, zu analysieren sowie effizient zu verarbeiten (Manyika, 2011). Dabei ist generell jede Person unabhängig von Geschlecht und Alter, mit der kognitiven Verarbeitung von Informationen beschäftigt (Levy, 2010). Martin und Wall (1989) sowie Wall und Kollegen (1995) zeigten auf, dass vor allem wissensintensive Berufe bzw. Tätigkeiten ein höheres Maß an Überwachung und Informationsverarbeitung erfordern und dadurch größere kognitive Ressourcen in Anspruch nehmen (Wood, Bandura, & Bailey, 1990).

Im Gegensatz zur immer steigenden Menge an zur Verfügung stehenden Informationen ist die menschliche Aufmerksamkeit begrenzt (Simon, 1957). Unternehmen versuchen diese Situation mithilfe von Datenbanken, vereinfachten Kommunikationsmöglichkeiten als auch mit Wissensaustausch innerhalb der Organisation zu verbessern - letztlich auch, um Wissensverlusten bei Personalabgängen vorzubeugen (Van Knippenberg, Dahlander, Haas, & George, 2015).

Die Herausforderung für Arbeitnehmer*innen besteht darin, in dieser informationsüberladenen Arbeitswelt die richtigen Entscheidungen zu treffen. Neben der Frage, welche Informationen letztlich für sie und andere relevant sind und welche nicht, müssen sie auch die Auswahl vornehmen, welche Informationen sie an Kolleg*innen weiterleiten und welche sie ihnen vorenthalten, sei es aus privaten, konkurrierenden oder ressourcenschonenden Gründen (Van Knippenberg et al., 2015). Aus diesen Herausforderungen können sich Pathologien, welche neben Erschöpfung und Burnout auch Urteilsstörungen nach sich ziehen, entwickeln. Trotz

dieser möglichen Entwicklungsverläufe wird jedoch dem Aspekt der Informationsverarbeitung in der organisationalen Forschung vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt (Schmitt, Zacher, & Frese, 2012).

Albrecht (2015) untersuchte in einer Studie mit zwei Stichproben den Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung, einer Subskala von *Maslach's Burnout Inventory*, und der Arbeitsanforderung Informationsverarbeitung. Seine Ergebnisse verdeutlichten, dass abhängig von der Stichprobe die Ergebnisse unterschiedlich ausfielen. Bei einer Stichprobe konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung und Informationsverarbeitung festgestellt werden, bei einer zweiten Stichprobe war der Zusammenhang jedoch nicht signifikant. Einheitliche Ergebnisse lieferte die Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Arbeitsengagement und Informationsverarbeitung. In beiden Stichproben wurde eine positive Beziehung festgestellt. Ein höherer Grad an Informationsverarbeitung im Arbeitsalltag stand jeweils in positivem Zusammenhang zu Arbeitsengagement.

Van den Broeck und Kolleg*innen (2010; 2017) fokussierten sich in ihren Studien auf den Zusammenhang zwischen kognitiven Anforderungen und Arbeitsengagement sowie Burnout. Die Fähigkeiten, Probleme zu lösen und Information zu verarbeiten, werden dabei in verschiedenen Studien zu der Kategorie *Kognitive Anforderungen* zusammengefasst (Albrecht, 2015). Die Ergebnisse der Forschungsgruppen postulierten einen positiven Zusammenhang zwischen Vitalität, einer Subskala von Arbeitsengagement und kognitiven Anforderungen (Van den Broeck et al., 2010; 2017). Sie fanden jedoch uneinheitliche Ergebnisse bezogen auf den Zusammenhang zwischen Burnout und kognitiven Anforderungen. Die Ergebnisse postulierten teilweise keinen oder einen positiven Zusammenhang.

Auch weitere Forschungen, die sich auf den Zusammenhang zwischen kognitiven Anforderungen und Burnout konzentrierten, kamen zu uneinheitlichen Ergebnissen. Entweder wird ein positiver Zusammenhang (Borritz et al., 2006; Van den Broeck, Baillien, & De Witte, 2011) oder kein Zusammenhang in den Studien postuliert (Scanlan & Still, 2013).

Die Gruppe der Befragten variierte jeweils in den angeführten Studien. Verschiedenste Tätigkeitsfelder waren in den Studien vertreten: Therapeut*innen, Call-Center Mitarbeiter*innen, Polizist*innen, Krankenhausmitarbeiter*innen. Letztlich könnten jobspezifische Faktoren die Ursache für die uneinheitlichen Ergebnisse sein. Das Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung wurde bis dato in keiner Studie näher untersucht.

Problemlösung

Zunehmender globaler Wettbewerb, das Wachstum der Informationstechnologie, flachere Hierarchien als auch die Neugestaltung von Organisationsprozessen sind nur einzelne Aspekte, welche die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen in den letzten Jahrzehnten verändert und geprägt haben (Eichhorst, Kendzia, Schneider, & Buhlmann, 2013; Shalley, Gilson, & Blum, 2009).

Ziel dieser Entwicklungen ist es, die Produktivität, Produktqualität als auch Profitabilität von Unternehmen zu steigern (Landsbergis, Cahill, & Schnall, 1999). Einerseits erhöhte sich dadurch in den letzten Jahrzehnten das Arbeitstempo und Arbeitsbelastung von Arbeitnehmer*innen (Galinsky, Bond, & Swanberg, 1998). Andererseits sind gestiegene wissensbedingte Anforderungen die Folge.

Zu den wissensbedingten Anforderungen gehören Aspekte wie Informationsverarbeitung und Problemlösung. Die Auswirkungen der Anforderungen Arbeitstempo und Arbeitsbelastung wurden in der Forschung bis dato ausführlich untersucht (Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010; Roelen et al., 2015), der Einfluss von wissensbedingten Anforderungen auf das Wohlbefinden von Arbeitnehmer*innen im Gegensatz dazu nicht (Schmitt et al., 2012).

In Anlehnung an die Forschung von Wall und Kolleg*innen (1990, 1995) sowie Jackson und Kollegen (1993) definieren Morgeson und Humphrey (2006) Problemlösung wie folgt:

Problem solving reflects the degree to which a job requires unique ideas or solutions and reflects the more active cognitive processing requirements of a job. Problem solving involves generating unique or innovative ideas or solutions, diagnosing and solving nonroutine problems, and preventing or recovering from errors. (S. 1323)

Der Zusammenhang zwischen Problemlösung und Burnout sowie Arbeitsengagement wurde bislang nur selten untersucht (Albrecht, 2015; Christian, Garza, & Slaughter, 2011). In einem quantitativen Review konnten Christian und Kolleg*innen (2011) aufzeigen, dass Problemlösung in positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement steht. Auch Albrecht (2015) postulierte einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsengagement und Problemlösung. Weitere Forschungen konzentrierten sich auf den Zusammenhang zwischen kognitiven Anforderungen und Arbeitsengagement (Mol, Nijkamp, Bakker, Schaufeli, & Kompanje, 2018; Van den Broeck et al., 2010). Die Operationalisierung der jeweiligen kognitiven Anforderungen entspricht jedoch nur teilweise der von Problemlösung. Meist wurde Problemlösung als eine von mehreren Bestandteilen von kognitiven Anforderungen erfasst (Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012).

Verschiedene Forscher*innen (Grant, Christianson, & Price, 2007; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Podsakoff et al., 2007) argumentierten, dass erhöhte Anforderungen im Hinblick auf die Problemlösefähigkeit von Arbeitnehmer*innen aufwendige Selbstregulierungsprozesse aktivieren, welche in weiterer Folge kognitive Ressourcen erschöpfen und zu Müdigkeit sowie Anspannung führen können.

Der positive Zusammenhang zwischen Problemlösung und Müdigkeit, psychologischen und arbeitsbezogenen Belastungen sowie Anspannungen wurde in mehreren Studien und unterschiedlichen Stichproben belegt (Beehr, Glaser, Canali, & Walley, 2010; Daniels, Besley, Wimalasiri, & Cheyne, 2013; Jackson & Mullarkey, 2000; Schmitt et al., 2012).

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Problemlösung und Burnout fand Albrecht (2015) in einer mit Krankenhausmitarbeiter*innen durchgeführten Studie keinen signifikanten Zusammenhang.

Weitere Forschungen untersuchten den Zusammenhang zwischen kognitiven Anforderungen und emotionaler Ermüdung (Van den Broeck et al., 2017; Van den Broeck et al., 2011; Van den Tooren & Rutte, 2016; Van de Ven & Vlerick, 2013). In dem Hinblick wurde mehrheitlich ein positiver Zusammenhang festgestellt. Jedoch deckte sich die Operationalisierung von kognitiven Anforderungen nur teilweise mit der von Problemlösung.

Studien über den Zusammenhang zwischen Problemlösung und Arbeitsengagement sowie Burnout wurden bislang nicht mit Unternehmensberater*innen durchgeführt. Einzig die Studie von Beehr und Kolleg*innen (2010) untersuchte als Stichprobe eine Gruppe von internen Manager*innen, die bei einem amerikanischen Möbelhersteller mit einer SAP-Implementierung beschäftigt waren und sich somit im erweiterten Tätigkeitsumfeld von Unternehmensberater*innen befanden. Die Arbeitsanforderung Problemlösung stand in dieser Stichprobe negativ mit psychologischen Belastungen in Zusammenhang.

Quantitative Anforderungen und Arbeitstempo

Unterstützt von der rasanten technologischen Beschleunigung verändern und optimieren sich Unternehmen. Der Grund für diese Veränderungen liegt in der Globalisierung sowie dem damit einhergehenden und zunehmenden Wettbewerbsdruck (Junghanns & Morschhäuser, 2013). Ziel der Optimierungen ist es, die Profitabilität und Effizienz der Unternehmen zu steigern (Schwenker & Bötzel, 2006).

Auswirkungen hat diese Entwicklung auch auf Arbeitnehmer*innen. Im Arbeitsalltag sind diese einer Vielzahl von steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz ausgesetzt, die sowohl das Wohlbefinden als auch die Leistung von ihnen beeinflussen (Nahrgang et al., 2011). Aus diesem Grund sind auch viele Forscher*innen daran interessiert, mehr über die Auswirkungen

und Zusammenhänge von Arbeitsanforderungen und dem Wohlbefinden der Arbeitnehmer*innen zu erfahren.

Beginnend Ende der 1990er-Jahre äußerten verschiedene Forscher*innen Bedenken in Bezug auf die Erfassung von Arbeitsanforderungen (Johnson, Stewart, Hall, Fredlund, & Theorell, 1996; Van der Doef & Maes, 1999). Sie bemängelten schwache Gütekriterien wie Reliabilität und Validität, die unzureichende Definition von Arbeitsanforderungen sowie zusätzlich die Vermischung von mehreren unterschiedlichen Arbeitsanforderungen in den Untersuchungen (Kristensen, Bjorner, Christensen, & Borg, 2004).

Die in den letzten Jahrzehnten am meist diskutierte und untersuchte Anforderung im Arbeitskontext ist die der Arbeitsbelastung (Leiter & Maslach, 2003). Die zentralen, von Forschern betrachteten Aspekte waren: Arbeitsüberbelastung, Arbeitsmenge, Arbeitstempo, Arbeitsintensität, Arbeitsdruck, Überstunden, Arbeitsdauer. Häufig werden diese Anforderungsaspekte in Fragebögen vermischt und unter dem Begriff Arbeitsbelastung zusammengefasst und angeführt (Van Veldhoven, 2014).

Kristensen und Kollegen (2004) untersuchten in ihrer Studie unterschiedliche Fragebögen zur Arbeitsbelastung. Sie stellten dafür mehrere Fragebögen zusammen und befragten Arbeitnehmer*innen aus verschiedenen Berufsfeldern. Die Ergebnisse zeigten, dass abhängig von der Wahl der Fragen die Ergebnisse zur Arbeitsbelastung stark variierten und je nach Fokus der Fragen bestimmte Berufsfelder hohen Anforderungen ausgesetzt waren und andere wiederum nicht.

Als wichtigen Schritt zu einer verbesserten Erfassung von Arbeitsbelastung sehen die Forscher*innen (Kristensen et al., 2004) die strukturelle Unterscheidung zwischen Aufgabe und Zeit, welche in weiterer Folge mit den Skalen „Quantitative Anforderungen“ und „Arbeitstempo“ abgebildet wurde.

Borritz und Kolleg*innen (2005) sowie Stahl und Kollegen (2018) untersuchten mit den optimierten Skalen den Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Burnout. Beide Studien postulierten einen positiven Zusammenhang zwischen quantitativen Anforderungen und Burnout als auch zwischen Arbeitstempo und Burnout.

Die Ergebnisse bestätigten weitere Studien, welche eine andere Operationalisierung von Arbeitsbelastung wählten und den negativen Einfluss von Arbeitsbelastung auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer*innen verdeutlichten (Alarcon, 2011; Albrecht, 2015; Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2001; Lasalvia et al., 2009; Le Blanc, Hox, Schaufeli, Taris, & Peeters, 2007; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Van den Broeck et al., 2011; Van den Broeck et al., 2017).

Bezogen auf das *Job Demands-Resources Model* sehen LePine und Kolleg*innen (2005) sowie Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) Arbeitsbelastung als herausfordernde Anforderung. Grund dafür sind Studienergebnisse, die neben einem positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Burnout, zusätzlich auch einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitsengagement postulierten (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Crawford et al., 2010; Van den Broeck et al., 2010; Vander Elst et al., 2016). Diesen Ergebnissen stehen andere Studien gegenüber, die keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitsengagement finden konnten (Albrecht, 2015; Llorens et al., 2006; Van den Broeck et al., 2010; Van den Broeck et al., 2017).

Der Zusammenhang zwischen den oben vorgestellten Arbeitsanforderungen und Burnout sowie Arbeitsengagement wurde in zahlreichen Studien erforscht. Die daraus resultierenden Ergebnisse fallen uneinheitlich aus. Eine optimierte Erfassung von Arbeitsbelastungen als auch eine gezielte Unterscheidung von kognitiven Anforderungen in Problemlösung und Informationsverarbeitung führt zu einer verbesserten Operationalisierung. Zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass die Arbeitsanforderungen je nach Berufsfeld variieren können und sich die Studienergebnisse somit nur eingeschränkt in andere Arbeitskontexte übertragen lassen. Das Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung wurde bis dato in keiner Studie näher untersucht, sodass es das Ziel dieser Forschungsarbeit ist, mehr über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen und Burnout sowie Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement in diesem Berufsfeld zu erfahren.

1.4 Beschleunigung der Arbeit

1.4.1 Arbeitsanforderungen im Wandel

Globale Veränderungen haben die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten stark geprägt. Darüber sind sich Soziolog*innen wie auch Wirtschafts- und Organisationswissenschaftler*innen einig (Cascio, 2003). Viele der Forscher sehen die Ölkrise, die stagnierende Wirtschaft als auch den steigenden globalen Wettbewerbsdruck in den 1970er-Jahren als Startpunkt für diese internationale Entwicklung (Fullerton & Wallace, 2007). In den letzten 30 Jahren erhöhte zusätzlich der exponentiell steigende technologische Fortschritt die Geschwindigkeit des Wandels (Ladipo & Wilkinson, 2001).

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, erhöhen Unternehmen ihre Flexibilität in Bezug auf Strategie und Organisationsstruktur (Kalleberg, 2003; Smith, 1997). Dieser Wandel hat auch für Arbeitnehmer*innen Konsequenzen: Die anwachsende Flexibilität wird nun auch von ihnen erwartet und sie hat Auswirkungen auf das Anforderungsprofil und Tätigkeitsspektrum der beschäftigten Personen (Green, 2004; Junghanns & Morschhäuser, 2013).

Zusätzlich stehen Arbeitnehmer*innen vor der Herausforderung, ihre Aufgaben verstärkt selbst zu planen und zu begleiten. Nicht mehr der Arbeitsaufwand, sondern das Ergebnis ist dabei entscheidend (Pongratz & Voß, 2003). Die Kontrolle darüber, wann, wo und wie die Tätigkeiten ausgeführt werden, obliegt nun in einem größeren Maße bei Arbeitnehmer*innen (Korunka & Kubicek, 2013; Kratzer & Nies, 2009).

Mehr Gelegenheiten zu lernen, die eigenen Fähigkeiten einzubringen als auch mehr Verantwortung zu übernehmen, steigert laut Schaufeli und Bakker (2004) die intrinsische Motivation von Arbeitnehmer*innen und führt zu mehr Vitalität und Engagement. Auf der anderen Seite erhöht die wachsende Übernahme von Verantwortung und die gestiegene Leistungserwartung die Arbeitsintensität (Kubicek, Paskvan, & Korunka, 2015).

Mögliche Optionen mit dieser steigenden Arbeitsintensität umzugehen, liegen darin das Arbeitstempo und/oder die Arbeitsdauer zu erhöhen. Auswirkungen davon sind Multitasking, dem gleichzeitigen Verrichten mehrerer Handlungen oder das Verkürzen von Pausen (Rosa, 2005).

Dies berücksichtigend ist es wenig überraschend, dass sich immer mehr Forscher*innen mit den verändernden Arbeitsanforderungen, dem Thema Arbeitsintensität als auch den Auswirkungen dieser Entwicklung auf Arbeitnehmer*innen beschäftigen (Cascio, 2003; Kubicek et al., 2015).

In einer in Europa durchgeführten Studie konnten Forscher*innen aufzeigen, dass sich die von Arbeitnehmer*innen wahrgenommene Arbeitsintensität in den 1990er-Jahren erhöht hat (Parent-Thirion, Fernandez Macias, Hurley, & Vermeylen, 2007). Bestätigende Ergebnisse lieferten unter anderem Olsen, Kalleberg und Nesheim (2010). Die Forscher*innen verglichen die Ergebnisse von insgesamt vier Ländern (Westdeutschland, Norwegen, USA und Großbritannien) aus den Jahren 1989, 1997 und 2005. Sie stellten fest, dass es in allen vier Ländern in mindestens einer Periode zu einer signifikanten Steigerung der Arbeitsintensität bei Arbeitnehmer*innen gekommen ist.

Green und McIntosh (2001) sahen als Grund für diesen Anstieg die steigende Nutzung von technologischen Hilfsmitteln, die wachsende Arbeitsunsicherheit und die Erhöhung des Wettbewerbsdrucks. Zusätzlich fanden die beiden Forscher in einem Vergleich zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor heraus, dass Beschäftigte in der Privatwirtschaft von einer signifikant höheren Anstrengung im Arbeitsalltag berichteten als Arbeitnehmer*innen im öffentlichen Sektor. West (2013) argumentierte, dass das variierende Maß an Arbeitsanstrengung auf den in den Branchen unterschiedlich ausgeprägten Wettbewerbsdruck zurückzuführen ist. Während Unternehmen in der Privatwirtschaft einem hohen

Konkurrenzdruck ausgesetzt sind, laufend den Markt sowie ihre Effizienz im Auge behalten und auf Änderungen reagieren müssen, gibt es im öffentlichen Bereich keinen Wettbewerb (Berner, 2016). Dieses Ergebnis zeigte, dass die zeitliche Entwicklung der Arbeitsintensität von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird und beispielsweise je nach Branche und Digitalisierungsgrad der Arbeit variiert (Brown, 2012).

1.4.2 Beschleunigungsbedingte Arbeitsanforderungen

Wie bereits im vergangenen Kapitel erläutert, hat sich laut einer Vielzahl von Studien die Arbeitsintensität in den letzten Jahrzehnten erhöht. Diese Entwicklung führte dazu, dass sich immer mehr Forscher*innen mit dem Thema Arbeitsintensität als auch mit deren Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer*innen beschäftigten.

Ein Teil der Forschung zum Thema Arbeitsintensität verwendete die Begriffe Arbeitsintensivierung und Arbeitsintensität synonym (Burchell & Fagan, 2004). Andere Forschende wählten in ihren Studien Messinstrumente für Arbeitsintensivierung, welche Arbeitsüberbelastung, Arbeitstempo, Arbeitsintensität, Arbeitsdruck oder Überstunden erfassten (Dex & Bond, 2005; Macky & Boxall, 2008; White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, 2003).

Franke (2015) untersuchte die Aspekte Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung in ihrer Forschung als jeweils eigenständige Begriffe und definiert Arbeitsintensivierung wie folgt:

Work intensification refers to a temporal increase of work intensity and thus, implies a dynamical aspect of work (e.g., to have less time to deal with the same level of demands).
(S.18)

In Erweiterung zu Arbeitsintensität ist Arbeitsintensivierung für die Forscher*innen kein Zustand, sondern beinhaltet einen dynamischen Aspekt mit einer zeitlichen Referenz und muss demnach in Forschungen getrennt voneinander untersucht werden (Franke, 2015).

Auch Paskvan, Kubicek, Prem und Korunka (2016) argumentierten, dass Arbeitsintensivierung von anderen Anforderungen wie zum Beispiel längeren Arbeitszeiten unterschieden werden muss. Längere Arbeitszeiten führen ihrer Meinung nach nicht zwangsläufig zu intensivierten Arbeitsaufgaben. Green (2001) konnte etwa in seiner Studie feststellen, dass die durchschnittliche Arbeitszeit zwischen 1977 und 1998 zurückgegangen ist, sich jedoch die Arbeitsintensität in dieser Zeit erhöht hat.

Um Arbeitsintensivierung zu messen, entwickelten Kubicek, Paskvan & Korunka (2015) einen Fragebogen, der neben ökonomischen Daten auch soziologische Theorien, beispielsweise von Hartmut Rosa (2005), beinhaltet. Dabei wurden insgesamt fünf beschleunigungsbedingte

Anforderungen identifiziert: Arbeitsintensivierung, intensivierte tätigkeits- und karrierebezogene Autonomieanforderungen sowie intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Fähigkeiten.

Korunka und Kubicek (2013) gehen davon aus, „dass Personen beschleunigungsbedingte Anforderungen je nach Ressourcenlage unterschiedlich bewerten, unterschiedlich handhaben und unterschiedlich von diesen betroffen sind“ (S. 32). Zusätzlich beeinflussen personale Ressourcen wie Arbeitnehmer*innen mit beschleunigungsbedingten Anforderungen umgehen. Die fünf beschleunigungsbedingten Anforderungen und ihre Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen werden folgend beschrieben und mit bisherigen Studienergebnissen in Zusammenhang gebracht.

Arbeitsintensivierung

Arbeitsanforderungen haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert, wodurch Themen der Arbeitsintensität und den Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen vermehrt in den Fokus der Forschung rückten (Eichhorst et al., 2013; Kubicek et al., 2015; Shalley et al., 2009). Im Gegensatz dazu ist die Zahl der Literatur, welche sich mit Arbeitsintensivierung und den Konsequenzen dieser Entwicklung befassten, sehr gering (Franke, 2015).

Verfügbare Studien untersuchten zumeist den Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung und emotionaler Erschöpfung, Anspannung oder Burnout (Callea, Lo Presti, Mauno, & Urbini, 2019; Korunka, Kubicek, Paskvan, & Ulferts, 2015; Kubicek, Korunka, & Ulferts, 2013; Kubicek et al., 2015; Paskvan et al., 2016; Zeytinoglu et al., 2007). Mehrheitlich waren dabei die betrachteten Stichproben im Gesundheitssektor tätig (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Zeytinoglu et al., 2007). Unabhängig von der Stichprobe postulierten alle Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung und Burnout, emotionaler Erschöpfung und Anspannung. Lediglich Kubicek, Korunka und Ulferts (2013) bezogen den Aspekt Arbeitsengagement mit in ihre Untersuchung ein und postulierten einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung und Arbeitsengagement in ihrer Stichprobe mit 1498 Angestellten aus dem Pflegesektor.

Während Arbeitsbelastung als herausfordernde Anforderung angesehen wurde (LePine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010), zeigte die Studie von Kubicek und Kolleg*innen (2013), dass Arbeitsintensivierung in keinem positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement stand und demnach nicht als herausfordernde Arbeitsanforderung einzustufen ist. Dieses konträre Ergebnis bestärkte die Annahme von Franke (2015), dass Arbeitsbelastung und Arbeitsintensivierung unterschiedliche Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen haben und nicht synonym füreinander zu verwenden sind.

Tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen

Zeit ist Geld und mit kürzeren Entscheidungsprozessen sowie flexibleren Organisationsstrukturen versuchen Unternehmen dem Wettbewerbsdruck standzuhalten (Cascio, 2003). Dadurch wird in der heutigen Zeit von Arbeitnehmer*innen zunehmend erwartet, Tätigkeiten, Tagesabläufe und Aufgaben autonom zu planen, zu strukturieren und zu erledigen (Kubicek et al., 2015). Die bislang von Arbeitgeber*innen übernommene Kontrolle entwickelt sich zur Anforderung der Selbstkontrolle für Arbeitnehmer*innen (Korunka & Kubicek, 2013).

Um diese intensivierte Veränderung zu messen, entwickelten Kubicek und Kollegen (2015) einen Fragebogen zur Erfassung von Arbeitsintensivierungen. Einer der fünf darin abgebildeten Aspekte lautet *Intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderung* und erfasst mithilfe von fünf Fragen, inwiefern Arbeitnehmer*innen zu einem gesteigerten Maß Arbeitsabläufe oder Entscheidungen selbst planen bzw. treffen müssen.

Verschiedene Studien, die diese Anforderung untersuchten, kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während Kubicek und Kollegen (2015) sowie Callea und Kolleg*innen (2019) einen positiven Zusammenhang zwischen tätigkeitsbezogenen Anforderungen und Burnout feststellten, stellte sich der Zusammenhang bei Korunka und Kolleg*innen (2015) als negativ heraus.

Weitere Ergebnisse zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Anforderungen und Arbeitsengagement (Callea et al., 2019). Der Zusammenhang zwischen tätigkeitsbezogenen Anforderungen und Arbeitszufriedenheit zeigte sich teils als positiv (Korunka et al., 2015), teils als nicht signifikant (Kubicek et al., 2015).

Karrierebezogene Autonomieanforderungen

Unternehmen in der Privatwirtschaft sind einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt und müssen laufend den Markt sowie ihre Effizienz im Auge behalten und auf Änderungen reagieren (Berner, 2016). Eine Reaktion von Unternehmen kann unter anderem die Entlassung von Mitarbeiter*innen sein, um Kosten zu reduzieren. Aus diesem Grund stehen Arbeitnehmer*innen auf Karriereebene steigenden Planungs- und Entscheidungsanforderungen gegenüber, welche mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung verbunden sind (Kubicek et al., 2015).

Strategische Möglichkeiten der steigenden Unsicherheit zu begegnen sind, die eigene Karriere autonom zu planen, die eigene Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen und sich innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisation Alternativen offenzuhalten (Briscoe & Hall, 2006; Pongratz & Voß, 2003; Zeitz, Blau, & Fertig, 2009).

Nur wenige Studien haben intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderung bislang im Zusammenhang mit Arbeitsengagement, Burnout und Arbeitszufriedenheit untersucht.

Zusätzlich lieferten die Studien im Hinblick auf intensivierte karrierebezogene Anforderungen und Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Burnout uneinheitliche Ergebnisse (Callea et al., 2019; Kubicek et al., 2015).

Die Forschung von Kubicek und Kollegen (2015) postulierten einen geringen negativen Zusammenhang zwischen intensivierten karrierebezogenen Anforderungen und Arbeitszufriedenheit und des Weiteren einen positiven Zusammenhang zwischen intensivierten karrierebezogenen Anforderungen und Burnout.

Callea und Kolleg*innen (2019) bestätigten das Ergebnis im Hinblick auf den Zusammenhang mit Burnout in ihrer finnischen Stichprobe. Sie fanden jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen intensivierten karrierebezogenen Anforderungen und Arbeitsengagement.

Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen

Im globalen Wettbewerb ist Wissen eine bedeutende Ressource, welche Unternehmen in einer immer komplexer werdenden Umwelt einen wichtigen Wettbewerbsvorteil bringt (Mauno, Minkkinen, Tsupari, Huhtala, & Feldt, 2019). Auf der anderen Seite steigt die Geschwindigkeit, mit der sich Wissensinhalte erneuern, sodass die Halbwertszeit von Wissen sinkt und Technologien schneller veralten (Pyöria, 2005). Die Paarung der beiden Aspekte führt dazu, dass sich Unternehmen und Arbeitnehmer*innen frühzeitig und kontinuierlich mit technologischen Erneuerungen und Innovationen auseinandersetzen und diese gegebenenfalls nutzen bzw. implementieren müssen (Korunka & Kubicek, 2013).

Der auf Unternehmen lastende Druck wird von Arbeitgeber*innen auf Arbeitnehmer*innen weitergegeben. Die steigende Bereitschaft zur Weiterbildung sowie zur Übernahme des neuesten Fachwissens wird von Unternehmensseite erwartet (Eurofound, 2012; Obschonka, Silbereisen, & Wasilewski, 2012). Dadurch steigt der wissensbedingte Lernbedarf, welcher als Anforderung auf die Arbeitnehmer*innen wirkt und von Forscher*innen in verschiedenen Studien näher untersucht wurde.

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Burnout lieferten Studien unterschiedliche Ergebnisse (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Kubicek et al., 2015; Mauno et al., 2019c; Obschonka et al., 2012). Kubicek und Kollegen (2015) als auch Mauno und Kolleg*innen (2019c) postulierten in ihren Untersuchungen positive Zusammenhänge zwischen Burnout und wissensbasierten Lernanforderungen. Demgegenüber stehen Studienergebnisse von Forscher*innen, welche

einen negativen Zusammenhang zwischen Burnout und intensivierten Wissensanforderungen feststellten (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013). Zusätzlich gibt es Untersuchungen, die keinen signifikanten Zusammenhang feststellen konnten, sodass die Studienlage in Bezug auf Burnout bzw. Subskalen davon konträre Ergebnisse lieferten (Kubicek et al., 2013; Obschonka et al., 2012).

Im Gegensatz dazu wurde bereits mehrfach ein positiver Zusammenhang zwischen intensivierten wissensbasierten Lernanforderungen und Arbeitsengagement sowie Arbeitszufriedenheit gemessen (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Mauno et al., 2019b; Obschonka et al., 2012). Einzig Kubicek und Kollegen (2015) konnten in ihrer Studie keinen signifikanten Zusammenhang im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit feststellen.

Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten

Auch auf einer weiteren Ebene wird von Arbeitnehmer*innen die steigende Bereitschaft zur Weiterbildung sowie zur Übernahme des neusten Fachwissens erwartet (Eurofound, 2012; Obschonka et al., 2012). *Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten* bezeichnet die Anforderung, sich neue Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen, um Aufgaben effektiver erledigen zu können (Loon & Casimir, 2008).

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen intensivierten Lernanforderungen im Hinblick auf Fähigkeiten und Burnout zeigten Studien uneinheitliche Ergebnisse (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2015; Mauno et al., 2019b; Obschonka et al., 2012).

Kubicek und Kollegen (2015) als auch Mauno und Kolleg*innen (2019c) stellten in ihren Untersuchungen positive Zusammenhänge zwischen Burnout bzw. emotionaler Erschöpfung und intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten fest. Einen negativen Zusammenhang fanden Korunka und Kolleg*innen (2015) zwischen emotionaler Erschöpfung und intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten. Zusätzlich postulierten Obschonka und Kollegen (2012) keinen signifikanten Zusammenhang, sodass die Ergebnisse in Bezug auf Burnout sowie Subskalen von Burnout konträre Ergebnisse lieferten.

Eher einheitliche positive Zusammenhänge zwischen den intensivierten Anforderungen und Arbeitsengagement sowie Arbeitszufriedenheit konnten mehrere Studienergebnisse aufzeigen (Korunka et al., 2015; Mauno et al., 2019b; Obschonka et al., 2012). Lediglich Kubicek und Kollegen (2015) postulierten keinen signifikanten Zusammenhang im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten.

Der Zusammenhang zwischen beschleunigungsbedingten Anforderungen und Burnout sowie Arbeitsengagement wurde bislang nur wenig erforscht. Bisherige Studienergebnisse zeigten zusätzlich eher uneinheitliche Ergebnisse, sodass nicht eindeutig geklärt ist, ob und wie

beschleunigungsbedingte Anforderungen im Zusammenhang zu Burnout und Arbeitsengagement stehen. Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es daher, mehr über diese Zusammenhänge durch eine quantitative Untersuchung von Unternehmensberater*innen zu erfahren.

2. Fragestellungen, Hypothesen und Forschungsmodell

Aus dem oben präsentierten theoretischen Hintergrund leiten sich insgesamt drei Forschungsfragen ab, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden. Die Forschungslage der Forschungsfragen wird dafür kurz zusammengefasst. Weiterführend leiten sich daraus die Hypothesen und das Forschungsmodell dieser Forschungsarbeit ab.

2.1 Fragestellungen und Hypothesen

Die Forschungsergebnisse im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Aspekten psychischer Gesundheit variierten (Brunwasser et al., 2009; Pipe et al., 2012; Schure et al., 2013). Dahingegen waren die Ergebnisse in Bezug auf Resilienz und arbeitsbezogene Faktoren konsistenter und postulierten mehrheitlich einen positiven Zusammenhang (Bakker & Demerouti, 2008; Kašpárová et al., 2018; Mache et al., 2014). Aufgrund der teils uneinheitlichen Forschungslage leitet sich folgende erste Fragestellung inkl. folgender Hypothesen ab (siehe Tabelle 1) ab:

In welchem Zusammenhang steht Resilienz mit Burnout und Arbeitsengagement?

Tabelle 1. Abgeleitete Hypothesen aus der ersten Forschungsfrage

-
- 1a Resilienz steht in negativem Zusammenhang mit Burnout.
 - 1b Resilienz steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
-

In der heutigen Forschung von Arbeitsanforderungen herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass manche Arbeitsanforderungen einen ausschließlich negativen Einfluss und andere wiederum auch positive Auswirkung auf Arbeitnehmer*innen haben können (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007). Die aus den Studien resultierenden Ergebnisse fallen jedoch uneinheitlich aus, sodass die zweite Forschungsfrage folgenden Aspekt untersucht und sich darauf aufbauend die in Tabelle 2 aufgeführten Hypothesen ableiten:

In welchem Zusammenhang stehen (beschleunigungsbedingte) Arbeitsanforderungen mit Burnout und Arbeitsengagement?

Tabelle 2. Abgeleitete Hypothesen aus der zweiten Forschungsfrage

2a	Informationsverarbeitung steht in positivem Zusammenhang mit Burnout.
2b	Problemlösung steht in positivem Zusammenhang mit Burnout.
2c	Quantitative Anforderungen stehen in positivem Zusammenhang mit Burnout.
2d	Arbeitstempo steht in positivem Zusammenhang mit Burnout.
3a	Informationsverarbeitung steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
3b	Problemlösung steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
3c	Quantitative Anforderungen stehen in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
3d	Arbeitstempo steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
4a	Arbeitsintensivierung steht in positivem Zusammenhang mit Burnout.
4b	Intensivierte tätigkeitsbezogene Anforderungen stehen in positivem Zusammenhang mit Burnout.
4c	Intensivierte karrierebezogene Anforderungen stehen in positivem Zusammenhang mit Burnout.
4d	Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen stehen in positivem Zusammenhang mit Burnout.
4e	Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten stehen in positivem Zusammenhang mit Burnout.
5a	Arbeitsintensivierung steht in negativem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
5b	Intensivierte tätigkeitsbezogene Anforderungen stehen in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
5c	Intensivierte karrierebezogene Anforderungen stehen in negativem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
5d	Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen stehen in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.
5e	Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten stehen in positivem Zusammenhang mit Arbeitsengagement.

In bisherigen Forschungen wurden persönliche Ressourcen wie beispielsweise Resilienz auf unterschiedliche Art und Weise in das *Job Demands-Resources Model* integriert. Neben Studien, die einen moderierenden Einfluss von persönlichen Ressourcen auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und Wohlbefinden feststellten (Fry, 1995; Lai, 1995; Pierce & Gardner, 2004; Van Yperen & Snijders, 2000), kamen vereinzelte Studien zu widersprüchlichen oder uneinheitlichen Ergebnissen (Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Tadic et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007). Da weder beschleunigungsbedingte Anforderungen noch positive arbeitsbezogene Aspekte wie beispielsweise Arbeitsengagement ausreichend im aktuellen Forschungsstand untersucht wurden, lautet die dritte Forschungsfrage:

Wird der Zusammenhang zwischen (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen und Burnout sowie Arbeitsengagement durch Resilienz beeinflusst?

Tabelle 3. Abgeleitete Hypothesen aus der dritten Forschungsfrage

6a	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Informationsverarbeitung und Burnout.
6b	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Problemlösung und Burnout.
6c	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen quantitativen Anforderungen und Burnout.
6d	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Arbeitstempo und Burnout.
7a	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Informationsverarbeitung und Arbeitsengagement.
7b	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Problemlösung und Arbeitsengagement.
7c	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen quantitativen Anforderungen und Arbeitsengagement.
7d	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Arbeitstempo und Arbeitsengagement.
8a	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung und Burnout.
8b	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und Burnout.
8c	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten karrierebezogenen Autonomieanforderungen und Burnout.
8d	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Burnout.
8e	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten und Burnout.
9a	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung und Arbeitsengagement.
9b	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und Arbeitsengagement.
9c	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten karrierebezogenen Autonomieanforderungen und Arbeitsengagement.
9d	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Arbeitsengagement.
9e	Resilienz moderiert den Zusammenhang zwischen intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten und Arbeitsengagement.

2.2 Forschungsmodell

Das Forschungsmodell dieser Arbeit ist angelehnt an das *Job Demands-Resources Model* von Demerouti und Kolleg*innen (2001). Arbeitsanforderungen stehen dabei in Zusammenhang mit Burnout und Arbeitsengagement und bilden gemeinsam den Rahmen des dargestellten Forschungsmodells (siehe Abbildung 3). Zusätzlich wird untersucht, inwiefern Resilienz einen moderierenden Einfluss auf diese Zusammenhänge hat.

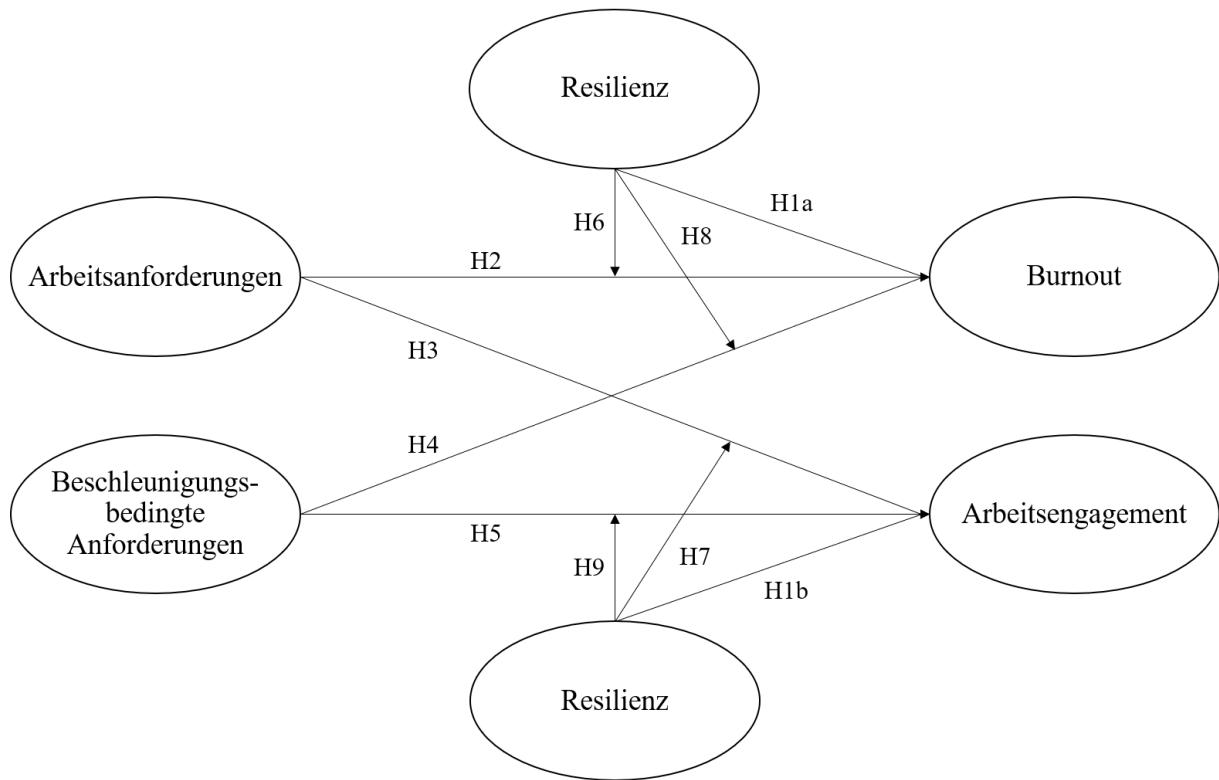


Abbildung 3. Forschungsmodell

3. Methode

3.1 Stichprobenbeschreibung

Die Teilnehmer*innen an dieser Forschungsarbeit waren Mitarbeiter*innen, die in österreichischen Unternehmensberatungsunternehmen tätig waren. Die erhobenen Daten wurden im Zeitraum vom 5. bis zum 21. August 2019 mittels einer Online-Befragung auf www.unipark.de erfasst. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig.

An der Umfrage nahmen insgesamt 139 Personen teil (Rücklaufquote: 28,5 %), wobei drei Personen den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben und aus dem Datensatz exkludiert wurden. Der finale Datensatz beträgt demnach $N = 136$. Von den 136 Personen waren 57 weiblich (41,9 %), 78 männlich (57,4 %) und eine Person (0,7 %) gab kein Geschlecht an. Das Alter der Versuchspersonen lag zwischen 22 und 53 Jahren ($M = 30,9$; $SD = 6,1$). 13 Personen gaben ihr Alter nicht an. Insgesamt 119 Teilnehmer*innen waren während der Umfrage in Vollzeit beschäftigt, 16 in Teilzeit und eine Person verweigerte die Angabe.

3.2 Messinstrumente

Für die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen wurden empirische Daten anhand eines Fragebogens erhoben. Mithilfe von bekannten englischsprachigen Skalen wurde die subjektive Wahrnehmung von Arbeitnehmer*innen in Bezug auf (beschleunigungsbedingte)

Arbeitsanforderungen, Burnout, Arbeitsengagement und Resilienz erfasst. Die gewählten Messinstrumente für die Erfassung dieser Konstrukte werden im Folgenden näher beschrieben.

Resilienz

Bei der diagnostischen Erfassung von Resilienz ergeben sich Herausforderungen. Ein Problem ist die uneinheitliche Definition von Resilienz, welche weder Konsistenz noch Kohärenz aufweist (Meredith et al., 2011; Robertson et al., 2015; Windle et al., 2011). Fletcher und Sarkar (2013) stellten in ihrer Studie fest, dass die spezifische Definition von Resilienz sowohl vom historischen und soziokulturellen Kontext als auch von der konzeptionellen Neigung der Forscher*innen beeinflusst wird. Zusätzlich herrscht bis heute keine Einigkeit, ob Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft, Entwicklungsprozess oder Ergebnis von verschiedenen Resilienzfaktoren bestimmt wird. Ein sich daraus ergebendes Problem sind zahlreiche Resilienz-Fragebögen, welche die Vergleichbarkeit von empirischen Befunden erschweren (Friborg, Barlaug, Martinussen, Rosenvinge, & Hjemdal, 2005).

Windle und Kolleg*innen (2011) evaluierten in ihrer Studie insgesamt 19 Resilienzskalen mit ernüchterndem Ergebnis. Keine der untersuchten Skalen erfüllte die Voraussetzungen für eine sehr gute Bewertung. Eine gute Beurteilung wurde der *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC) abgegeben, welche den ersten Platz bei der Evaluierungsstudie belegte, Resilienz als Entwicklungsprozess definiert und 25 Items umfasst (Connor & Davidson, 2003; Windle et al., 2011).

Die *Connor-Davidson Resilience Scale* bietet eine Kurzversion (Campbell-Sills & Stein, 2007; George & Mallory, 2000). Die Kurzversion der Resilienzskala besteht aus insgesamt 10 Items, die mit einer fünfstufigen Likert-Skala von 0 (*not true at all*) bis 4 (*true nearly all the time*) beantwortet werden. Ein Beispielitem aus der *Connor-Davidson Resilience Scale* ist „*I can deal with whatever comes*“. Die Gesamtpunktzahl umfasst Werte zwischen 0 bis 40, wobei ein höherer Wert eine höhere Resilienz widerspiegelt. Aus ökonomischen Gründen wurde den Teilnehmer*innen der Studie die Kurzversion der *Connor-Davidson Resilience Scale* vorgelegt.

Burnout

Zur Erfassung von Burnout wird im Forschungsumfeld meist das von Christina Maslach und Susan E. Jackson entwickelte *Maslach Burnout Inventory* genutzt (Lanz, 2010; Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Insgesamt 22 Items erfassen die Ausprägung auf den drei Subskalen Depersonalisierung, emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit (Maslach & Jackson, 1981). Laut der Definition von Maslach und

Kolleg*innen (1996) ist Burnout „a syndrome of emotional exhaustion and cynicism that occurs frequently among individuals who do ‘people-work’ of some kind“ (S. 1). Und auch die Items spiegelten den Fokus auf das Arbeitsumfeld der Humandienstleistungen wider, sodass Mitte der 90er-Jahre das *Maslach Burnout Inventory – General Survey* entwickelt wurde, welches übergreifend für alle Berufsgruppen angewendet werden kann (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996). Kristensen und Kolleg*innen (2005) sehen Nachteile, die gegen die Wahl des *Maslach Burnout Inventory* sprechen. Sie bemängeln unter anderem, dass die drei Subskalen unabhängige Dimensionen von Burnout darstellen, Depersonalisierung als Bewältigungsstrategie angesehen werden sollte und die reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit eine von vielen Konsequenzen eines langfristig hohen Stresserlebens ist. Aus ihrer Kritik heraus wurde das *Copenhagen Burnout Inventory* entwickelt (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005). Das *Copenhagen Burnout Inventory* erfasst Burnout sowohl auf personeller, kund*innenbezogener Ebene als auch auf arbeitsbezogener Ebene. Der Fragebogen für arbeitsbezogenes Burnout misst den subjektiven Bewertungsgrad der körperlichen sowie psychischen Müdigkeit und Erschöpfung von Arbeitnehmer*innen. Insgesamt besteht der Fragebogen aus sieben Items, welche mit einer fünfstufigen Likert Skala beantwortet werden. Der niedrigste Wert entspricht der Zahl 0 und der höchste Wert der Zahl 100. Die mittleren Ausprägungen entsprechen den Werten 25, 50 sowie 75 und abschließend wird das arithmetische Mittel mit Werten zwischen 0 und 100 gebildet. Aufgrund der gezielten Forschungsfragen als auch aus ökonomischen Gründen wurden den Teilnehmer*innen der Studie die arbeitsbezogenen Fragen des *Copenhagen Burnout Inventory* vorgelegt.

Arbeitsengagement

Das Konstrukt Arbeitsengagement wird häufig mit der *Utrecht Work Engagement Scale* gemessen (Schaufeli & Bakker, 2003). Die Skala besteht aus insgesamt neun Items, welche in drei Subgruppen unterteilt werden. Die Subgruppen lauten Vitalität, Hingabe sowie Absorption. Alle Antworten werden mit einer siebenstufigen Likert-Skala erfasst. Das Antwortspektrum liegt zwischen „never“ (0) und „always“ (6). Der summierte Wertebereich umfasst Werte zwischen 0 und 54, wobei ein höherer Wert ein höheres Arbeitsengagement ausdrückt. „*At my job, I feel strong and vigorous*“ ist eine Frage aus der Subgruppe Vitalität. Hingabe wird unter anderem mit der Frage „*I am enthusiastic about my job*“ erfasst. Die dritte Subgruppe lautet Absorption und „*I get carried away when I am working*“ ist ein Beispiel dafür.

Informationsverarbeitung und Problemlösung

Meist werden Informationsverarbeitung und Problemlösung in Studien gemeinsam als kognitive Anforderungen erfasst (Tuckey et al., 2012). Morgeson und Humphrey (2006) argumentierten in diesem Hinblick für eine Unterscheidung zwischen Informationsverarbeitung sowie Problemlösung. Informationsverarbeitung misst den Grad an Informationen, die analysiert und überwacht werden. Problemlösung spiegelt dagegen das Ausmaß wider, inwiefern der Beruf einzigartige und innovative Lösungen von nicht routinemäßig auftretenden Problemen erfordert (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993). In dieser Forschungsarbeit wurde das Maß der Problemlösung und Informationsverarbeitung von Arbeitnehmer*innen mit dem *Work Design Questionnaire* erfasst (Morgeson & Humphrey, 2006). Die jeweils vier Fragen werden dabei mit einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet und das Antwortspektrum liegt zwischen „strongly disagree“ (1) und „strongly agree“ (5).

Quantitative Anforderungen und Arbeitstempo

Als wichtigen Schritt zu einer verbesserten Erfassung von Arbeitsbelastung wird die Unterscheidung zwischen Arbeitsmenge und Arbeitsintensität gesehen (Kristensen et al., 2004). Pejtersen und Kollegen (2010) überarbeiteten den *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* und entwickelten neben der bereits vorhandenen Skala der quantitativen Anforderungen die Skala Arbeitstempo. Alle sieben Antworten werden mit einer fünfstufigen Likert-Skala erfasst.

Insgesamt vier Items beinhaltet die Skala der quantitativen Anforderungen. Das Antwortformat variiert zwischen „never“ (1) und „always“ (5).

Die Fragen zum Arbeitstempo umfassen drei Items. Die Antwortalternativen variieren zwischen „To a very small extent“ (1) und „To a very large extent“ (5). Das Antwortformat der Frage „Do you have to work very fast“ liegt zwischen „Never/hardly“ (1) und „Always“ (5). Die niedrigste Ausprägung entspricht dem Wert 0 und die höchste Ausprägung der Zahl 100. Die mittleren Antwortmöglichkeiten entsprechen den Werten 25, 50 sowie 75 und abschließend wird von den vier bzw. drei Items das arithmetische Mittel gebildet.

Arbeitsintensivierung

Arbeitsintensivierung erfasst, inwiefern Mitarbeiter*innen im Arbeitskontext mit einem steigenden Aufwand konfrontiert sind bzw. steigende Anstrengungen wahrnehmen. Die für diese Forschungsarbeit genutzte Skala umfasst die fünf Items der *Intensification of Job Demands Scale* (Kubicek et al., 2015). Das Antwortformat variiert auf einer fünfstufigen Likert-Skala zwischen „not at all“ (1) und „completely“ (5).

Intensivierte tätigkeitsbezogene und karrierebezogene Autonomieanforderungen

Für die Erfassung von steigenden Autonomieanforderungen auf Tätigkeits- und Karriereebene wurden die Skalen *Intensified job-related planning and decision-making demands* und *Intensified career-related planning and decision-making demands* aus der *Intensification of Job Demands Scale* gewählt (Kubicek et al., 2015). Während intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen mit fünf Items erfragt werden, umfasst die karrierebezogene Skala drei Items. Alle acht Items werden mit einer fünfstufigen Likert-Skala zwischen „not at all“ (1) und „completely“ (5) beantwortet.

Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Fähigkeiten

Stetig steigende Lernanforderungen werden in dieser Forschungsarbeit mit der *Intensification of Job Demands Scale* gemessen (Kubicek et al., 2015). Die jeweils drei Fragen für intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Fähigkeiten werden mit einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet und das Antwortspektrum liegt zwischen „not at all“ (1) und „completely“ (5).

4. Ergebnisse

Die Auswertung dieser Forschungsarbeit wurde mit SPSS 26 durchgeführt. Für die Beantwortung der Moderationshypothesen wurde *PROCESS macro* von Andrew F. Hayes (2017) genutzt. Eine ausführliche Zusammenfassung zu den Mittelwerten, Standardabweichungen, der internen Konsistenz der Messinstrumente als auch den Interkorrelationen nach Pearson befindet sich in Tabelle 4.

4.1 Reliabilitäten

Insgesamt liegt die interne Konsistenz der verwendeten Instrumente mit Werten zwischen .70 und .91 fast ausschließlich in einem akzeptablen bis exzellenten Bereich (George & Mallory, 2000). Einzig die Skala Problemlösung weist mit einem Cronbachs Alpha von .65 eine fragwürdige interne Konsistenz auf. Durch den Fokus auf Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen liegt der Forschungsstudie eine vergleichsweise homogene Stichprobe vor, bei der die Reliabilität der (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen möglicherweise systematisch reduziert sind (Jung et al., 2009). Die Verteilung der Antworten der Mitarbeiter*innen wird gegebenenfalls von den meist recht ähnlichen Arbeitsbedingungen in Unternehmensberatungen beeinflusst (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Tabelle 4. Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alphas und Korrelationen der Studienvariablen

	<i>M</i>	Range	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Arbeitsbezogenes Burnout	38.94	0-100	16.24	(.81)											
2. Arbeitsengagement	38.16	0-54	10.54	-.54**	(.92)										
3. Resilienz	29.73	0-40	5.07	-.33**	.46**	(.81)									
4. Quantitative Anforderungen	51.47	0-100	15.56	.30**	-.02	.04	(.70)								
5. Arbeitstempo	69.18	0-100	16.70	.10	.23**	.27**	.37**	(.80)							
6. Informationsverarbeitung	4.40	1-5	.48	.02	.22**	.29**	.25**	.49**	(.71)						
7. Problemlösung	4.00	1-5	.56	-.03	.40**	.24**	.16	.25**	.42**	(.65)					
8. Arbeitsintensivierung	3.15	1-5	.72	.34**	-.07	.08	.40**	.34**	.33**	.15	(.75)				
9. Intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen	3.70	1-5	.59	.09	.25**	.21*	.25**	.28**	.25**	.31**	.46**	(.72)			
10. Intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderungen	3.67	1-5	.72	.20*	.02	.15	.07	.19*	.27**	.19*	.33**	.20*	(.77)		
11. Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen	3.83	1-5	.75	.02	.24**	.24**	.10	.19*	.34**	.39**	.29**	.34**	.59**	(.81)	
12. Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten	3.73	1-5	.77	.00	.20*	.14	.17*	.20*	.33**	.31**	.27**	.36**	.45**	.67**	(.75)

Anmerkungen: *N* = 136; Cronbachs Alpha befindet sich in Klammern aufgeführt in der Diagonale; **p* < .05. ***p* < .01.

4.2 Hypothesenprüfung

Korrelationshypothesen

Die Ergebnisse der Korrelationsberechnungen zeigen einen negativen Zusammenhang zwischen Resilienz und arbeitsbezogenem Burnout ($r = -.33, p < .01$) sowie einen positiven Zusammenhang zwischen Resilienz und Arbeitsengagement ($r = .46, p < .01$). Die Hypothesen 1a und 1b wurden somit beide bestätigt.

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Informationsverarbeitung, Problemlösung, Arbeitstempo sowie quantitativen Anforderungen und Burnout weist lediglich die Variable der quantitativen Anforderungen einen positiven Zusammenhang mit Burnout auf ($r = .30, p = < .01$). Hypothese 2a, 2b und 2d wurden demnach verworfen und Hypothese 2c angenommen. Die Arbeitsanforderungen Informationsverarbeitung, Problemlösung und Arbeitstempo stehen im positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement, sodass die Hypothesen 3a, 3b und 3d angenommen werden konnten ($r = .22, p < .01; r = .40, p < .01; r = .23, p < .01$). Die Hypothese, dass quantitative Anforderungen in einem positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement stehen, wurde dagegen falsifiziert (H3c).

Von den beschleunigungsbedingten Arbeitsanforderungen stehen Arbeitsintensivierung und intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderungen im positiven Zusammenhang mit Burnout ($r = .34, p < .01; r = .20, p < .05$). Die Hypothesen 4a und 4c wurden demnach angenommen. Kein Zusammenhang wurde zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen als auch beiden intensivierten Lernanforderungen und Burnout gefunden. Somit wurden die Hypothesen 4b, 4d und 4e verworfen.

Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen als auch Fähigkeiten und intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen stehen im positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement ($r = .24, p < .01; r = .20, p < .05; r = .25, p < .01$). Aus diesem Grund wurden die Hypothesen 5b, 5d und 5e angenommen. Die Hypothesen 5a und 5c, welche einen positiven Zusammenhang zwischen den zwei weiteren beschleunigungsbedingten Anforderungen und Arbeitsengagement annahmen, zeigten kein signifikantes Ergebnis und wurden verworfen ($r = -.07, p = ns; r = .02, p = ns$).

Moderationshypothesen

Zur Berechnung der Moderationshypothesen wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt (Cohen & Cohen, 1983). Resilienz wurde dabei als Moderatorvariable im Zusammenhang zwischen Arbeitstempo, Informationsverarbeitung, Problemlösung sowie quantitativen Anforderungen und arbeitsbezogenem Burnout untersucht. Die einzelnen Anforderungen wurden im ersten Schritt gemeinsam mit Resilienz in die Regressionsanalyse

aufgenommen. Im zweiten Schritt wurden dann die Interaktionsterme berechnet. In Tabelle 5 befinden sich die Ergebnisse der einzelnen Regressionsberechnungen.

Quantitative Anforderung und Resilienz als auch Arbeitstempo und Resilienz sind statistisch signifikante Prädiktoren von arbeitsbezogenem Burnout ($\Delta R^2 = .20, F(2, 133) = 16.97, p < .001$; $\Delta R^2 = .14; F(2, 133) = 11.11, p < .001$). Der Interaktionsterm zwischen Resilienz und quantitativen Anforderungen und Resilienz und Arbeitstempo erklärte jedoch keinen signifikanten Zuwachs der Varianz bei arbeitsbezogenem Burnout ($\Delta R^2 = .01, F(1, 132) = 1.70, p = .20; \Delta R^2 < .001, F(1, 132) = .03, p = .86$). Auch der Interaktionsterm von Informationsverarbeitung und Problemlösung in Kombination mit Resilienz erklärte keinen signifikanten Zuwachs der Varianz von arbeitsbezogenem Burnout ($\Delta R^2 < .01, F(1, 132) = .32, p = .57; \Delta R^2 < .01, F(1, 132) = .17, p = .68$). Insgesamt hat Resilienz keinen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang der vier untersuchten Arbeitsanforderungen und arbeitsbezogenen Burnout. Die Hypothesen 6a, 6b, 6c und 6d wurden somit verworfen.

Tabelle 5. Ergebnisse der Moderationsanalyse (Hypothese 6a, 6b, 6c, 6d) - Burnout

Prädiktor	Step 1			Step 2		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Quantitative Anforderungen	.57	.14	.31**	.57	.14	.31**
Resilienz	-.30	.07	-.34**	-.29	.07	-.32**
Quantitative Anforderungen x Resilienz				.04	.03	.11
ΔR^2		.20				.01
F for ΔR^2		16.97**				1.70
Arbeitstempo	.45	.19	.20*	.46	.19	.20*
Resilienz	-.34	.08	-.38**	-.34	.08	-.38**
Arbeitstempo x Resilienz				.01	.04	.02
ΔR^2		.14				.00
F for ΔR^2		11.11**				.03
Informationsverarbeitung	.31	.20	.13	.35	.21	.15
Resilienz	-.33	.08	-.37**	-.33	.08	-.37**
Informationsverarbeitung x Resilienz				.03	.04	.06
ΔR^2		.12				.00
F for ΔR^2		9.24**				.32
Problemlösung	.10	.17	.05	.10	.17	.05
Resilienz	-.30	.08	-.34**	-.30	.08	-.34**
Problemlösung x Resilienz				.02	.04	.04
ΔR^2		.11				.00
F for ΔR^2		8.07**				.17

Anmerkungen: $N = 136$, * $p < .05$, ** $p < .01$

Weitere Moderationsanalysen (siehe Tabelle 6) untersuchten den Einfluss von Resilienz auf den Zusammenhang zwischen quantitativen Anforderungen, Arbeitstempo, Informationsverarbeitung sowie Problemlösung und Arbeitsengagement. Keine Kombination von Resilienz mit einem der oben genannten Arbeitsanforderungen wies einen signifikanten Interaktionsterm auf ($\Delta R^2 = .04, F(1, 132) = 2.59, p = .11$; $\Delta R^2 = .01, F(1, 132) = .80, p = .37$; $\Delta R^2 = .01, F(1, 132) = 1.06, p = .31$; $\Delta R^2 = .01, F(1, 132) = .97, p = .33$). Somit hat Resilienz keinen signifikanten moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang der vier untersuchten Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement. Daraus ableitend, wurden die Hypothesen 7a, 7b, 7c und 7d verworfen.

Tabelle 6. Ergebnisse der Moderationsanalyse (Hypothese 7a, 7b, 7c, 7d) - Arbeitsengagement

Prädiktor	Step 1			Step 2		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Quantitative Anforderungen	-.17	.32	-.04	-.15	.32	-.04
Resilienz	.95	.16	.46**	.89	.16	.43**
Quantitative Anforderungen x Resilienz				-.15	.09	-.13*
ΔR^2		.21				.04
F for ΔR^2		17.57**				2.59
Arbeitstempo	.60	.42	.11	.54	.42	.10
Resilienz	.88	.17	.43**	.87	.17	.42**
Arbeitstempo x Resilienz				-.13	.12	-.10
ΔR^2		.22				.01
F for ΔR^2		18.71**				.80
Informationsverarbeitung	.52	.44	.09	.34	.46	.06
Resilienz	.89	.17	.43**	.90	.17	.43**
Informationsverarbeitung x Resilienz				-.10	.08	-.12
ΔR^2		.21				.01
F for ΔR^2		18.27**				1.06
Problemlösung	1.45	.35	.31**	1.42	.36	.30**
Resilienz	.80	.16	.38**	.80	.16	.39**
Problemlösung x Resilienz				-.09	.07	-.09
ΔR^2		.30				.01
F for ΔR^2		27.87**				.97

Anmerkungen: $N = 136$, * $p < .05$, ** $p < .01$

Um den moderierenden Einfluss von Resilienz auf den Zusammenhang zwischen beschleunigungsbedingten Anforderungen und arbeitsbezogenem Burnout sowie Arbeitsengagement zu untersuchen, wurden weitere Regressionsanalysen durchgeführt. Die

Ergebnisse sind für Burnout in Tabelle 7 und für Arbeitsengagement in Tabelle 8 zusammengefasst.

Tabelle 7. Ergebnisse der Moderationsanalyse (Hypothese 8a, 8b, 8c, 8d, 8e) - Burnout

Prädiktor	Step 1			Step 2		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Arbeitsintensivierung	.47	.10	.37**	.45	.10	.36**
Resilienz	-.32	.07	-.36**	-.31	.07	-.35**
Arbeitsintensivierung x Resilienz				.02	.02	.08
ΔR^2	.24					.00
F for ΔR^2	21.46**					.89
ITBA	.25	.13	.17*	.19	.13	.12
Resilienz	-.32	.07	-.36**	-.29	.07	-.32**
ITBA x Resilienz				.07	.03	.23**
ΔR^2	.13					.05
F for ΔR^2	10.12**					4.46*
IKBA	.54	.17	.25**	.53	.17	.25**
Resilienz	-.33	.07	-.36**	-.33	.07	-.37**
IKBA x Resilienz				.03	.04	.06
ΔR^2	.21					.01
F for ΔR^2	13.56**					.41
ILFW	.21	.17	.11	.22	.17	.11
Resilienz	-.32	.08	-.35**	-.31	.08	-.35**
ILFW x Resilienz				.01	.03	-.02
ΔR^2	.12					.00
F for ΔR^2	8.79**					.04
ILFF	.08	.16	.04	.06	.17	.03
Resilienz	-.30	.07	-.33**	-.29	.08	-.33**
ILFF x Resilienz				-.03	.04	-.07
ΔR^2	.11					.00
F for ΔR^2	8.03**					.49

Anmerkungen: $N = 136$, ITBA = Intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen, IKBA = Intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderungen, ILFW = Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus Wissen, ILFF = Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus Fähigkeiten, * $p < .05$, ** $p < .01$

Im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung als auch karrierebezogenen Autonomieanforderungen und Resilienz zeigten die Ergebnisse, dass Resilienz keinen moderierenden Einfluss hat ($\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = .89$, $p = .35$; $\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = .41$, $p = .52$). Auch die Interaktionsterme zwischen Resilienz und intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Fähigkeiten erklärten keinen signifikanten

Zuwachs der Varianz von arbeitsbezogenem Burnout ($\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = .04$, $p = .83$; $\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = .49$, $p = .48$). Daraus ableitend wurden die Hypothesen 8a, 8c, 8d und 8e verworfen.

Ein signifikanter Anstieg der Varianz wurde dagegen bei dem Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und arbeitsbezogenem Burnout verzeichnet ($\Delta R^2 = .05$, $F(1, 132) = 4.46$, $p = .04$). Resilienz ist ein signifikanter Moderator dieser Beziehung und demnach in der Lage, tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen bis zu einem gewissen Grad abzufedern (siehe Abbildung 4). Sind die tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen jedoch zu hoch, wird Resilienz überfordert und sie verliert ihre abfedernde Wirkung. Mit steigenden Autonomieanforderungen steigen die Werte bei arbeitsbezogenem Burnout bei den Gruppen mit hohen und mittleren Resilienzausprägungen an. Die Burnout-Werte der Gruppe mit niedrigen Resilienzausprägungen (eine Standardabweichung unter dem Durchschnitt) werden kaum durch das Ausmaß an tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen beeinflusst. Die Hypothese 8b wurde bestätigt.

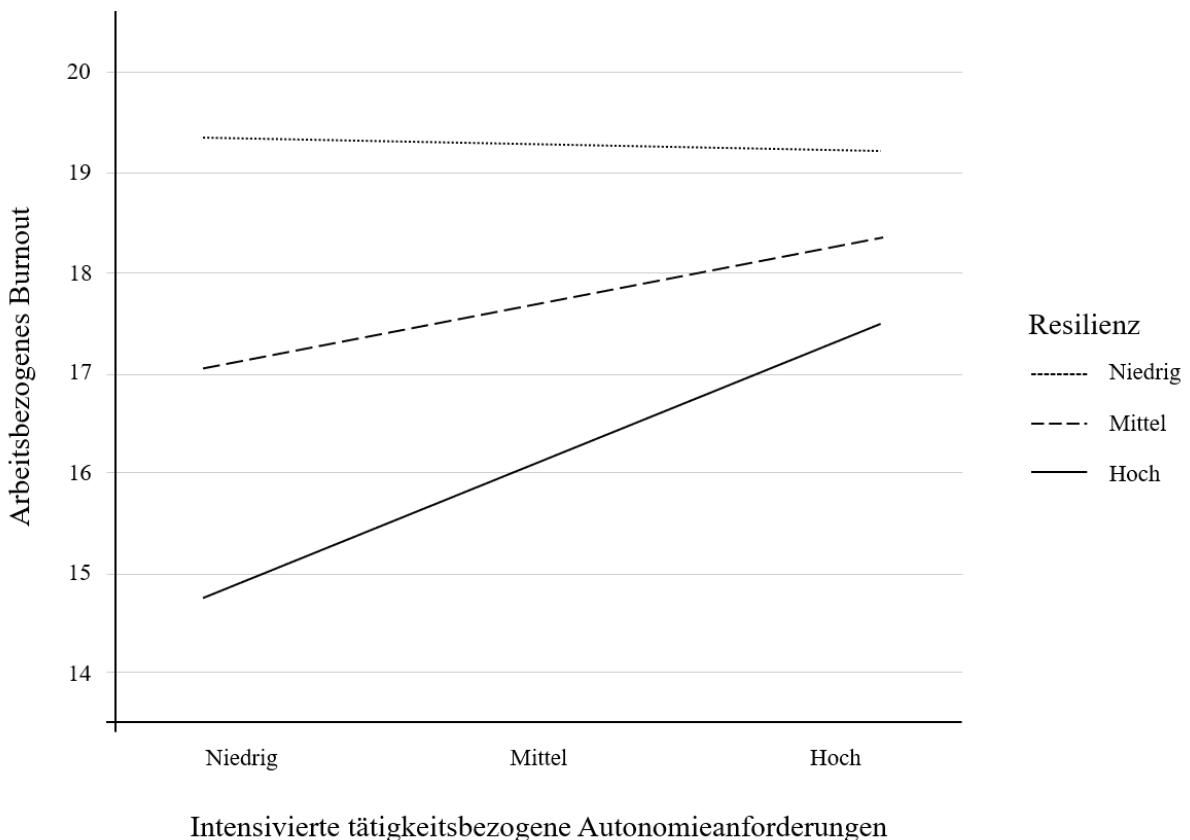


Abbildung 4. Interaktionsdiagramm für den moderierenden Effekt von Resilienz auf den Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und arbeitsbezogenem Burnout

Abschließend untersuchten Moderationsanalysen den Zusammenhang zwischen beschleunigungsbedingten Anforderungen und Arbeitsengagement. Die Hypothesen 9a, 9b, 9c, 9d und 9e wurden verworfen, da Resilienz keinen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung, intensivierten tätigkeits- als auch karrierebezogenen Autonomieanforderungen, intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen sowie Fähigkeiten und Arbeitsengagement hatte ($\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = 1.09$, $p = .30$; $\Delta R^2 = .02$, $F(1, 132) = 1.99$, $p = .16$; $\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = 0.36$, $p = .85$; $\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = 0.34$, $p = .56$; $\Delta R^2 < .01$, $F(1, 132) = 0.10$, $p = .75$).

Tabelle 8. Ergebnisse der Moderationsanalyse (Hypothese 9a, 9b, 9c, 9d, 9e) - Arbeitsengagement

Prädiktor	Step 1			Step 2		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Arbeitsintensivierung	-.32	.22	-.11	-.26	.23	-.09
Resilienz	.97	.16	.46**	.94	.16	.45**
Arbeitsintensivierung x Resilienz				-.06	.04	-.10
ΔR^2		.22				.01
F for ΔR^2		19.70**				1.09
ITBA	.58	.28	.16*	.66	.28	.19*
Resilienz	.88	.16	.42**	.83	.16	.40**
ITBA x Resilienz				-.09	.07	.06
ΔR^2		.23				.02
F for ΔR^2		20.16**				1.99
IKBA	-.22	.38	-.05	-.22	.38	-.04
Resilienz	.96	.16	.46**	.96	.16	.46**
IKBA x Resilienz				-.03	.08	-.02
ΔR^2		.21				.00
F for ΔR^2		17.61**				.36
ILFW	.65	.37	.14	.62	.37	.13
Resilienz	.88	.16	.42**	.86	.17	.41**
ILFW x Resilienz				-.06	.07	-.07
ΔR^2		.23				.00
F for ΔR^2		19.40**				.34
ILFF	.66	.35	.14	.68	.36	.15
Resilienz	.90	.16	.44**	.90	.16	.43**
ILFF x Resilienz				-.02	.00	-.02
ΔR^2		.23				.00
F for ΔR^2		19.61**				.10

Anmerkungen: $N = 136$, ITBA = Intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen, IKBA = Intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderungen, ILFW = Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus Wissen, ILFF = Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus Fähigkeiten, * $p < .05$, ** $p < .01$

4.3 Zur Belastungssituation in Unternehmensberatungen

Die Beratung von Unternehmen gilt als hoch qualifizierte Tätigkeit, die von Expert*innen ausgeführt und sowohl physisch als auch psychisch als herausfordernd wahrgenommen wird (Hartenstein, Billing, Schawel & Grein, 2009; Theobald, 2004). Um jene Annahme zu untersuchen, wurden die in dieser Masterarbeit erfassten Konstrukte folgend mit weiteren Berufsgruppen aus anderen Studien verglichen.

Resilienz

Der Vergleich mit elf Stichproben, welche die Resilienzausprägung von unterschiedlichen Berufsgruppen mit der *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC) erfassten, zeigte, dass die Resilienzwerte der Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen signifikant höher sind als in Vergleichsstudien (siehe Tabelle 9). Der maximal erreichbare Wert auf der Resilienzskala war 40.

Tabelle 9. Vergleich der summierten Resilienzwerte mit anderen Studien

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Lauridsen et al.. 2017	30.30	5.20	<i>ns.</i>	272	Krankenhauspersonal / Dänemark
Smith et al.. 2020	30.00	5.36	<i>ns.</i>	332	Auditor*innen / USA
Arrogante et al.. 2017	29.90	4.01	<i>ns.</i>	52	Krankenhauspersonal / Spanien
Forschungsarbeit	29.73	5.07	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Smith et al.. 2019	28.48	5.91	<.05	546	Student*innen / USA
Slatyer et al.. 2018	28.35	5.97	<i>ns.</i>	65	Krankenhauspersonal / Australien
Houpy et al.. 2017	28.21	6.37	<.05	117	Student*innen / USA
Notario-Pacheco et al.. 2011	27.41	6.36	<.01	770	Student*innen / Spanien
Cambell-Sills & Stein. 2007	27.21	5.84	<.01	131	Student*innen / USA
Blanco et al.. 2019	26.90	8.30	<.01	294	Pflegekräfte / Spanien
Hébert et al.. 2018	26.62	6.13	<.01	784	Student*innen / Kanada
Almeida et al.. 2020	25.94	7.16	<.01	5127	Arbeitssuchende / Spanien

Sieben Stichproben wiesen im Vergleich zu den in dieser Arbeit erhobenen Resilienzwerten signifikant niedrigere Werte auf (Almeida, Dias, Xavier, & Torgal, 2020; Blanco, Guisande, Sánchez, Otero, Vázquez, 2019; Campbell-Sills & Stein, 2007; Hébert, Parent, Simard, & Laverdière, 2018; Houpy, Lee, Woodruff, & Pincavage, 2017; Notario-Pacheco et al., 2011; Smith, Emerson, Haight, Mauldin, & Wood, 2019).

Die Stichproben von Lauridsen und Kolleg*innen (2017), Arrogante und Aparicio-Zaldivar (2017) sowie Smith und Kollegen (2020), welche Krankenhausangestellte und

Krankenpfleger*innen als auch Auditor*innen untersuchten, zeigten ähnlich hohe Werte und keinen signifikanten Unterschied zu der in dieser Forschungsarbeit vorliegenden Stichprobe auf.

Arbeitsengagement

Die Werte von 1586 amerikanischen Mitarbeiter*innen der National Management & Training Consulting Company (Shuck, Zigarmi, & Owen, 2015) zeigten keine signifikanten Unterschiede zu jenen Werten von Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen. Weitere Studien mit Vergleichswerten von Büroangestellten aus den Niederlanden, Belgien, Polen, Südkorea, Israel und Italien postulierten geringere Werte hinsichtlich Arbeitsengagement (Balducci, Fraccaroli, & Schaufeli, 2010; Dylag, Jaworek, Karwowski, Kozusznik, & Marek, 2013; Ho Kim, Park, & Kwon, 2017; Littmann-Ovadia & Balducci, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004).

914 befragte Altenpfleger*innen aus Hong Kong wiesen die niedrigsten Werte von allen inkludierten Studien in Bezug auf Arbeitsengagement auf (Fong & Ng, 2012). Generell liegen die Werte der Unternehmensberater*innen bei dem Konstrukt Arbeitsengagement im oberen Bereich (siehe Tabelle 10).

Tabelle 10. Vergleich der summierten Werte von Arbeitsengagement mit anderen Studien

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Persson et al., 2016	41,40	k.A.	/	881	Stichprobe mit keinen oder leichten Stresssymptomen / Schweden
Seppälä et al., 2009	40,95	k.A.	/	1301	Manager*innen / Finnland
Shuck et al., 2015	39,27	9,06	<i>ns.</i>	1586	Unternehmensberater*innen / USA
Schaufeli & Bakker, 2004	38,61	9,27	<i>ns.</i>	632	Manager*innen / Niederlande & Belgien
Forschungsarbeit	38,16	10,54	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Schaufeli & Bakker, 2004	37,35	9,99	<i>ns.</i>	1826	Büroangestellte / Niederlande & Belgien
Dylag et al., 2013	36,30	k.A.	/	480	Büroangestellte / Polen
Ho Kim et al., 2017	36,26	k.A.	/	307	Büroangestellte / Südkorea
Littmann-Ovadia et al., 2013	35,21	11,25	<.01	247	Büroangestellte / Israel
Balducci et al., 2010	34,60	10,56	<.01	2296	Büroangestellte / Niederlande
Balducci et al., 2010	34,33	14,31	<.01	668	Büroangestellte / Italien
Persson et al., 2016	33,30	k.A.	/	67	Stichprobe mit schweren anhaltenden Stresssymptomen / Schweden
Fong & Ng, 2012	31,74	9,72	<.01	914	Altenpfleger*innen / Hong Kong

Burnout

Tabelle 11 veranschaulicht den Vergleich von 13 Studien, welche arbeitsbezogenes Burnout in unterschiedlichen Berufsgruppen untersuchten. Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen liegen im Hinblick auf die Werte von arbeitsbezogenem Burnout im unteren Mittelfeld. Die Mehrzahl der befragten Berufsgruppen berichteten über einen höheren Erschöpfungsgrad im Arbeitskontext.

Tabelle 11. Vergleich der summierten Werte von arbeitsbezogenem Burnout mit anderen Studien

	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Shimizutani et al., 2008	62.00	18.70	<.01	177	Neurotizismus hoch / Extraversion niedrig - Krankenpfleger*innen / Japan
Tsai et al., 2009	53.98	14.79	<.01	180	Rechtsanwält*innen / Taiwan
Walters et al., 2018	52.01	21.27	<.01	1720	Sozialarbeiter*innen / USA
Sestili et al., 2018	48.00	k.A.	/	95	Universitätsprofessor*innen / Italien
Demetres et al., 2020	46.40	27.80	<.01	159	Bibliothekare / USA
Berat et al., 2016	44.99	22.39	<.01	352	Angestellte / Serbien
Milfont et al., 2008	41.50	18.30	ns.	129	Lehrer*innen / Neuseeland
Shimizutani et al., 2008	41.20	20.60	ns.	192	Neurotizismus niedrig / Extraversion hoch - Krankenpfleger*innen / Japan
Forschungsarbeit	38.94	16.24	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Liljegren & Ekberg, 2008	38.40	19.60	ns.	662	Angestellte / Schweden
Huang et al., 2019	37.50	17.40	ns.	4259	Angestellte / Taiwan
Winwood et al., 2004	36.60	20.30	ns.	312	Zahnärzt*innen / Australien
Fenwick et al., 2017	35.70	k.A.	/	205	Hebammen / Australien
Kristensen et al., 2005	33.00	17.70	<.01	1910	Humandienstleistungssektor / Dänemark

Da auch hohe Ausprägungen der Arbeitsanforderungen die Ergebnisse beeinflusst haben könnten, wurden die in dieser Studie erhaltenen Werte mit anderen Studienergebnissen verglichen.

Problemlösung & Informationsverarbeitung

Ein Vergleich mit 10 bzw. 12 Stichproben, welche die Ausprägung von Problemlösung und Informationsverarbeitung mit dem *Work Design Questionnaire* (WDQ) erfassten, zeigte einheitliche Ergebnisse. Bei Unternehmensberater*innen waren die Werte auf den Skalen Problemlösung und Informationsverarbeitung fast immer signifikant höher als in Vergleichsstudien (siehe Tabelle 12). Einzig der Vergleich mit Fachkräften aus Deutschland in der Studie von Stegmann und Kolleg*innen (2010) zeigte ein knapp nicht signifikantes Ergebnis ($p = .06$). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die kognitiven Arbeitsanforderungen

Problemlösung und Informationsverarbeitung im Vergleich mit anderen Berufsgruppen bei Unternehmensberater*innen sehr hohe Ausprägungen aufweisen. Zusätzlich ist die Standardabweichung bei den beiden Arbeitsanforderungen bei Unternehmensberater*innen gering. Das zeigt, dass Unternehmensberater*innen in ihrem Antwortverhalten homogener sind als die in der Tabelle 12 aufgeführten Vergleichsstichproben, die breite Stichproben als auch spezifische Berufsgruppen wie Softwareentwickler*innen, technische Fachkräfte und Regierungsangestellte erfassten. Beide Arbeitsanforderungen weisen eine rechtsschiefe Verteilung auf, welche in Zusammenhang mit den überdurchschnittlich hohen Werten in Bezug auf Problemlösung und Informationsverarbeitung stehen.

Tabelle 12. Vergleich der Werte von Problemlösung & Informationsverarbeitung mit anderen Studien

Problemlösung	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Forschungsarbeit	4.00	.56	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Santos et al., 2019	3.85	.66	<.05	126	Softwareentwickler*innen / Brasilien
Stegmann et al., 2010	3.84	.75	<i>ns.</i>	101	Fachkräfte / Deutschland
Morgeson et al., 2006	3.78	.83	<.01	540	Angestellte / USA
Cunha de Jesus et al., 2019	3.74	.74	<.01	675	Technische Fachkräfte / Brasilien
Bayona et al., 2020	3.68	.79	<.01	531	Angestellte / Kolumbien
Bayona et al., 2015	3.63	.74	<.01	831	Angestellte / Kolumbien
Prem et al., 2020	3.45	.95	<.01	303	Angestellte / Deutschland
Hernaus et al., 2014	3.39	.75	<.01	1234	Angestellte / Kroatien
Ríos et al., 2017	3.21	.83	<.01	1035	Angestellte / Spanien
Golden et al., 2019	3.08	.76	<.01	273	Telearbeiter*innen / USA
Informationsverarbeitung	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Forschungsarbeit	4.40	.48	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Morgeson et al., 2006	4.31	.67	<i>ns.</i>	540	Angestellte / USA
Santos et al., 2019	4.18	.59	<.01	126	Softwareentwickler*innen / Brasilien
Bayona et al., 2020	4.17	.73	<.01	531	Angestellte / Kolumbien
Hernaus et al., 2014	4.16	.70	<.01	1269	Angestellte / Kroatien
Stegmann et al., 2010	4.15	.71	<.01	101	Fachkräfte / Deutschland
Cunha de Jesus et al., 2019	4.15	.76	<.01	675	Technische Fachkräfte / Brasilien
Prem et al., 2020	4.13	.82	<.01	303	Angestellte / Deutschland
Indartono, 2010	4.07	.63	<.01	643	Angestellte / Indonesien & Taiwan
Gawke et al., 2012	4.06	.60	<.01	111	Regierungsangestellte / Niederlande
Bayona et al., 2015	3.98	.76	<.01	831	Angestellte / Kolumbien
García et al., 2019	3.85	.96	<.01	1647	Angestellte / Spanien
Ríos et al., 2017	3.72	.86	<.01	1035	Angestellte / Spanien

Quantitative Anforderungen & Arbeitstempo

Tabelle 13 zeigt den Vergleich der Skalen der quantitativen Anforderungen und Arbeitstempo mit anderen Studienergebnissen. Beide Arbeitsanforderungen liegen jeweils im oberen Mittelfeld des Rankings, sind tendenziell rechtsschief verteilt und verdeutlichen vergleichsweise hohe Ausprägungen in der Stichprobe der Unternehmensberater*innen.

Tabelle 13. Vergleich der Werte von quantitativen Anforderungen & Arbeitstempo mit anderen Studien

Quantitative Anforderungen	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Cho et al., 2014	61.90	15.60	<.01	746	Krankenpfleger*innen / Südkorea
Maxwell & Riley, 2017	59.44	19.31	<.01	1320	Schuldirektor*innen / Australien
Forschungsarbeit	51.47	15.56	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Geisler et al., 2019	50.50	22.00	<i>ns.</i>	725	Sozialarbeiter*innen / Schweden
Stauder et al., 2017	48.60	k.A.	/	352	Angestellte - IT & Kommunikation / Ungarn
Cotrim et al., 2016	46.25	25.00	<i>ns.</i>	96	Eisenbahnangestellte / Portugal
Berthelsen et al., 2017	45.30	17.20	<.01	880	Zahnärztliches Personal / Schweden
Pejtersen et al., 2010	40.20	20.50	<.01	3517	Erwachsene / Dänemark
Thorsen & Bjorner, 2010	40.00	k.A.	/	271	Angestellte / Dänemark
Freimann & Merisalu, 2015	32.20	k.A.	/	404	Krankenpfleger*innen / Estland
Moncada et al., 2014	26.60	18.95	<.01	5110	Angestellte / Spanien
Arbeitstempo	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Cho et al., 2014	77.80	16.00	<.01	746	Krankenpfleger*innen / Südkorea
Berthelsen et al., 2017	73.20	18.10	<.05	880	Zahnärztliches Personal / Schweden
Forschungsarbeit	69.18	16.71	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Pejtersen et al., 2010	68.80	k.A.	/	107	Manager / Dänemark
Roelen et al., 2015	66.60	19.80	<i>ns.</i>	1930	Altenpfleger*innen / Dänemark
Freimann & Merisalu, 2015	66.30	k.A.	/	404	Krankenpfleger*innen / Estland
Geisler et al., 2019	64.70	20.70	<.05	725	Sozialarbeiter*innen / Schweden
Stauder et al., 2017	62.30	k.A.	/	352	Angestellte - IT & Kommunikation / Ungarn
Pejtersen et al., 2010	59.50	19.10	<.01	3517	Erwachsene / Dänemark
Thorsen & Bjorner, 2010	54.00	k.A.	/	275	Angestellte / Dänemark
Moncada et al., 2014	41.31	23.02	<.01	5110	Angestellte / Spanien

Beschleunigungsbedingte Arbeitsanforderungen

Um Arbeitsintensivierung zu messen, entwickelten Kubicek, Paskvan und Korunka (2015) einen Fragebogen, der neben ökonomischen Daten auch soziologische Theorien, beispielsweise von Hartmut Rosa (2005), erfasst. Bis dato gab es nur begrenzt Forscher*innen, die diesen Fragebogen in ihren Untersuchungen nutzten. Vor allem die Forscher*innen Mauno, Kubicek,

Korunka und Minkkinen (2019) wählten die Erfassung der fünf beschleunigungsbedingten Arbeitsanforderungen in den letzten Jahren. In Tabelle 14 befindet sich eine Auflistung von vergleichbaren Studien inklusive Ergebnissen.

Tabelle 14. Vergleich der Werte von intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen, intensivierten karrierebezogenen Autonomieanforderungen, intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und intensivierten Lernanforderungen mit Fokus auf Fähigkeiten mit anderen Studien

Arbeitsintensivierung	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Mauno et al., 2019a	3.85	1.02	<.01	2434	Höhere Angestellte / Finnland
Mauno et al., 2019c	3.63	1.02	<.01	1573	Angestellte / Finnland
Mauno et al., 2019b	3.34	.99	<.05	4247	Angestellte / Österreich
Forschungsarbeit	3.15	.72	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Kubicek et al., 2015	2.99	k.A.	/	406	Angestellte im Dienstleistungssektor / Deutschland
ITBA	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Forschungsarbeit	3.70	.59	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Mauno et al., 2019a	3.53	.92	<.05	2434	Höhere Angestellte / Finnland
Mauno et al., 2019c	3.53	.90	<.05	1573	Angestellte / Finnland
Kubicek et al., 2015	3.34	k.A.	/	406	Angestellte im Dienstleistungssektor / Deutschland
Mauno et al., 2019b	3.27	.95	<.01	4247	Angestellte / Österreich
IKBA	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Forschungsarbeit	3.67	.72	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Mauno et al., 2019c	3.49	.97	<.05	1573	Angestellte / Finnland
Mauno et al., 2019a	3.42	.95	<.01	2434	Höhere Angestellte / Finnland
Mauno et al., 2019b	3.22	1.05	<.01	4247	Angestellte / Österreich
Kubicek et al., 2015	3.05	k.A.	/	406	Angestellte im Dienstleistungssektor / Deutschland
ILFW	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Forschungsarbeit	3.83	.75	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Mauno et al., 2019b	3.57	.91	<.01	4247	Angestellte / Österreich
Mauno et al., 2019c	3.64	.92	<.01	1573	Angestellte / Finnland
Kubicek et al., 2015	3.31	k.A.	/	406	Angestellte im Dienstleistungssektor / Deutschland
ILFF	<i>M</i>	<i>SD</i>	p	<i>N</i>	Stichprobenbeschreibung
Forschungsarbeit	3.73	.77	-	136	Unternehmensberater*innen / Österreich
Mauno et al., 2019c	3.67	.96	ns.	1573	Angestellte / Finnland
Mauno et al., 2019b	3.29	.91	<.01	4247	Angestellte / Österreich
Kubicek et al., 2015	3.03	k.A.	/	406	Angestellte im Dienstleistungssektor / Deutschland

Anmerkungen: ITBA = Intensivierte tätigkeitsbezogene Autonomieanforderungen, IKBA = Intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderungen, ILFW = Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus Wissen, ILFF = Intensivierte Lernanforderungen mit Fokus Fähigkeiten

Die Ergebnisse in Bezug auf Arbeitsintensivierung zeigen in der Stichprobe der Unternehmensberater*innen signifikant niedrigere Werte als in der Mehrheit der Vergleichsstudien. Im Gegensatz dazu weisen die beiden intensivierten Lernanforderungen und Autonomieanforderungen die höchsten Werte im Vergleich mit den anderen Studien auf.

5. Diskussion

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

In der sich wandelnden Arbeitswelt werden Arbeitnehmer*innen steigenden und immer komplexeren Anforderungen ausgesetzt (Eiglmeier, 2011). Ausgehend vom Grundgedanken, dass Merkmale der Arbeit Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen haben, postulierten Demerouti und Kolleg*innen (2001) ihr *Job Demands-Resources Model*. Darauf aufbauende Studien belegten den Einfluss von Arbeitsanforderungen auf die Belastung und Motivation von Arbeitnehmer*innen sowie folgend auf deren Leistung (Bakker et al., 2003). Arbeitsanforderungen wirken jedoch nicht ausschließlich negativ, sondern können auch einen positiven Einfluss auf Arbeitnehmer*innen haben und ihnen die Möglichkeit zur Weiterentwicklung bieten (Cavanaugh et al., 2000; McCauley et al., 1994). Als Ziel dieser Masterarbeit galt es herauszufinden, welche Arbeitsanforderungen einen förderlichen und welche einen hemmenden Einfluss auf Arbeitnehmer*innen haben.

Unterschiedliche Forscher*innen fanden bei ihren Untersuchungen heraus, dass sowohl herausfordernde als auch hemmende Arbeitsanforderungen generell positiv mit emotionaler Erschöpfung zusammenhängen. Herausfordernde Anforderungen haben jedoch zusätzlich vorteilhafte Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen (LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007). Im Kontrast dazu zeigten Untersuchungen von Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) als auch von Bakker und Sanz-Vergel (2013) widersprüchliche Ergebnisse, nämlich dass herausfordernde Arbeitsanforderungen keine gesundheitsbeeinträchtigenden Auswirkungen und somit einen ausschließlich positiven Einfluss auf Arbeitnehmer*innen haben.

Da das Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung bis dato in keiner Studie näher untersucht wurde und Arbeitsanforderungen abhängig vom Arbeitskontext unterschiedlich bewertet werden können, fokussierte sich diese Forschungsarbeit darauf, die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Arbeitsanforderungen, Burnout und Arbeitsengagement in diesem Berufsfeld zu untersuchen.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigten, dass bei Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen die Arbeitsanforderungen Arbeitstempo, Informationsverarbeitung und Problemlösung positiv mit Arbeitsengagement korrelieren. Der Zusammenhang zu

arbeitsbezogenem Burnout war gleichzeitig nicht signifikant. Auch bei intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und Lernanforderungen mit Fokus auf Wissen und Fähigkeiten wurde lediglich eine signifikante positive Korrelation zu Arbeitsengagement und keine signifikante Korrelation zu arbeitsbezogenem Burnout festgestellt. In Einklang mit den Ergebnissen von Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) sowie Bakker und Sanz-Vergel (2013) bestätigt die durchgeführte Untersuchung, dass herausfordernde Anforderungen keine gesundheitsbeeinträchtigenden Auswirkungen und somit einen ausschließlich positiven Einfluss auf Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen haben. Verschiedene Forscher*innen argumentierten, dass positiv wirkende Arbeitsanforderungen die Möglichkeit zur Entfaltung und zu persönlichem Wachstum bieten (Cavanaugh et al., 2000; McCauley et al., 1994). Das persönliche Wachstum ist dadurch möglich, dass die entsprechenden Anforderungen die Neugier und Kompetenz der Arbeitnehmer*innen ansprechen (Crawford et al., 2010). In diesem Hinblick zeigte sich bei den Mitarbeiter*innen von Unternehmensberatungen vor allem die Möglichkeit, Probleme im Arbeitskontext lösen zu können am stärksten mit Arbeitsengagement korreliert.

Quantitative Anforderungen, Arbeitsintensivierung und intensivierte karrierebezogene Autonomieanforderungen stehen in positiven Zusammenhang zu arbeitsbezogenem Burnout und haben demnach negative Auswirkungen auf Arbeitnehmer*innen in Unternehmensberatungen. Mitarbeiter*innen tendieren dazu, diese Anforderungen als Restriktion oder Einschränkung in ihrem Arbeitsalltag wahrzunehmen und fühlen sich dadurch in ihrer Zielerreichung unnötig behindert (Crawford et al., 2010). Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) sahen fehlende Kontrolle sowie negative Emotionen als wichtige Faktoren für die Beeinträchtigung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer*innen. Bezogen auf das *Job Demands-Resources Model* postulierten LePine und Kolleg*innen (2005) sowie Van den Broeck und Kolleg*innen (2010) Arbeitsbelastung zusätzlich als herausfordernde Anforderung. Verschiedene Studienergebnisse fanden jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitsengagement (Albrecht, 2015; Llorens et al., 2006; Van den Broeck et al., 2010; Van den Broeck et al., 2017). Kristensen und Kollegen (2004) stellten in ihren Untersuchungen fest, dass abhängig von der Wahl der Fragen die Ergebnisse zur Arbeitsbelastung stark variierten und je nach Fokus der Fragen bestimmte Berufsfelder hohen Anforderungen ausgesetzt waren und andere wiederum nicht. Für eine verbesserte Erfassung von Arbeitsbelastung sehen die Forscher die strukturelle Unterscheidung zwischen quantitativen Anforderungen und Arbeitstempo als bedeutsam. Während quantitative Anforderungen in dieser Forschungsarbeit in keinem signifikanten Zusammenhang zu

Arbeitsengagement stehen, zeigt sich bei der Skala Arbeitstempo ein ausschließlich positiver Zusammenhang zu Arbeitsengagement. Dieses Ergebnis könnte eine Erklärung für die uneinheitlichen Ergebnisse in der Vergangenheit sein. Demnach sollte bei zukünftigen Forschungen eine intensive Auseinandersetzung mit den zu untersuchenden Konstrukten erfolgen und dauerhaft eine Unterscheidung in quantitative Anforderungen und Arbeitstempo erfolgen.

Um den stetig steigenden Anforderungen im Arbeitsalltag zu begegnen, interessieren sich immer mehr Unternehmen für Trainingsprogramme, die als Ziel haben, Mitarbeiter*innen mit Ressourcen sowie Fähigkeiten auszustatten, um sie vor den negativen Auswirkungen einer erhöhten Arbeitsintensität und steigenden Arbeitsanforderungen zu schützen (Masten, 2007; Vanhove et al., 2016). Das Konzept der Resilienz gilt dabei als Hoffnungsträger, um die negativen Folgen der Industrialisierung und des technologischen Fortschritts abzufedern (Rungius et al., 2018). Resilienz findet jedoch auch in zahlreichen anderen Wissenschafts- und Lebensbereichen Anwendung, sodass es misstrauische Stimmen gibt, die einen inflationären als auch unreflektierten und unpräzisen Gebrauch des Begriffs kritisieren (Gunkel et al., 2014; Karidi et al., 2017). Warum dies so ist und welche Rolle Resilienz im Arbeitskontext spielt, wurde bereits im theoretischen Teil dieser Forschungsarbeit vorgestellt.

Durch den empirischen Teil konnte gezeigt werden, dass Resilienz bei Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen negativ mit arbeitsbezogenem Burnout und positiv mit Arbeitsengagement zusammenhängt. Bisherige Forschungsergebnisse variierten bisher im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Aspekten psychischer Gesundheit (Brunwasser et al., 2009; Pipe et al., 2012; Schure et al., 2013). Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bestätigen, dass eine höhere Resilienzausprägung mit weniger arbeitsbezogenem Burnout zusammenhängt. Des Weiteren untermauern die Untersuchungsergebnisse den positiven Zusammenhang zwischen Resilienz und Arbeitsengagement und bestätigen damit weitere Studienergebnisse (Bakker & Demerouti, 2008; Kašpárová et al., 2018; Mache et al., 2014).

In bisherigen Forschungen wurden persönliche Ressourcen wie beispielsweise Resilienz auf unterschiedliche Art und Weise in das *Job Demands-Resources Model* integriert. Während verschiedene Studien einen moderierenden Einfluss von persönlichen Ressourcen auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und Wohlbefinden postulierten (Fry, 1995; Lai, 1995; Pierce & Gardner, 2004; Van Yperen & Snijders, 2000), kamen vereinzelte Studien zu widersprüchlichen oder uneinheitlichen Ergebnissen (Mäkkikangas & Kinnunen, 2003; Tadic et al., 2015; Xanthopoulou et al., 2007). Näher wurde demnach in dieser Arbeit betrachtet,

inwiefern Resilienz den Zusammenhang zwischen (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen und Burnout sowie Arbeitsengagement bei Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen moderierend beeinflusst. Beziiglich des Zusammenhangs zwischen (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement nimmt Resilienz keine moderierende Rolle ein. Dieses Bild bestätigt sich auch im Hinblick auf arbeitsbezogenes Burnout fast ausnahmslos. Lediglich der Zusammenhang zwischen intensivierten tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen und arbeitsbezogenem Burnout wird von Resilienz moderiert. In diesem Hinblick ist Resilienz ein signifikanter Moderator dieser Beziehung und in der Lage, die tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen bis zu einem gewissen Grad abzufedern. Sind die tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen jedoch zu hoch, dann wird Resilienz überfordert. Mit steigenden tätigkeitsbezogenen Autonomieanforderungen reduzieren sich in den drei Personengruppen die Unterschiede in der Wahrnehmung von arbeitsbezogenem Burnout. Bei den Resilienzgruppen mit hohen und mittleren Resilienzwerten zeigte sich, dass die wahrgenommenen arbeitsbezogenen Burnout-Werte mit steigenden intensivierten karrierebezogenen Autonomieanforderungen zunehmen. Lediglich in der Gruppe mit niedrigen Resilienzwerten blieben die Anforderungswerte konstant hoch. Somit kann geschlussfolgert werden, dass sich die Höhe der Resilienzausprägung positiv auf arbeitsbezogene Autonomieanforderungen auswirkt, jedoch der förderliche Einfluss mit steigenden tätigkeitsbezogenen Anforderungen sinkt.

Hinsichtlich des moderierenden Einflusses von persönlichen Ressourcen und Resilienz auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und Burnout sowie Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement zeigten bisherige Studien uneinheitliche Ergebnisse. Die große Mehrheit der in dieser Forschungsarbeit untersuchten Moderationsanalysen hat kein signifikantes Ergebnis aufgezeigt. Dies spricht dafür, dass Resilienz als persönliche Ressource tendenziell keinen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen und arbeitsbezogenes Burnout sowie Arbeitsengagement hat.

5.2 Limitationen

Ein möglicher Grund für die nicht signifikanten Ergebnisse könnte die homogene Stichprobe der Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen sein, die ähnlichen spezifischen Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind, im gleichen Arbeitsumfeld arbeiten und häufig einen Hochschulabschluss oder eine Fachausbildung absolviert haben (Berger, 2004). Zusätzlich könnten die vergleichsweise ähnlichen Arbeitsbedingungen der Stichprobe dafür gesorgt haben, dass die Reliabilitäten der Arbeitsanforderungen systematisch reduziert waren (Jung et al., 2009). Laut George und Mallory (2000) gelten Reliabilitäten über .80 als gut. Von den

insgesamt neun untersuchten Arbeitsanforderungen lagen jedoch nur die Skalen Arbeitstempo und intensivierte Anforderungen mit Fokus auf Wissen über diesem Wert. Die Skala Problemlösung wies mit einem Cronbachs Alpha von .65 sogar eine fragwürdige interne Konsistenz auf. Auf der anderen Seite wiesen die Reliabilitäten von arbeitsbezogenem Burnout, Arbeitsengagement und Resilienz gute bis sogar sehr gute Werte auf. Das gewählte Querschnittsdesign könnte zusätzlich zu einem Stichprobenproblem geführt haben.

Fast alle der Moderationshypothesen zeigten einen nicht signifikanten Einfluss von Resilienz auf den Zusammenhang zwischen (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen und Arbeitsengagement sowie arbeitsbezogenem Burnout. Die hohe Ausprägung der Moderatorvariable Resilienz könnte eine Erklärung für die nicht signifikanten Ergebnisse sein. Vor allem in der Kombination mit den hohen Ausprägungen bei den mehrheitlichen (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen und der rechtsschiefen Verteilung der Antworten könnte dies einen Einfluss auf die Ergebnisse gehabt haben.

Auch die hohe Ausprägung der Variable Arbeitsengagement könnten die Ergebnisse der Moderationsanalysen beeinflusst haben und somit eine Erklärung für die nicht signifikanten Ergebnisse sein. Persson und Kollegen (2016) argumentierten, dass die Höhe des Arbeitsengagements auch vom Erschöpfungsgrad der befragten Person beeinflusst wird. In ihrer Studie wiesen sie, abhängig von Stresssymptomen und dem Erschöpfungsgrad, die 1355 Probanden vier Gruppen zu. Die Personengruppen mit keinen oder nur geringen Stresssymptomen und niedrigem Erschöpfungsgrad hatte einen deutlich höheren Mittelwert bei Arbeitsengagement als die Vergleichsstichprobe in dieser Forschungsarbeit. Die Ergebnisse verdeutlichten, dass der Erschöpfungsgrad eine beeinflussende Rolle für Arbeitsengagement spielen könnte und in zukünftigen Studien zusätzlich betrachtet werden sollte.

Neben den Werten für arbeitsbezogenes Burnout erfassten Shimizutani und Kolleg*innen (2008) zusätzlich die Ausprägung von Neurotizismus und Extraversion. Abhängig von der Kombination der beiden Persönlichkeitsfaktoren variierten die Burnout-Werte der Krankenpfleger*innen in Japan. Die Proband*innen mit der Kombination aus hohem Neurotizismus und niedriger Extraversion wiesen die höchsten Werte bei arbeitsbezogenem Burnout auf. Auf der anderen Seite zeigte die Gruppe der Krankenpfleger*innen mit hoher Extraversion und niedrigem Neurotizismus die geringsten Burnout-Werte in der japanischen Studie. Sommerlatte (2013) sieht den ständigen Austausch zwischen Unternehmensberater*innen und Kund*innen als wichtiges Merkmal der Beratungsdienstleistung. Weiterführend nennt Forster (2000) Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Selbstsicherheit und hervorragende Kommunikations- sowie

Kontaktfähigkeiten als wichtige Eigenschaften von Berater*innen. Eigenschaften, die letztlich Überschneidungen mit den Konstrukten Extraversion und Neurotizismus aufweisen und somit ein Argument für verhältnismäßig hohe Werte von Extraversion und einer niedrigen Ausprägung von Neurotizismus bei Berater*innen sein könnten (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2016). Möglicherweise verfügen extravertierte Personen über eine höhere emotionale Stabilität und nehmen in weiterer Folge aufgrund ihrer positiven Lebenseinstellung manche Situationen weniger stressgeladen wahr (Kaiser & Ringlstetter, 2010). Zusätzlich postulierten Studien einen negativen Zusammenhang zwischen Resilienz und Neurotizismus (Campbell-Sills, Cohan, & Stein, 2012; Liu, Wang, & Li, 2012; Lü, Wang, Liu, & Zhang, 2014). Dies könnte eine Erklärung für die vergleichsweise niedrigen Werte von arbeitsbezogenem Burnout und den hohen Resilienzwerten bei Unternehmensberater*innen sein.

Die Gegenüberstellung der zahlreichen Berufsfelder ist kritisch zu betrachten. Die Studienergebnisse stammten aus unterschiedlichen Ländern und fußten auf Skalen, die in verschiedene Sprachen übersetzt und gegebenenfalls durch Messfehler beeinflusst wurden. Zusätzlich beruhen die in dieser Forschungsarbeit gesammelten Daten auf Selbstauskünften der Proband*innen. Dieses Verfahren ist zwar kostengünstig, jedoch laut Bortz und Döring (2006) deutlich anfälliger für Verzerrungen. Eine objektive Erfassung der Variablen wäre demnach wünschenswert. Laut Xanthopoulou und Kolleg*innen (2007) ist dies allerdings schwierig und bei manchen Fragestellungen gar nicht umsetzbar.

Die Selbstselektion bei der Beantwortung des Fragebogens könnte zu einer Stichprobenverzerrung geführt haben, z. B. etwa indem der Fragebogen aus Gefälligkeit ausgefüllt wurde. Des Weiteren könnten auch Unternehmensberater*innen mit höheren Burnout-Werten eher gewillt gewesen sein, den Fragebogen auszufüllen und dadurch die Durchschnittswerte in Bezug auf Burnout zur Risikopopulation verschoben haben.

Zusätzlich könnte der Befragungszeitpunkt (August) zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt haben. Auf der einen Seite ist dieser Monat eine beliebte Urlaubszeit, in der das Arbeitspensum reduziert sein kann. Auf der anderen Seite könnte das Fehlen von Kolleg*innen bei dringenden Abgabeterminen aber auch zu einer höheren Arbeitsbelastung bei den verfügbaren Personen geführt und somit die Beantwortung des Fragebogens beeinflusst haben.

5.3 Forschungsausblick

Um das Potenzial – und die Grenzen – von Resilienz im Arbeitskontext konkret bewerten zu können, bedarf es weiteren empirischen Studien mit verschiedenen Berufsgruppen und heterogenen Stichproben. Im Detail braucht es eine differenzierte Betrachtung von Resilienz

hinsichtlich (beschleunigungsbedingter) Arbeitsanforderungen, Burnout und Arbeitsengagement. Denn die bisherige Forschung lieferte dazu teils gegensätzliche Ergebnisse.

Ausgestattet mit einem Längsschnittdesign könnten diese Studien in Bezug auf (beschleunigungsbedingte) Arbeitsanforderungen und Resilienz Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit anderen Konstrukten aufdecken (Luthar, 1991). Neben der Erfassung von kontextabhängigen Faktoren würde so der dynamische Aspekt der (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen als auch Resilienz untersucht werden können. Zusätzlich könnten durch das Längsschnittdesign mögliche Hoch- und Tiefphasen im Hinblick auf die Arbeitsbelastung von Unternehmensberater*innen erfasst und ausgeglichen werden.

Wie in dieser Arbeit ausführlich vorgestellt, wurden persönliche Ressourcen auf mehrere Weisen in das *Job Demands-Resources Model* integriert (Schaufeli & Taris, 2014). Es bedarf jedoch weiterer Studien, um die vorliegenden Forschungsergebnisse zu verifizieren bzw. zu falsifizieren und um zusätzlich weitere Optionen der Einbindung von Resilienz als persönliche Ressource in das *Job Demands-Resources Model* vorzunehmen.

Durch den Vergleich der (beschleunigungsbedingten) Arbeitsanforderungen mit anderen Studien wird deutlich, dass Mitarbeiter*innen in Unternehmungsberatungen hohen Anforderungen ausgesetzt sind. Da Resilienz kein moderierender Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und arbeitsbezogenem Burnout sowie Arbeitsengagement nachgewiesen werden konnte, stellt sich die Frage, inwiefern Resilienztrainings wirkungsvoll sind, um Belastungen von Arbeitnehmer*innen zu reduzieren. Trainingsangebote und Handbücher, die auf Resilienzstärkung fokussieren, gibt es laut Höfler (2016) zur Genüge, jedoch bemängelt die Forscherin die unausgeprägte wissenschaftliche Betrachtung von Resilienz im Bereich der Erwachsenenbildung. In einem systematischen Review von 14 Resilienztrainings im Arbeitskontext kamen Robertson und Kollegen (2015) zu dem Ergebnis, dass durch Trainingsmaßnahmen eine verbesserte Resilienzausprägung erreicht werden kann. Drei der untersuchten Studien postulierten eine signifikante Erhöhung des Resilienzwerts nach dem Trainingsprogramm (Grant et al., 2009; Sherlock-Storey, Moss, & Timson, 2011; Sood, Prasad, Schroeder, & Varkey, 2011). Die Dauer der Förderprogramme variierte zwischen 90 Minuten und 13 wöchentlichen Einheiten und eröffnet die Frage, inwiefern diese Zeiträume ausreichend sind, um eine Verbesserung von Resilienz zu erreichen, unabhängig von der Wirksamkeit der Trainings.

Unterschiedliche Definitionen und Testinstrumente verdeutlichen den bis dato uneinheitlichen und damit unzureichenden Forschungsstand in Bezug auf Resilienz. Dies unterstreicht die Forderung von Forscher*innen nach einer einheitlichen Definition, Konzeptualisierung und

Evaluierung von Resilienz (Britt et al., 2016). Etwa sollte intensiver thematisiert werden, unter welchen Bedingungen Resilienz ausgebildet werden kann. Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2019) als auch andere Forscher*innen sehen in diesem Kontext eine Risikosituation als notwendige Voraussetzung. Als Beispiel für Risikosituationen werden das Aufwachsen in Armut, die Trennung der Eltern sowie der Verlust von nahen Bezugspersonen genannt. Derartige Risikosituationen werden bislang im privaten Kontext verortet. Daher stellt sich die Frage, inwiefern der Arbeitskontext ähnliche Risikosituation hervorbringen kann bzw. müsste, um die Entwicklung von Resilienz zu ermöglichen. Oder beziehen sich Resilienz und Resilienzförderprogramme im Arbeitskontext auf angrenzende Konzepte und theoretisch verwandte Konstrukte?

Bis diese Fragen geklärt sind, gilt das Konzept der Resilienz im Arbeitskontext als Hoffnungsträger, um steigenden Arbeitsanforderungen entgegenzuwirken. Anstatt der Verhältnisprävention und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen steht die Verhaltensprävention im Fokus der Arbeitgeber*innen (Hurtienne & Koch, 2018). Mit dem Anbieten von mehr oder weniger wirkungsvollen Resilienztrainings am Arbeitsplatz verlagert sich die Verantwortung für den Umgang mit steigenden Arbeitsanforderungen somit vonseiten der Arbeitgeber*innen hin zu der von Arbeitnehmer*innen. Eine Entwicklung, die auf Basis der vorliegenden Forschungsergebnisse als kritisch zu bewerten ist.

Literaturverzeichnis

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Albrecht, S. L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 70-79.
- Almeida, M. H., Dias, S., Xavier, M., & Torgal, J. (2020). Exploratory and Confirmatory Validation of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10) in a Sample of Individuals Registered in Job Centers. *Acta Médica Portuguesa*, 33(2), 124-132.
- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11-18.
- Armbrüster, T., & Kieser, A. (2001). Unternehmensberatung-Analyse einer Wachstumsbranche. *Die Betriebswirtschaft: DBW*, 61(6), 688-709.
- Arnetz, B. B., Nevedal, D. C., Lumley, M. A., Backman, L., & Lublin, A. (2009). Trauma resilience training for police: Psychophysiological and performance effects. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 24(1), 1-9.
- Arrogante, O., & Aparicio-Zaldivar, E. (2017). Burnout and health among critical care professionals: The mediational role of resilience. *Intensive and Critical Care Nursing*, 42, 110-115.
- Asendorpf, J. B., & van Aken, M. A. (1999). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled personality prototypes in childhood: Replicability, predictive power, and the trait-type issue. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(4), 815-832.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (2012). *Fehlzeiten-Report 2012*. Springer.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-56.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-149.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Baukrowitz, A., & Chung, R. (2012). Globalisierung als Herausforderung für den IT-Mittelstand Eine Online-Studie. In A. Boes, A. Baukrowitz, T. Kämpf & K. Marrs (Hrsg.), *Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie* (S. 117-136). Gabler Verlag.
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The work design questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 187-200.

- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The Relationship between Knowledge Characteristics' Fit and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sustainability*, 12(6), 2336.
- BDU (2017). Facts & Figures zum Beratermarkt 2016/2017. Verfügbar unter: https://www.bdu.de/media/278823/bdu_facts_figures_2017.pdf [Zugegriffen: 26.05.2020]
- BDU (2020). Facts & Figures zum Beratermarkt 2019. Verfügbar unter: https://www.bdu.de/media/428126/bdu_facts_figures_2019.pdf [Zugegriffen am 26.05.2020]
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G., & Wallwey, D. A. (2010). Back to basics: Re-examination of demand-control theory of occupational stress. *Work & Stress*, 15(2), 115-130.
- Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung* (Band 43).
- Bengel, J., Strittmatter, R., & Willmann, H. (2001). *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert* (6. Aufl.). Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Berat, N., Jelić, D., & Popov, B. (2016). Serbian version of the work burnout scale from the Copenhagen Burnout Inventory: adaptation and psychometric properties. *Primenjena Psihologija*, 9(2), 177-198.
- Berger, R. (2004). Unternehmen und Beratung im Wandel der Zeit. In T. Deelmann & D. M. Ockel. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmensberatung* (Band 1, 0100). Erich Schmidt Verlag.
- Berner, W. (2016). *Öffentlicher Dienst: Change Management unter anderen Vorzeichen*. Schäfer Poeschel.
- Berthelsen, H., Westerlund, H., Hakanen, J. J., & Kristensen, T. S. (2017). It is not just about occupation, but also about where you work. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 45(4), 372-379.
- Black, J. K., Balanos, G. M., & Whittaker, A. C. (2017). Resilience, work engagement and stress reactivity in a middle-aged manual worker population. *International Journal of Psychophysiology*, 116, 9-15.
- Blanco, V., Guisande, M. A., Sánchez, M. T., Otero, P., & Vázquez, F. L. (2019). Spanish validation of the 10-item Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC 10) with non-professional caregivers. *Aging & Mental Health*, 23(2), 183-188.
- Blättner, B. (2007). Das Modell der Salutogenese. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 2(2), 67-73.
- Block, J. H., & Block, J. (1980). The role of ego-control and ego resiliency in the organization of behavior. In W. A. Collins (Ed.). *Minnesota symposium on child psychology* (pp. 39–101). Lawrence Erlbaum Associated.
- Blum, C., & Gutwald, R. (2018). Gute Arbeit, resiliente Arbeiter? Psychische Belastungen im Arbeitskontext aus Sicht des Capability Ansatzes. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*. Springer.
- Bonanno, G. A., & Diminich, E. D. (2013). Annual Research Review: Positive adjustment to adversity—trajectories of minimal-impact resilience and emergent resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 378-401.
- Bonanno, G. A., Romero, S. A., & Klein, S. I. (2015). The temporal elements of psychological resilience: An integrative framework for the study of individuals, families, and communities. *Psychological Inquiry*, 26(2), 139-169.
- Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3-year follow up of the PUMA Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(10), 1015-1025.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjørner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34(1), 49-58.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Springer.
- Brauchli, R., Schaufeli, W. B., Jenny, G. J., Fülleman, D., & Bauer, G. F. (2013). Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being - A three-wave study on the Job-Demands Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 117-129.

- Bredl, K. (2005). *Kompetenz von Beratern – Analyse des Kompetenzwettbewerbs bei Unternehmensberatern im Kontext der Expertiseforschung* (Dissertation). Universität Regensburg.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Brown, M. (2012). Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578-3595.
- Brückner-Bozetti, P. (2015). *Unternehmensberatung und Partizipation: eine empirische Untersuchung in Krankenhausunternehmen*. Springer.
- Brunwasser, S. M., Gillham, J. E., & Kim, E. S. (2009). A meta-analytic review of the Penn Resiliency Program's effect on depressive symptoms. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 77(6), 1042-1054.
- Burchell, B., & Fagan, C. (2004). Gender and the Intensification of Work: Evidence from the "European Working Conditions Surveys". *Eastern Economic Journal*, 30(4), 627-642.
- Callea, A., Lo Presti, A., Mauno, S., & Urbini, F. (2019). The associations of quantitative/qualitative job insecurity and well-being: The role of self-esteem. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 46-56.
- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor–davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028.
- Campbell-Sills, L., Cohan, S. L., & Stein, M. B. (2006). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 44(4), 585-599.
- Caplan, N., Whitmore, J. K., & Choy, M. H. (1989). *The Boat People and achievement in America: A study of family life, hard work, and cultural values*. The University of Michigan Press.
- Carr, W., Bradley, D., Ogle, A. D., Eonta, S. E., Pyle, B. L., & Santiago, P. (2013). Resilience training in a population of deployed personnel. *Military Psychology*, 25(2), 148-155.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Handbook of Psychology*, 399-422.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roebling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Chang, E. C., & Farrehi, A. S. (2001). Optimism/pessimism and information-processing styles: can their influences be distinguished in predicting psychological adjustment? *Personality and Individual Differences*, 31(4), 555-562.
- Chmitorz, A., Kunzler, A., Helmreich, I., Tüscher, O., Kalisch, R., Kubiak, T., Wessa, M. & Lieb, K. (2018). Intervention studies to foster resilience – A systematic review and proposal for a resilience framework in future intervention studies. *Clinical Psychology Review*, 59, 78-100.
- Cho, S. H., Park, M., Jeon, S. H., Chang, H. E., & Hong, H. J. (2014). Average hospital length of stay, nurses' work demands, and their health and job outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, 46(3), 199-206.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
- Connor, K. M., Davidson, J. R., & Lee, L. C. (2003). Spirituality, resilience, and anger in survivors of violent trauma: A community survey. *Journal of Traumatic Stress*, 16(5), 487-494.
- Cotrim, T., Carvalhais, J., Neto, C., Teles, J., Noriega, P., & Rebelo, F. (2017). Determinants of sleepiness at work among railway control workers. *Applied Ergonomics*, 58, 293-300.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-847.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial.

- Cunha de Jesus, N. C., Bittencourt Bastos, A. V., & Nova Aguiar, C. V. (2019). Desenho do trabalho: caracterização do fenômeno e análise de suas relações. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 19(4), 734-743.
- Dahm, M. H., & Brückner, A. D. (2014). *Operational Excellence mittels Transformation Management: Nachhaltige Veränderung im Unternehmen sicherstellen - Ein Praxisratgeber*. Springer.
- Daniels, K., Beesley, N., Wimalasiri, V., & Cheyne, A. (2013). Problem solving and well-being: Exploring the instrumental role of job control and social support. *Journal of Management*, 39(4), 1016-1043.
- de Terte, I., Stephens, C., & Huddleston, L. (2014). The development of a three part model of psychological resilience. *Stress and Health*, 30(5), 416-424.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job Demands-Resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. In T. Taris, M. Peeters & H. De Witte (Eds.), *The fun and frustration of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective* (pp. 94-104). Pelckmans Pro.
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement–Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119-130.
- Demetres, M. R., Wright, D. N., & DeRosa, A. P. (2020). Burnout among medical and health sciences information professionals who support systematic reviews: an exploratory study. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 108(1), 89-97.
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), 627-637.
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, 43(1), 3-10.
- Dyląg, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kożusznik, M., & Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(3), 225-231.
- Eichhorst, Werner, Kendzia, Michael J., Schneider, Hilmar & Buhlmann, Florian. (2013). Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt. Kurzexpertise für die Enquete-Kommission 'Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität' des Deutschen Bundestages. *IZA Report Series*, 51, 1-24.
- Eiglmeier, J. (2011). *Anforderungen an Schichtmodelle in Zeiten der Globalisierung: Einführung eines Schichtmodells am Beispiel Infineon Technologies*. Diplomarbeiten Agentur.
- Elder Jr, G. H., & Conger, R. D. (2000). *Children of the land: Adversity and success in rural America*. University of Chicago Press.
- Emmons, R. A., & Shelton, C. M. (2002). Gratitude and the science of positive psychology. *Handbook of Positive Psychology*, 18, 459-471.
- Ernst, B. (2002). *Die Evaluation von Beratungsleistungen: Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung*. Springer.
- Eurofound. (2015). First findings: Sixth European working conditions survey.
- Fenwick, J., Sidebotham, M., Gamble, J., & Creedy, D. K. (2018). The emotional and professional wellbeing of Australian midwives: a comparison between those providing continuity of midwifery care and those not providing continuity. *Women and Birth*, 31(1), 38-43.
- Fong, T. C. T., & Ng, S. M. (2012). Measuring engagement at work: Validation of the Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Behavioral Medicine*, 19(3), 391-397.
- Fooken, I. (2016). Psychologische Perspektiven der Resilienzforschung. In R. Fink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 13-45). Springer.
- Forster, R. (2000). Kommunikation in Beratungsprozessen. In A.-S. Scheer & A. Köppen, *Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung*. Springer.
- Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress? *Journal of Personnel Psychology*, 14, 17-27.

- Freimann, T., & Merisalu, E. (2015). Work-related psychosocial risk factors and mental health problems amongst nurses at a university hospital in Estonia: a cross-sectional study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(5), 447-452.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., & Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.
- Fröhlich-Gildhoff, K., & Rönnau-Böse, M. (2019). *Resilienz*. UTB GmbH.
- Fry, P. S. (1995). Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 121(2), 211–245.
- Fullerton, A. S., & Wallace, M. (2007). Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002. *Social Science Research*, 36(1), 201-221.
- Galinsky, E., Bond, J. T., & Swanberg, J. E. (1998). *1997 National Study of the Changing Workforce*. Family and Work Institute.
- Gallagher, M. W., & Lopez, S. J. (2009). Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 548-556.
- García, D. M., Molina, I. R., & Marco, J. M. (2019). The effect of job characteristics on intrinsic and extrinsic job satisfaction: the moderating role of psychological capital. *Psychologica*, 62(1), 39-56.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & van der Linden, D. (2012). Office work and complaints of the arms, neck and shoulders: the role of job characteristics, muscular tension and need for recovery. *Journal of Occupational Health*, 54(4), 323-330.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Hakanen, J. J. (2019). No job demand is an island—Interaction effects between emotional demands and other types of job demands. *Frontiers in Psychology*, 10, 873.
- George, D., & Mallory, P. (2000). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*. Allyn & Bacon.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Godehardt, B. (2013). *Telearbeit: Rahmenbedingungen und Potentiale*. Springer.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 53-80.
- Green, F. (2004). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 615-625.
- Green, F., & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8(2), 291-308.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11(3), 211-215.
- Gunkel, L., Böhm, S., & Tannheimer, N. (2014). Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014* (S. 257-268). Springer.
- Gutwald, R. (2015). Was uns nicht umbringt, macht uns härter? Resilienzförderung bei armen Kindern aus Sicht des Capability-Ansatzes. *Zeitschrift für praktische Philosophie*, 2(1), 129-158.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

- Haglund, M. E., Nestadt, P. S., Cooper, N. S., Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2007). Psychobiological mechanisms of resilience: Relevance to prevention and treatment of stress-related psychopathology. *Development and Psychopathology, 19*(3), 889-920.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., & Lindbohm, M. L. (2008). Work engagement among breast cancer survivors and the referents: the importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship, 2*(4), 283-295.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). A three-year cross-lagged panel study on the Job Demands-Resources model: Do home demands and resources play a role? *Work and Stress, 22*(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management, 30*(6), 859-879.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology, 48*(2), 135-142.
- Hanse, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 267-278.
- Hartenstein, M., Billing, F., Schawel, C., & Grein, M. (2009). *Karriere machen: Der Weg in die Unternehmensberatung: Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten*. Springer.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Hartung, J., & Kosfelder, J. (2019). *Sozialpsychologie*. Kohlhammer Verlag.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford.
- Hébert, M., Parent, N., Simard, C., & Laverdière, A. (2018). Validation of the French Canadian version of the brief Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC 10). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement, 50*(1), 9-16.
- Helmreich, I., Kunzler, A., Chmitorz, A., König, J., Binder, H., Wessa, M., & Lieb, K. (2017). Psychological interventions for resilience enhancement in adults. *Cochrane Database of Systematic Reviews, 2017*(2).
- Hernaus, T., Rupčić, N., & Mirić, A. A. (2014). Towards Superior Organizational Performance: Interaction Between Horizontal Integration and Organizational Learning Practices. In *3rd International Conference on Management and Organisation: Knowledge Management and Organizational Learning*, Brdo pri Kranju.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. Crosby.
- Hilbert, M., & López, P. (2011). The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *Science, 332*, 60-65.
- Ho Kim, W., Park, J. G., & Kwon, B. (2017). Work engagement in South Korea: Validation of the Korean version 9-item Utrecht work engagement scale. *Psychological Reports, 120*(3), 561-578.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632-643.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive-energetical framework: Mental Resources: Intensive and Selective Aspects. *Biological Psychology, 45*(1-3), 73-93.
- Hoffmann, G. P. (2017). Organisationale Resilienz. In G. Hoffmann (Hrsg.), *Organisationale Resilienz* (S. 75-99). Springer.
- Höfler, M. (2016). Bewältigungskapazität als Bildungsauftrag. Resilienz aus Perspektive der Erwachsenenbildung. In R. Wink, *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Springer.

- Hofmann, M. (Ed.). (2013). *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Springer.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Hollmann, D., & Hanebuth, D. (2011). Burnout-Prävention bei Managern–Romantik oder Realität in Unternehmen? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 81-87). Springer.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing.
- Houpy, J. C., Lee, W. W., Woodruff, J. N., & Pincavage, A. T. (2017). Medical student resilience and stressful clinical events during clinical training. *Medical Education Online*, 22(1), 1320187.
- Huang, S. L., Li, R. H., Fang, S. Y., & Tang, F. C. (2019). Well-Being: Its Relationship with Work-to-Family Conflict and Burnout among Males and Females. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2291.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Hurtienne, J., & Koch, K. (2018). Resilienz: Ein schädlicher Begriff für den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*. Springer.
- Indartono, S. (2010). Effect of servant leadership behavior on work design: knowledge characteristics analysis. *Journal Managemend an Bisanis*, 9(1).
- Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (2000). Lean production teams and health in garment manufacture. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 231-245.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.
- Jackson, T., Wang, Y., Wang, Y., & Fan, H. (2014). Self-efficacy and chronic pain outcomes: a meta-analytic review. *The Journal of Pain*, 15(8), 800-814.
- Janneck, M., & Hoppe, A. (2017). *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung*. Springer.
- Jennings, P. A., Frank, J. L., Snowberg, K. E., Coccia, M. A., & Greenberg, M. T. (2013). Improving classroom learning environments by Cultivating Awareness and Resilience in Education (CARE): Results of a randomized controlled trial. *School Psychology Quarterly*, 28(4), 374-390.
- Johnson, J. V., Stewart, W., Hall, E. M., Fredlund, P., & Theorell, T. (1996). Long-term psychosocial work environment and cardiovascular mortality among Swedish men. *American Journal of Public Health*, 86(3), 324-331.
- Joseph, S., & Linley, P. A. (2006). Positive psychology versus the medical model?: Comment. *American Psychologist*, 61(4), 332-333.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Jung, J., Neumann, M., Ernstmann, N., Wirtz, M., Staratschek-Jox, A., Wolf, J., & Pfaff, H. (2009). ,SmoCess-GP‘ (Smoking Cessation Interventions by General Practitioners) – ein Messinstrument zur patientenbasierten Erfassung der primärärztlichen Versorgung zur Raucherentwöhnung. In Kirch, W., Middeke, M., & Rychlik, R., *Aspekte der Prävention*. Georg Thieme Verlag.
- Junghanns, G., & Morschhäuser, M. (2013). Psychische Belastung bei Wissens-und Dienstleistungsarbeit–eine Einführung. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr* (S. 9-16). Springer.

- Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (Eds.). (2010). *Work-Life Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Springer.
- Kalisch, R., Müller, M. B., & Tüscher, O. (2015). A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, 1-79.
- Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and Occupations*, 30(2), 154-175.
- Kaplan, H. B. (1999). Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and Development: Positive life adaptations* (pp. 17-84). Springer Science & Business Media.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Karidi, M., Schneider, M., & Gutwald, R. (2017). Vom multidisziplinären Vergleich von Resilienzkonzepten zu interdisziplinären Lernprozessen. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*, (S. 1-10). Springer.
- Kašpárová, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62.
- Kim-Cohen, J., & Turkewitz, R. (2012). Resilience and measured gene-environment interactions. *Development and Psychopathology*, 24(4), 1297-1306.
- Kormann, G. (2007). Resilienz – Was Kinder stärkt und in ihrer Entwicklung unterstützt. In M. Plieniger & E. Schumacher (Hrsg.), *Auf den Anfang kommt es an – Bildung und Erziehung im Kindergarten und im Übergang zur Grundschule* (S. 37-56). Gmünder Hochschulreihe.
- Korunka, C., & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In G. Junghans & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr* (S. 17-39). Springer.
- Korunka, C., Kubicek, B., Paškvan, M., & Ulferts, H. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 786-800.
- Kratzer, N., & Nies, S. (2009). *Neue Leistungspolitik bei Angestellten: ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt* (Vol. 102). edition sigma.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J., & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 191-202). Springer.
- Kristensen*, T. S., Bjorner, J. B., Christensen, K. B., & Borg, V. (2004). The distinction between work pace and working hours in the measurement of quantitative demands at work. *Work & Stress*, 18(4), 305-322.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
- Krystek, U., & Zur, E. (Eds.). (2013). *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Springer.
- Kubicek, B., Korunka, C., & Ulferts, H. (2013). Acceleration in the care of older adults: New demands as predictors of employee burnout and engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 69(7), 1525-1538.
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898-913.
- Ladipo, D., & Wilkinson, F. (2001). More pressure, less protection. In B. Burchell, D. Ladipo & F. Wilkinson, *Job Insecurity and Work Intensification*. Routledge.
- Lai, J. C. (1995). The moderating effect of optimism on the relation between hassles and somatic complaints. *Psychological Reports*, 76(3), 883-894.
- Landsbergis, P. A., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 108-130.
- Langvardt, G. D. (2007). *Resilience and commitment to change: A case study of a nonprofit organization* (Dissertation). Capella University.

- Lanz, C. (2010). *Burnout aus ressourcenorientierter Sicht im Geschlechtervergleich*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lasalvia, A., Bonetto, C., Bertani, M., Bissoli, S., Cristofalo, D., Marrella, G., ... & Marangon, V. (2009). Influence of perceived organisational factors on job burnout: survey of community mental health staff. *The British Journal of Psychiatry, 195*(6), 537-544.
- Laucht, M., & Schmidt, M. H., & Esser, G. (2000). Risiko-und Schutzfaktoren in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. In O. Speck, H. Hollmann, F. Peterander, H. Simoni & R. Walther (Hrsg.), *Frühförderung interdisziplinär* (Band 19, S. 97-108). Ernst Reinhardt Verlag.
- Lauridsen, L. S., Willert, M. V., Eskildsen, A., & Christiansen, D. H. (2017). Cross-cultural adaptation and validation of the Danish 10-item Connor-Davidson Resilience Scale among hospital staff. *Scandinavian Journal of Public Health, 45*(6), 654-657.
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 213-227.
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist, 14*(1), 40-50.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being: Vol 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Elsevier Science/JAI Press.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 883-891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775.
- Levy, F. (2010). How technology changes demands for human skills. OECD Education Working Paper, No. 45. OECD Publishing.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2008). The longitudinal relationship between job mobility, perceived organizational justice, and health. *BMC Public Health, 8*(1), 164.
- Liossis, P. L., Shochet, I. M., Millear, P. M., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) program: The effectiveness of the second, shorter pilot of a workplace prevention program. *Behaviour Change, 26*(2), 97-112.
- Lippold, D. (2013). *Die Unternehmensberatung: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. Springer.
- Lippold, D. (2016). *Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen-Konzepte-Methoden*. Springer.
- Littman-Ovadia, H., & Balducci, C. (2013). Psychometric properties of the Hebrew version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment, 29*, 58-63.
- Liu, Y., Wang, Z. H., & Li, Z. G. (2012). Affective mediators of the influence of neuroticism and resilience on life satisfaction. *Personality and Individual Differences, 52*(7), 833-838.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 378-391.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. *Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Loon, M., & Casimir, G. (2008). Job-demand for learning and job-related learning: The moderating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology, 23*(1), 89-102.
- Lü, W., Wang, Z., Liu, Y., & Zhang, H. (2014). Resilience as a mediator between extraversion, neuroticism and happiness, PA and NA. *Personality and Individual Differences, 63*, 128-133.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(3), 387-393.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthar, S. (1991). Vulnerability and resilience: A study of high-risk adolescents. *Child Development*, 62, 600-616.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47(4), 491-500.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Mäkkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. (2020, 8. November). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute. http://www.mckinsey.com/Insights/MGI/Research/Technology_and_Innovation/Big_data_The_next_frontier_for_innovation
- Martin, R., & Wall, T. D. (1989). Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs. *Academy of Management Journal*, 32(1), 69-86.
- Maslach C. 1982. *Burnout: The Cost of Caring*. Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19(3), 921-930.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425-444.
- Masten, A. S., & Gewirtz, A. H. (2006). Resilience in development: The importance of early childhood. In R. E. Tremblay & R. G. Barr (Eds.), *Encyclopedia on Early Childhood Development* (pp. 1-6).
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In S. R. Snyder & D. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). Oxford University Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U. M., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Mauno, S., Kubicek, B., Feldt, T., & Minkkinen, J. (2019a). Intensified job demands and job performance: does SOC strategy use make a difference? *Industrial Health*, 58(3), 224-237.
- Mauno, S., Kubicek, B., Minkkinen, J., & Korunka, C. (2019b). Antecedents of intensified job demands: evidence from Austria. *Employee Relations: The International Journal*, 41, 694-707.
- Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M., & Feldt, T. (2019c). Do older employees suffer more from work intensification and other intensified job demands? Evidence from upper white-collar workers. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1), 1-13.

- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484-502.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2016). *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Linde.
- McCabe, R., Nowak, M., & Mullen, S. (2005). Nursing careers: What motivated nurses to choose their profession? *Australian Bulletin of Labour*, 31(4), 384-406.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 5-33). Psychology Press.
- Meiler, R. C. (2013). *Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Springer.
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S. J., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M., & Wrenn, G. (2011). *Promoting psychological resilience in the US military*. Rand Corporation.
- Milfont, T. L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E., & Merry, S. (2008). Burnout and wellbeing: Testing the Copenhagen burnout inventory in New Zealand teachers. *Social Indicators Research*, 89(1), 169-177.
- Millear, P., Liossis, P., Shochet, I. M., Biggs, H., & Donald, M. (2008). Being on PAR: Outcomes of a pilot trial to improve mental health and wellbeing in the workplace with the Promoting Adult Resilience (PAR) program. *Behaviour Change*, 25(4), 215-228.
- Mohe, M. (2003). *Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Metropolis-Verlag.
- Moncada, S., Utzet, M., Molinero, E., Llorens, C., Moreno, N., Galtés, A., & Navarro, A. (2014). The copenhagen psychosocial questionnaire II (COPSOQ II) in Spain - A tool for psychosocial risk assessment at the workplace. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(1), 97-107.
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Mruk, C. J. (2013). *Self-esteem and positive psychology: Research, theory, and practice*. Springer.
- Müller, L., & Petzold, H. G. (2003). Resilienz und protektive Faktoren im Alter und ihre Bedeutung für den Social Support und die Psychotherapie bei älteren Menschen. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*, 8, 1-32.
- Nach stabilem Wachstum 2019 schaut die Consultingbranche ungewiss ins neue Geschäftsjahr.* (2020, 12. März). consulting.de. <https://www.consulting.de/nachrichten/alle-nachrichten/consulting/nach-stabilem-wachstum-2019-schaut-die-consultingbranche-ungewiss-ins-neue-geschaeftsjahr/>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2003). The motivational sources of creativity as viewed from the paradigm of positive psychology. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 257-270). APA Books.
- Nida-Rümelin, J., & Gutwald, R. (2016). Der philosophische Gehalt des Resilienzbegriffs. *Münchener Theologische Zeitschrift*, 67(3), 250-262.
- Nissen, V. (2007). *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Gabler Verlag.
- Nissen, V. (2018). Digital transformation of the consulting industry—introduction and overview. In V. Nissen (Hrsg.), *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 1-58). Springer.
- Nissen, V., Deelmann, T., & Klauk, B. (2012). *Studienführer Consulting*. Springer.
- Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., & Martínez-Vizcaíno, V. (2011). Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-

- Davidson Resilience Scale (10-item CD-RISC) in young adults. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9(1), 63-68.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Wasilewski, J. (2012). Constellations of new demands concerning careers and jobs: Results from a two-country study on social and economic change. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 211-223.
- Olsen, K. M., Kalleberg, A. L., & Nesheim, T. (2010). Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005. *European Journal of Industrial Relations*, 16(3), 221-240.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2011). Work engagement of Malaysian nurses: Exploring the impact of hope and resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 60, 1702-1706.
- Parent-Thirion, A., E. Fernandez Macias, J. Hurley, & G. Vermeylen (2007). *Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin.
- Paridon, H. M., & Hupke, M. (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1).
- Parslow*, R. A., Jorm, A. F., Christensen, H., Rodgers, B., Strazdins, L., & D'Souza, R. M. (2004). The associations between work stress and mental health: A comparison of organizationally employed and self-employed workers. *Work & Stress*, 18(3), 231-244.
- Paškvan, M., Kubicek, B., Prem, R., & Korunka, C. (2016). Cognitive appraisal of work intensification. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 124-146.
- Pauls, N., Krogoll, T., Schlett, C., & Soucek, R. (2018). Interventionen zur Stärkung von Resilienz im Arbeitskontext. In M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten* (S. 71-85). Springer.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 8-24.
- Pentland, A. (2014). *Social physics: How good ideas spread-the lessons from a new science*. Penguin.
- Persson, R., Österberg, K., Viborg, N., Jönsson, P., & Tenenbaum, A. (2016). The Lund University checklist for incipient exhaustion—a cross-sectional comparison of a new instrument with similar contemporary tools. *BMC Public Health*, 16(1), 350.
- Petermann, F., & Schmidt, M. H. (2006). Ressourcen-ein Grundbegriff der Entwicklungspsychologie und Entwicklungspsychopathologie? *Kindheit und Entwicklung*, 15(2), 118-127.
- Pidgeon, A. M., Ford, L., & Klaassen, F. (2014). Evaluating the effectiveness of enhancing resilience in human service professionals using a retreat-based Mindfulness with Metta Training Program: a randomised control trial. *Psychology, Health & Medicine*, 19(3), 355-364.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pinder, C. (2008). *Work motivation in organisational behaviour* (2nd ed.). Psychology Press.
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11-22.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2003). From employee to 'entreployee': Towards a 'self-entrepreneurial' work force? *Concepts and Transformation*, 8(3), 239-254.
- Prem, R., Kubicek, B., Uhlig, L., Baumgartner, V. C., & Korunka, C. (2020, May 26). Development and Validation of a Scale to Measure Cognitive Demands of Flexible Work. <https://doi.org/10.31234/osf.io/mxh75>
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 116-127.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93.

- Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. Á. R. (2017). Spanish-language adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20(28), 1-30.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.
- Roelen, C. A., Stapelfeldt, C. M., Heymans, M. W., van Rhenen, W., Labriola, M., Nielsen, C. V., ... & Jensen, C. (2015). Cross-national validation of prognostic models predicting sickness absence and the added value of work environment variables. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(2), 279-287.
- Rönnau-Böse, M., & Fröhlich-Gildhoff, K. (2015). *Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne*. Kohlhammer Verlag.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3-33.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Suhrkamp.
- Rösing, I. (2008). *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung* (2. Aufl.). Asanger.
- Rungius, C., Schneider, E., & Weller, C. (2018). Resilienz–Macht–Hoffnung. In M. Karidi, M- Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz* (S. 33-59). Springer.
- Rutten, B. P., Hammels, C., Geschwind, N., Menne-Lothmann, C., Pishva, E., Schruers, K., van den Hove, D., Kenis, G. van Os, J & Wichers, M. (2013). Resilience in mental health: linking psychological and neurobiological perspectives. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 128(1), 3-20.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626–631.
- Rutter, M. (2000). Resilience reconsidered: conceptual considerations, empirical findings, and policy implications. In J. P. Shonkoff & S. J. Meiseld (Eds.), *Handbook of early childhood intervention* (pp. 651-682). Cambridge University Press.
- Rutter, M. (2002). The interplay of nature, nurture, and developmental influences: the challenge ahead for mental health. *Archives of General Psychiatry*, 59(11), 996-1000.
- Saenz, M. J., Koufteros, X., Hohenstein, N. O., Feisel, E., Hartmann, E., & Giunipero, L. (2015). Research on the phenomenon of supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45, 90-117.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 118-131.
- Santos, R. E., Baldassarre, M. T., da Silva, F. Q., Magalhães, C. V., Capretz, L. F., & Correia-Neto, J. S. (2019). Work design and job rotation in software engineering: results from an industrial study. In *2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*. IEEE Press.
- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2016). Developing resilience through coaching. In R. Thelwell, C. Harwood & I. Greenless (Eds.), *The Psychology of Sports Coaching: Research and Practice*. Routledge.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(5), 310-318.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory/GeneralSurvey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. In M.C.W. Peters, J.D. Jonge & T.W. Taris (Eds.), *People at Work: An Introduction to Contemporary Work Psychology*. John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G.F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Hrsg.). *Optimism and pessimism Implications for Theory, Research, and Practice* (pp. 189-216). American Psychological Association.
- Scherrmann, U. (2015). *Stress und Burnout in Organisationen: ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Springer.
- Schiffer, E. (2001). *Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung*. Beltz.
- Schmidt, F. (2017). *Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden: Der direkte und interagierende Einfluss von Arbeitsbelastungen und -ressourcen*. Springer.
- Schmitt, A., Zacher, H., & Frese, M. (2012). The buffering effect of selection, optimization, and compensation strategy use on the relationship between problem solving demands and occupational well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 139-149.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22-27.
- Schrädler, J. (1996). *Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht*. Springer.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauß, B., & Brähler, E. (2005). Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal. *Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie*, 53(1), 16-39.
- Schure, M. B., Odden, M., & Goins, R. T. (2013). The association of resilience with mental and physical health among older American Indians: The native elder care study. *American Indian and Alaska native mental health research*, 20(2), 27-41.
- Schwab, S., & Fingerle, M. (2013). Resilienz, Ressourcenorientierung und Inklusion. In S. S. Schwab, M. Gebhardt, E. M. Ederer-Fick & B. Gasteiger-Klicpera (Hrsg.), *Theorien, Konzepte und Anwendungsfelder der inklusiven Pädagogik* (S. 97-108). facultas.
- Schwenker, B., & Bötzel, S. (2006). *Auf Wachstumskurs: Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung*. Springer.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). Oxford University Press.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M., (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Sestili, C., Scilingi, S., Cianfanelli, S., Mannocci, A., Del Cimmuto, A., De Sio, S., ... & La Torre, G. (2018). Reliability and use of Copenhagen Burnout Inventory in Italian sample of university professors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(8), 1708.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.

- Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change - An exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26.
- Shimizutani, M., Odagiri, Y., Ohya, Y., Shimomitsu, T., Kristensen, T. S., Maruta, T., & Ilmori, M. (2008). Relationship of nurse burnout with personality characteristics and coping behaviors. *Industrial Health*, 46(4), 326-335.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 112-126.
- Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 2-21.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Simon, H. A. (1957). Rationality and administrative decision making. In H. A. Simon (Ed.), *Models of Man* (pp. 96-206). Wiley.
- Singer, S., & Brähler, E. (2007). *Die „Sense of Coherence Scale“: Testhandbuch zur deutschen Version*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Slatyer, S., Craigie, M., Heritage, B., Davis, S., & Rees, C. (2018). Evaluating the Effectiveness of a Brief Mindful Self-Care and Resiliency (MSCR) intervention for nurses: a controlled trial. *Mindfulness*, 9(2), 534-546.
- Smith, K. J., Emerson, D. J., Boster, C. R., & Everly Jr, G. S. (2020). Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. *Accounting Research Journal*, 33(3), 483-498.
- Smith, K. J., Emerson, D. J., Haight, T. D., Mauldin, S., & Wood, B. G. (2019). An examination of the psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience Scale-10 (CD-RISC10) among accounting and business students. *Journal of Accounting Education*, 47, 48-62.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 315-339.
- Sommerlatte, S. (2013). *Lernorientierte Unternehmensberatung: Modellbildung und kritische Untersuchung der Beratungspraxis aus Berater-und Klientenperspektive*. Deutscher Universitäts Verlag.
- Sood, A., Prasad, K., Schroeder, D., & Varkey, P. (2011). Stress management and resilience training among Department of Medicine faculty: a pilot randomized clinical trial. *Journal of General Internal Medicine*, 26(8), 858-861.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338.
- Spreiter, M. (2013). *Burnoutprävention für Führungskräfte - mit Arbeitshilfen online: Konkret, praktisch, wirksam*. Haufe-Lexware.
- Ståhl, A. C. F., Ståhl, C., & Smith, P. (2018). Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus a low degree of job resources. *BMC Public Health*, 18(1), 915.
- Stauder, A., Nistor, K., Zakor, T., Szabó, A., Nistor, A., Ádám, S., & Thege, B. K. (2017). Quantifying multiple work-related psychosocial risk factors: Proposal for a composite indicator based on the COPSOQ II. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(6), 915-926.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T. C. (2010). Der work design questionnaire. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 52(28), 1-28.
- Stone, D.L. (2010). Creating knowledge that makes important contributions to society. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 192-200.
- Strümpfer, D. J. (2003). Resilience and burnout: A stitch that could save nine. *South African Journal of Psychology*, 33(2), 69-79.
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.

- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). The job demands-resources model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Eds.), *Wiley Blackwell handbooks in organizational psychology. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 157–180). Wiley Blackwell.
- Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E., & Gruenewald, T. L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health. *American Psychologist*, 55(1), 99-109.
- Theobald, H. (2004). *Unternehmensberatung: veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs*. Diskussionspapier des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Thorsen, S. V., & Bjorner, J. B. (2010). Reliability of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 25-32.
- Timoshenko, S. P., & Goodier, J. N. (1970). *Theory of Elasticity*. McGraw Hill.
- Tsai, F. J., Huang, W. L., & Chan, C. C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51(5), 443-450.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *American Journal of Orthopsychiatry*, 81(1), 1-16.
- Van de Ven, B., & Vlerick, P. (2013). Testing the triple-match principle among technology employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 658-669.
- Van den Broeck, A. D., Baillien, E., & De Witte, H. D. (2011). Workplace bullying: A perspective from the Job Demands-Resources model. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 40-51.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Van den Broeck, A., Van Ruyseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands–Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581-609.
- Van den Broeck, A., Van Ruyseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job demands–resources model: Overview and suggestions for future research. In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 83-105). Emerald Group Publishing Limited.
- Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: an analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369-376.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 1, 124-150.
- van den Tooren, M., & Rutte, C. (2016). Explaining emotional exhaustion and work engagement: The role of job demands-resources and Type D personality. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 147-166.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., & George, G. (2015). Information, attention, and decision making. *Academy of Management Journal*, 58(3), 649-657.
- van Mol, M. M., Nijkamp, M. D., Bakker, J., Schaufeli, W. B., & Kompanje, E. J. (2018). Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive care professionals. *Australian Critical Care*, 31(4), 234-241.

- van Veldhoven, M. J. (2014). Quantitative job demands. In M. C. Peeters, J. deJonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology*. Wiley.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. B. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 182–190.
- Vander Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands–resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. *Nursing Outlook*, 64(6), 542-556.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., & Valencia-Cruz, A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55.
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevolgen werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model [Psychological resources for engaged employees: Psychological capital in the Job Demands-Resources Model]. *Gedrag en Organisatie*, 24(2), 101-120.
- Wagnild, G. M., & Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Waite, P. J., & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33(3), 178-183.
- Wall, T. D., Corbett, J. M., Clegg, C. W., Jackson, P. R., & Martin, R. (1990). Advanced manufacturing technology and work design: Towards a theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 201-219.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mularkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431-455.
- Walters, J. E., Brown, A. R., & Jones, A. E. (2018). Use of the Copenhagen Burnout Inventory with social workers: A confirmatory factor analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(5), 437-456.
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699-708.
- Weiß, M., Hartmann, S., & Högl, M. (2018). Resilienz als Trendkonzept. In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz* (S. 13-32). Springer.
- Wellenzohn, S., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2016). Humor-based online positive psychology interventions: A randomized placebo-controlled long-term trial. *The Journal of Positive Psychology*, 11(6), 584-594.
- Werner, E. & Smith, R. (1982). *Vulnerable but Invincible: A Study of Resilient Children*. McGraw-Hill.
- Werner, E. E. (1993). Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. *Development and Psychopathology*, 5(4), 503-515.
- Werner, E. E., & Smith, R. (1992). *Overcoming the Odds: High Risk Children from Birth to Adulthood*. Cornell University Press.
- West, D. M. (2013). *The next wave: Using digital technology to further social and political innovation*. Brookings Institution Press.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- Windle, G., Bennett, K. M., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9(1), 1-18.
- Winger, J. G., Adams, R. N., & Mosher, C. E. (2016). Relations of meaning in life and sense of coherence to distress in cancer patients: A meta-analysis. *Psycho-Oncology*, 25(1), 2-10.
- Wink, R. (2016). Resilienzperspektive als wissenschaftliche Chance. Eine Einstimmung zu diesem Sammelband. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 1-11). Springer.

- Winwood, P. C., & Winefield, A. H. (2004). Comparing two measures of burnout among dentists in Australia. *International Journal of Stress Management, 11*(3), 282-289.
- Wolf, G. (2000). *Die Krisis der Unternehmensberatung. Ein Beitrag zur Beratungsforschung.* Deutscher Universitätsverlag.
- Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 46*(2), 181-201.
- Wustmann, C. (2004). *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern.* Beltz.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology, 22*(8), 766-786.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 345-356.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800.
- Zander, M., & Roemer, M. (2016). Resilienz im Kontext von Sozialer Arbeit: Das Geheimnis der menschlichen Seele lüften? In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 47-72). Springer.
- Zeitz, G., Blau, G., & Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), 372-398.
- Zeytinoglu, I., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Associations between work intensification, stress and job satisfaction: The case of nurses in Ontario. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 62*(2), 201-225.

Anhang

Fragebogen

Demands:

- Is your workload unevenly distributed so it piles up?
- How often do you not have time to complete all your work tasks?
- Do you get behind with your work?
- Do you have enough time for your work tasks?
- Do you have to work very fast?
- Do you work at a high pace throughout the day?
- Is it necessary to keep working at a high pace?
- The job requires me to monitor a great deal of information.
- The job requires that I engage in a large amount of thinking.
- The job requires me to keep track of more than one thing at a time.
- The job requires me to analyze a lot of information.
- The job involves solving problems that have no obvious correct answer.
- The job requires me to be creative.
- The job often involves dealing with problems that I have not met before.
- The job requires unique ideas or solutions to problems.

Intensified Demands:

- ... one has to acquire new expertise for the job more often.
- ... one increasingly has to acquire new knowledge to handle job tasks.
- ... one has to update one's knowledge level more frequently.
- ... one increasingly has to familiarize oneself with new work processes.
- ... one increasingly has to get used to new workflows.
- ... one has to use new work equipment (devices, programs, etc.) more often.
- ... it is increasingly rare to have enough time for work tasks.
- ... it is increasingly harder to take time for breaks.
- ... one has more often to do two or three things at once (such as eating lunch, writing emails, and talking on the phone).
- ... the time between the more intense work phases has decreased.
- ... ever more work has to be completed by fewer and fewer employees.
- ... it is increasingly becoming necessary to plan the workflow (activities, appointments, breaks, etc.) by oneself.
- ... one increasingly has to determine by oneself how to do the work.
- ... one increasingly has to determine the sequence of activities by oneself.
- ... more often decisions have to be made without consultation with supervisors.
- ... one increasingly has to check independently whether the work goals have been reached.
- ... one is increasingly demanded to maintain one's attractiveness for the job market (e.g., through advanced education, networking).
- ... one's own professional development increasingly requires to keep other alternatives open.
- ... one increasingly has to plan one's professional career independently.

Work Engagement:

- At my work, I feel bursting with energy.
- At my job, I feel strong and vigorous.
- When I get up in the morning, I feel like going to work.
- I am enthusiastic about my job.
- My job inspires me.
- I am proud of the work that I do.
- I feel happy when I am working intensely.
- I am immersed in my work.
- I get carried away when I am working.

Work-related Burnout:

- Do you feel worn out at the end of the working day?
- Are you exhausted in the morning at the thought of another day at work?
- Do you feel that every working hour is tiring for you?
- Do you have enough energy for family and friends during leisure time?
- Is your work emotionally exhausting?
- Does your work frustrate you?
- Do you feel burnt out because of your work?

Resilience:

- I am able to adapt to change.
- I can deal with whatever comes.
- Tries to see humorous side of problems.
- Coping with stress can strengthen me.
- I tend to bounce back after illness or hardship.
- I can achieve goals despite obstacles.
- I can stay focused under pressure.
- I am not easily discouraged by failure.
- I think of myself as strong person.
- I can handle unpleasant feelings.

Demographics:

- I'm ... years old.
- What is your gender?
- Do you work full-time or part-time?

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Masterarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Ort, Datum

Unterschrift