

2

Vol. 15

Psychologie  
des Alltagshandelns

---

*Psychology  
of Everyday Activity*

**Editor**  
P. Sachse

JOURNAL

**JOURNAL**  
**Psychologie des Alltagshandelns**  
*Psychology of Everyday Activity*  
Vol. 15 / No. 2, October 2022  
ISSN 1998-9970  
*innsbruck university press*

## Impressum

### Herausgeber / Editor

Pierre Sachse, Innsbruck (A)

### Redaktionsassistent / Editorial Assistant

Thomas Höge, Innsbruck (A)

Christian Seubert, Innsbruck (A)

### Mitherausgeber / Associate Editors

Dietrich Dörner, Bamberg (D)

Winfried Hacker, Dresden (D)

Hartmann Hinterhuber, Innsbruck (A)

Oswald Huber, Fribourg (CH)

Wolfgang G. Weber, Innsbruck (A)

Eberhard Ulich, Zürich (CH)

### Beirat / Advisory Board

Petra Badke-Schaub, Delft (NL)

Claudia M. Eckert, Milton Keynes (GB)

Marco Furtner, Vaduz (FL)

Jürgen Glaser, Innsbruck (A)

Severin Hornung, Innsbruck (A)

Hakjooon Lee, Seoul (KOR)

Sebastian Pannasch, Dresden (D)

Sylvia Peißl, Graz (A)

John F. Rauthmann, Bielefeld (D)

Birgit E. Schmid, Dornbirn (A)

Philip Strasser, Zürich (CH)

Rüdiger von der Weth, Dresden (D)

Momme von Sydow, München (D)

Anton Wäfler, Olten (CH)

### Verlag / Publisher

*innsbruck* university press (A)

[www.uibk.ac.at/iup](http://www.uibk.ac.at/iup)

### Grafisches Konzept / Art Direction

*innsbruck* university press (A)

### Gestaltung / Layout

Carmen Drolshagen, Innsbruck (A)

### Organisation / Organization

Gertraud Kirchmair, Innsbruck (A)

### Herstellung / Produced

Sterndruck GmbH, Fügen

© 2022 Universität Innsbruck

Alle Rechte vorbehalten. / All rights reserved.

ISSN 1998-9970

DOI 10.15203/1998-9970-15-2





# Inhalt

Editorial .....	5
<i>Pierre Sachse</i>	
Produktivität angesichts einer „Pathologie der Normalität“ – Erich Fromms Beitrag zu einer Kritischen Psychologie .....	7
<i>Rainer Funk</i>	
Will I ever get a job? – Comparison between long-term and short-term unemployed academics .....	16
<i>Roxana Paz &amp; Achim Hättich</i>	
Authentic military leadership and its effect on job satisfaction and performance – The mediating role of commitment to the leader and self-leadership .....	27
<i>Gerhard A. Lucke, Marco R. Furtner, Christine M. Unterrainer &amp; Barbara Chwalla</i>	
Kurzbericht: Stresslevel bei Frauen in Führungspositionen .....	43
<i>Joy Blaser, Stephanie Bürgin &amp; Eva Düggelin</i>	



# Editorial

Pierre Sachse

Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Psychologie

Eine gute Nachricht für die Autorinnen und Autoren des Journals „Psychologie des Alltagshandelns“: Bekanntlich erscheint jede Ausgabe zuerst als Printmedium und zeitversetzt werden anschließend alle wissenschaftlichen Fachbeiträge auf dem Weg des „Green Open Access“ in einem Repositorium (Online-Archiv) frei zugänglich gemacht. Diese hybride Publikationsform hat sich einerseits bewährt, andererseits waren bei diesem Vorgehensmodell aber die Veröffentlichungen noch nicht mittels *DOI (Digital Object Identifier)*<sup>1</sup> erfassbar. Mit der tatkräftigen Unterstützung des Verlages iup sowie der Universitätsbibliothek Innsbruck

wurde es nun möglich, sämtliche seit der Gründung des Journals im Jahr 2008 erschienene Fachbeiträge nachträglich mit einer DOI zu versehen (vgl. <https://diglib.uibk.ac.at/JPA/nav/index/all>); alle zukünftig neu in das Repositorium aufgenommenen Artikel werden sogleich mit einer DOI gekennzeichnet. Mit einer DOI-Registrierung sind die Texte u. a. dauerhaft verfügbar, uneingeschränkt zitierfähig, eindeutig einem Rechteinhaber zuordenbar und können durch die bessere Verlinkung zudem deren Sichtbarkeit erhöhen, kurzum: „enter once, reuse often“.

---

<sup>1</sup> DOI kann als ein vermeintlich dauerhafter Identifikator für digitale Objekte beschrieben werden; er gewährt eine weltweit eindeutige und ortsunabhängige Referenzierung elektronischer Dokumente. DOI ist vergleichbar mit der ISBN bei Büchern, geht jedoch durch seine integrierte Lokalisierungsfunktion darüber hinaus; ändert sich der Standort eines digitalen Objektes, so hat dies keinen Einfluss auf den DOI. Struktur und Aufbau des DOI werden in der ISO 26324 (Digital Object Identifier System) beschrieben. Das DOI-System wird bevorzugt für Online-Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften verwendet.





# Produktivität angesichts einer „Pathologie der Normalität“ – Erich Fromms Beitrag zu einer Kritischen Psychologie

Rainer Funk

Erich Fromm Institut Tübingen (EFIT) und International Psychoanalytic University (IPU) Berlin,  
Erich Fromm Study Center (EFSC)

## ZUSAMMENFASSUNG

Der Soziologe und Psychoanalytiker Erich Fromm (1900–1980) entwickelte eine sozialpsychologische Methode, deren besondere Bedeutung darin liegt, dass sie auch unbewusste Motivationen und Antriebskräfte erfasst. Auf diese Weise lassen sich auch Strebungen und Verhaltensweisen sowie öffentliche Wertvorstellungen und Denkmuster ermitteln, die in einer humanistischen Perspektive als gesellschaftlich erzeugte psychische „Defekte“ anzusehen sind. Mit seinem Konzept des Sozialcharakters lässt sich das, was in einer bestimmten Gesellschaft als „normal“ und „vernünftig“ empfunden wird, als mögliche „Pathologie der Normalität“ hinterfragen. Wie aktuell sein Ansatz für eine Kritische Psychologie ist, wird am derzeit dominanten Sozialcharakter verdeutlicht.<sup>1</sup>

## Schüsselwörter

Erich Fromm – Kritische Psychologie – Theorie des Sozialcharakters – ökonomische vs. menschliche Produktivität – autoritärer Charakter – Marketing Charakter

## ABSTRACT

The sociologist and psychoanalyst Erich Fromm (1900–1980) developed a social psychological method whose special significance is that it also captures unconscious motivations and impulses. In that way, it is also possible to identify strivings and behaviors, as well as public values and thought patterns, which, in a humanistic perspective, can be seen as socially patterned mental „defects“. With his concept of social character, what is perceived as „normal“ and „reasonable“ in a given society can be questioned as a possible „pathology of normalcy“. How relevant Fromm’s approach is for current Critical Psychology is illustrated by the present dominant social character.

## Keywords

Erich Fromm – critical Psychology – social character theory – economic vs. human productivity – authoritarian character – marketing character

## 1 Was will Kritische Psychologie?

Das, was *kritische* Arbeits- und Organisationspsychologen verbindet, ist das deutliche Gespür, als Psychologen nicht zu puren Erfüllungsgehilfen einer bestimmten Wirtschaftsphilosophie, Produktionsweise und Arbeitsorganisation degradiert zu werden. *Kritische* Psychologen versuchen deshalb die Mainstream-Verständnisse, also das, was in Wirtschaft und Gesellschaft – aber auch in der Psychologie selbst – als vernünftig und normal angesehen wird, zu hinterfragen (vgl. Kühn 2015).

Der Impuls zum kritischen Hinterfragen ist dabei vielfach motiviert. Im Kern geht es dennoch meist um die Frage, ob die ökonomische Produktivität oder die menschliche Produktivität der oberste Leitwert bei der Produktionsweise und bei der Organisation von Arbeit sein soll. Sowohl der Primat des physischen Überlebens als auch historisch gewachsene Machtstrukturen scheinen dafür zu sprechen, dass sich der Mensch in den Dienst der ökonomischen Produktivität stellen muss. Andererseits sind die Krankheits-, Entfremdungs- und sozialen Ungleichheitseffekte unübersehbar, so dass der menschlichen Pro-

<sup>1</sup> Deutsche Fassung eines Vortrags bei der International Conference „Critical and Radical Humanist Work and Organizational Psychology“, die am 12. und 13. Juli 2022 an der Universität von Innsbruck (Österreich) stattfand.

duktivität – und also dem individuellen und sozialen Gelingen des Menschen – Vorrang eingeräumt werden muss.

Es sind vor allem die *menschlich kontraproduktiven Wirkungen* der vorherrschenden Produktionsweise und Organisation von Arbeit, die eine *Kritische Psychologie* auf den Plan rufen. Dabei stehen nicht mehr die körperlichen Erkrankungen durch Intoxikation oder körperlichem Raubbau im Vordergrund, sondern psychische und psychosomatische Erkrankungen, also etwa Depressionen und Angststörungen, aber auch Schmerzerkrankungen sowie Formen der Selbstausbeutung, die zu Burnout und Erschöpfungssyndromen führen.

*Kritische Psychologie* sieht über solche krankheitswertigen Phänomene hinaus noch ganz andere menschlich kontraproduktive Wirkungen: Sie beobachtet – vgl. etwa die Gallup-Erhebungen – den Verlust von emotionaler Bindung zur Arbeit, zu den Führungskräften, zum Unternehmen und zur Organisation, mangelnde Motiviertheit, Widerständigkeiten in Gestalt von „Dienst nach Vorschrift“, „innerer Kündigung“, gesteigertem Stellenwechsel, usw. Auf die ökonomische und menschliche Produktivität noch gravierender wirkt sich das Schwinden bestimmter mentaler und sozialer Fähigkeiten aus: die Fähigkeit zu eigener (statt technischer) Kreativität; die Fähigkeit zu einer Empathie, die Rücksicht zu nehmen imstande ist und die die Folgen des eigenen Tuns im Blick hat; oder die Fähigkeit zu einer Sozialität, die die Würde des anderen respektiert und statt Ungleichheiten und Abhängigkeiten zu etablieren, demokratische Formen des Miteinanders realisiert.

*Kritische Psychologen* versuchen, solche kontraproduktiven Entwicklungen in einem größeren Zusammenhang zu sehen: Was haben diese mit den großen technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen zu tun? Und wenn sich die Ungleichheits-, Entfremdungs- und pathogenen Entwicklungen tatsächlich mit solchen strukturellen Veränderungen in Verbindung bringen lassen, was folgt daraus für die Frage der Veränderungsstrategie – etwa im Anwendungsbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie? Hier macht das Wort „radical“ im Titel dieser Konferenz Sinn: Man muss psychologisch an die Wurzeln – radices – des Problems gehen und die veränderten Beziehungsstrukturen analysieren, die sich durch industrielle und digitale Revolutionen und neoliberales Wirtschaften gebildet haben und die menschlich (und letztlich auch ökonomisch) kontraproduktiv sind.

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist sicher, die neuen Denk- und Einstellungsmuster, die sich mit den veränderten Beziehungsstrukturen ausgebildet haben, mit Hilfe von humanistischen Wertvorstellungen und bestimmten, erfahrungsbasierten Lernmethoden verändern zu wollen. Ob mit einem solchen kognitiv-behavioralen Ansatz die angestrebten Änderungen auch tatsächlich erreicht werden können – dies genau ist die Frage, die sich Erich Fromm und die Psychoanalyse gestellt haben.

Es soll im Folgenden um eine *Kritische Psychologie* gehen, die das Unbewusste in Gestalt von nicht bewussten Kognitionen und Emotionen ebenfalls zum Gegenstand der Erkenntnis macht. Sie sieht deshalb das Mentale vor allem in affekt- und emotionsgebundenen Strebungen, die das Denken, Fühlen und Handeln bewusst und unbewusst mitbestimmen. Wie man dies tun kann, möchte ich im nächsten Schritt mit Erich Fromms sozial-psychoanalytischer Methode und Theorie verdeutlichen.

## 2 Erich Fromms sozial-psychoanalytischer Ansatz

Der entscheidende wissenschaftliche Beitrag Fromms ist darin zu sehen, dass er eine eigene sozialpsychologische Theorie und Methode entwickelt hat, die erklärt, wie Gesellschaft im Individuum mit einer eigenen psychischen Strukturbildung – dem Sozialcharakter – repräsentiert ist (Fromm 1992 e [1957], 1941 a, S. 379-392, 1962 a; vgl. Funk, 2022). Dieser Sozialcharakter lässt die vielen Einzelnen mit ihrem ähnlichen Denken, Fühlen und Handeln das erstreben, was eine bestimmte Gesellschaft zu ihrem eigenen Bestand und Funktionieren braucht. Das durch die Sozialcharakterbildung ermöglichte gleichförmige Wollen und Streben der Vielen bildet also psychologisch den Kitt einer Gesellschaft.

Der Clou dieses Ansatzes ist darin zu sehen, dass sich mit ihm auch erklären lässt, wie es dazu kommt, dass die vielen Einzelnen Strebungen entwickeln, die kontraproduktiv sind, ohne dass sich die Betroffenen dessen bewusst sind. Im Gegenteil: die das Denken, Fühlen und Handeln disponierenden kontraproduktiven Strebungen werden als gesund, vernünftig, richtig, normal erlebt und rationalisiert. Wie kam Fromm zu einem solchen sozial-psychoanalytischen Ansatz?

Zwei Fragen haben Fromm zeitlebens beschäftigt: 1. Warum verhalten sich Menschen *irrational*? Und 2. Was lässt viele Menschen ähnlich denken, fühlen und handeln? 1. Warum denken Menschen bewusst anders, als sie sich tatsächlich verhalten? Warum handeln sie gegen ihre eigenen Wertvorstellungen? Warum werden sie von grundlosen Ängsten geplagt? Warum misslingen ihre Vorsätze? Oder ein ganz anderes Beispiel für irrationales Verhalten: Warum wollen Menschen immer nur wie die anderen sein, ohne ein *eigenes* Urteil zu haben oder *eigene* Ansprüche zu spüren? Fromm bewegte diese Frage bereits 1914, als der Erste Weltkrieg ausbrach und alle begeistert waren.

Diese 1. Frage, was Menschen irrational und dysfunktional denken, fühlen und handeln lässt, beantwortete Fromm mit den Erkenntnisse der Psychoanalyse Sigmund Freuds über das Unbewusste und Verdrängte (Fromm 1962 a, S. 96-124). Wenn bestimmte Affekte (wie Angst), Gefühle (wie Aggressionen), Vorstellungen (wie Großartigkeit), Wünsche (wie erotisches Begehren) aus

persönlichen oder gesellschaftlichen Gründen tabu sind oder zu Konflikten führen, kann der Mensch sie verdrängen, so dass er sich ihrer nicht mehr bewusst ist. Und doch steuert das Verdrängte sein Denken, Fühlen und Handeln in maskierter Weise (die Aggression wird zum Beispiel projiziert, so dass nicht ich, sondern der Andere aggressiv ist). Das Verdrängte bewirkt, dass Menschen sich irrational verhalten, weil sie sich bestimmter Affekte, Wünsche usw. nicht bewusst sind.

Die 2. Frage, die Fromm zeitlebens beschäftigte, lautet: Was lässt viele Menschen *ähnlich* denken, fühlen und handeln? Es geht also um das Gruppen- bzw. kollektive Verhalten und um die Frage, welche inneren Strebungen zu einer Gleichförmigkeit des Verhaltens führen, damit es zu einem Miteinander kommt, und nicht zu einem Durcheinander und einer sozialen Anomie. Welche inneren Antriebe bewirken ein ähnliches Denken, Fühlen und Handeln der Vielen – selbst dann, wenn es irrational oder feindselig ist?

Genau diese Frage brachte Fromm dazu, die psychoanalytischen Erkenntnisse zur Verdrängung mit der soziologischen Frage, was Menschen innerlich veranlasst, sich gleichförmig zu verhalten, zu verbinden. Wenn immer ein einzelner Mensch sich dauerhaft gleichförmig verhält, resultiert dieses aus einer besonderen psychischen Strukturbildung. Die Psychoanalyse nennt eine solche Strukturbildung *Charakter*, wobei Fromm die geniale Idee hatte, von zwei Arten der Charakterbildung auszugehen, die sich hinsichtlich ihrer Entstehung und Funktion unterscheiden: der individuelle Charakter und der Sozialcharakter.

Anders als bei Sigmund Freud und bei Karl Abraham folgen Charakterbildungen nach Fromm allerdings nicht einer intrinsischen Triebdynamik, die sich an erogenen Zonen des Körpers (oral, anal, phallisch, genital) orientiert. Vielmehr ergibt sich das charakterbedingte Streben und Verhalten aus der Einwirkung wiederholt gemachter Bezogenheitserfahrungen auf die kognitiven und emotionalen Antriebskräfte. Dabei lassen sich nach Fromm zwei unterschiedliche Charakterbildungen unterscheiden: der *individuelle* Charakter und der *Sozialcharakter* (Fromm 1962 a, GA IX, S. 85-95). Der *individuelle Charakter* entsteht auf Grund wiederholt gemachter und deshalb verinnerlichter Beziehungserfahrungen, die nur für dieses Individuum gelten: mit frühen Bezugspersonen, auf Grund von persönlichen Umständen, Geschwistererfahrungen, Schicksalsschlägen usw. Der *Sozialcharakter* resultiert aus der Anpassung und Verinnerlichung der Erfordernisse des Wirtschaftens, der kulturellen und technischen Entwicklung und des gesellschaftlichen Zusammenlebens und entspringt dem angeborenen Bedürfnis nach einem sozialen Identitätserleben. Der Sozialcharakter erklärt, warum viele Menschen ähnlich denken, fühlen und handeln. Auch der Sozialcharakter kann mehr oder weniger irrational sein und für das Gelingen des Miteinanders kontraproduktiv oder – wie Fromm sagt – nicht-produktiv sein.

Der entscheidende Punkt von Fromms Sozialcharaktertheorie ist darin zu sehen, dass in jedem einzelnen Menschen auch die Gesellschaft mit ihren wirtschaftlichen und kulturellen Erfordernissen des Zusammenlebens repräsentiert ist. Der Sozialcharakter lässt den Einzelnen so denken, fühlen und handeln, wie es für ein bestimmtes gesellschaftliches Zusammenleben notwendig ist. Fragen wir an dieser Stelle noch etwas genauer nach, welche Bedeutung die Fähigkeit zur Charakterbildung für die Erklärung sozialen Verhaltens hat.

### 3 Die Bedeutung der Charakterbildung zur Erklärung sozialen Verhaltens

Die *eine* Besonderheit der Charakterbildung ist darin zu sehen, dass sie Verhalten konstant und konsistent gestaltet (vgl. Fromm 1947 a, S. 39-43). Von einer Charakterbildung auszugehen, legt sich deshalb auch nahe, wenn es um das ähnliche Denken, Fühlen und Handeln von vielen Menschen geht. Mit dem Konzept einer Sozialcharakterbildung in den vielen Einzelnen einer sozialen Gruppe lässt sich deshalb psychoanalytisch auch das Phänomen der sozialen Identität psychologisch erklären.

Die *andere* Besonderheit einer Charakterbildung besteht darin, dass charakterbedingtes Verhalten als *ich-syntone* erlebt wird, das heißt als natürlich, normal, vernünftig und gesund, und zwar auch dann, wenn die Charakterbildung im Dienste einer Verdrängung steht und deshalb kontraproduktive Wirkungen zeitigt. Ein einfaches Beispiel hierfür ist ein Zwangscharakter, der sein Auto zwar mit der Zentralverriegelung schließt, aber dennoch jede einzelne Tür überprüft, ob sie auch wirklich zu ist – und sich davon auch nicht abbringen lässt, weil sein Verhalten für ihn einfach nur vernünftig ist.

Die ich-syntone Qualität einer Charakterbildung hat den großen Vorteil, dass ein Mensch sich in seinen Verhaltensäußerungen identisch erleben kann, und dies selbst dann, wenn es um ein kontraproduktives Verhalten geht. Die ich-syntone Qualität sorgt dann auch dafür, dass das Verhalten keinen Leidensdruck erzeugt. Um dies nochmals am Beispiel eines zwanghaften Menschen zu verdeutlichen: Dieser könnte auch statt einem *Zwangscharakter Zwangssymptome* entwickeln und unendlich darunter leiden, dass er beim Einschlafen bis zu fünf Mal wieder aufstehen muss, um sich zu vergewissern, dass auch wirklich keine Kerze mehr brennt oder die Wohnungstüre abgeschlossen ist.

Kontraproduktive innere Strebungen auf Grund von Verdrängungen können sich also ganz unterschiedlich artikulieren. Charakterbildungen im Dienste der Verdrängung zeigen den großen *subjektiven* Vorteil, dass das Kontraproduktive ich-syntone und ohne Leidensdruck erlebt wird. Allein deshalb schon kann das, was als gesund und normal erlebt wird, kein hinreichender Grund für psychische Produktivität sein.

Was hier an einem einzelnen zwanghaften Menschen verdeutlicht wurde, gilt auch für Sozialcharakterbildungen, die im Dienste sozialer Verdrängungen stehen. Die ich-syntone Qualität der Charakterbildung führt dazu, dass die Vielen bestimmte kontraproduktive Strebungen als normal und vernünftig erleben. Selbst in ihren kontraproduktiven Strebungen erleben sie ein Zugehörigkeitsgefühl und ihre soziale Identität.

#### 4 Sozialcharakter, soziale Verdrängung und gesellschaftlich erzeugte Defekte

Wie muss man sich solche sozialen Verdrängungen und ein soziales Unbewusstes vorstellen? Nehmen wir als Beispiel eine Wirtschaft, die neoliberal organisiert ist und von einem globalen Verdrängungswettbewerb gesteuert wird. Diese braucht Menschen, die eine Lust daran haben, zu konkurrieren, die Konkurrenz auszuschalten und zu siegen. Ein solches Modell des Miteinanders ist für ein soziales und betriebliches Miteinander ebenso kontraproduktiv wie für ein familiäres Miteinander; vor allem aber widerspricht es der angeborenen Wachstumstendenz jedes Menschen, Fähigkeiten des Prosozialen, Solidarischen und Empathischen entwickeln zu wollen.

Um dennoch konkurrierende und siegeswillige Menschen für den Arbeitsmarkt zu haben, werden im öffentlichen Bewusstsein „soziale Filter“ geschaffen (Fromm 1962 a, S. 113-118), die jene mentalen Fähigkeiten befördern, die Sieger auszeichnen und solche Fähigkeiten verdrängen helfen, die solidarisch, mitfühlend, nicht erfolgsorientiert sind. Nach Fromm haben die sozialen Filter hier die Funktion, das Konkurrieren- und Siegenwollen als das Normalste der Welt zu kennzeichnen und zu einer Grundstrebung von uns werden zu lassen, die unser Denken, Fühlen und Handeln auszeichnet.

Nicht nur in Organisationen und Unternehmen, sondern auch im privaten und öffentlichen Leben geht es um das Gewinnen und Siegen, um Bestsellerlisten, um die erreichte Punktzahl, um das Ranking, wie oft man zitiert wird, wieviel Followers man hat, wie viele Likes man bekommt, wie groß die Einschaltquote ist. Auch in der Freizeit geht es um das Siegen und den Wettbewerb: vor allem im Sport und in der Berichterstattung von sportlichen Wettkämpfen, bei Quiz-Sendungen, bei der Schnäppchen-Jagd – und selbst die Einladung zu einem Museumsbesuch verbinden clevere Marketing-Strategen mit einem Gewinnspiel. Auf Schritt und Tritt erfahren wird, dass Leben ein Wettkampf ist und dass es ums Siegen geht.

Mit Hilfe solcher sozialer Filter werden menschlich kontraproduktive Sozialcharakter-Strebungen als natürlich, normal, gesund und vernünftig ausgegeben und gleichzeitig menschlich produktive Fähigkeiten deaktiviert und verdrängt. Die ich-syntone Qualität der Charakterbildung sorgt dafür, dass die Betroffenen nicht an ihrer

zunehmenden Unfähigkeit leiden, für Schwache, Loser und Unglückliche kein Mitgefühl zu spüren.

Das Fehlen des Leidensdrucks bei kontraproduktiven Strebungen hat Erich Fromm veranlasst, von einer „Pathologie der Normalität“ zu sprechen und zwischen einer Neurose und einem „gesellschaftlich ausgeprägten Defekt“ zu unterscheiden (Fromm 1944 a, S. 127 f.; Fromm 1955 a, S. 13-19). Neurosen gehen immer mit Symptombildungen einher und erzeugen einen Leidensdruck; deshalb macht es keinen Sinn, mit Freud von einer „Gemeinschaftsneurose“ zu sprechen (Fromm 1955 a, S. 18), sondern von einem Defekt: „Für die meisten von ihnen liefert die Kultur das Modell, welches es ihnen ermöglicht, mit einem Defekt zu leben, ohne krank zu werden“ (ebd., S. 16).

Das unbewusste Leiden an einem gesellschaftlich erzeugten Defekt bleibt dennoch nicht ohne Folgen. Zum einen wirkt – um beim Beispiel des Konkurrierens und Gewinnenwollens zu bleiben – dieses charakterliche Streben wie ein Opiat: „Wenn man diesen Menschen das Opiat gegen den gesellschaftlich vorgeprägten Defekt entziehen würde, so käme die Krankheit zum Ausbruch“ (ebd., S. 16). Tatsächlich kommt es gehäuft zu starken psychischen Leidenszuständen, wenn das Gewinnen plötzlich nicht mehr möglich ist – etwa durch den Verlust des Arbeitsplatzes, durch einen Unfall oder eine schwere körperliche Erkrankung oder durch das Zerbrechen einer tragenden persönlichen Beziehung.

Die kontraproduktive Qualität eines gesellschaftlich erzeugten Defekts zeigt sich nach Fromm aber auch darin, dass es zu heftigen psychischen *Reaktionen* kommen kann: Wenn Gefühle des Solidarischen und des Mitleidens mit Verlierern und Schwachen nicht mehr praktiziert werden oder wenn die Empathie für Momente des Versagens, Scheiterns und Verlierens verloren geht, dann führt dies zu oft plötzlich auftretenden inneren Reaktionen wie aggressiven Unruhezuständen, einer lähmenden Apathie und Antriebslosigkeit, zu starken Verlustängsten und Panikattacken oder zu einer depressiven Gefühllosigkeit. Solche oft als Burnout und Erschöpfungssyndrome diagnostizierten Dekompensationen lassen sich sehr wohl als Reaktionen auf gesellschaftlich erzeugte Defekte verstehen (wofür übrigens auch die psychotherapeutischen Behandlungskonzepte bei solchen Erkrankungen sprechen).

Trotz dieser deutlichen Hinweise auf die kontraproduktive Wirkung gesellschaftlich erzeugter Defizite bleibt festzuhalten, dass Sozialcharakterbildungen in der Regel symptomfreie psychische Anpassungsleistungen an eine wirtschaftlich und gesellschaftlich geforderte Lebenspraxis sind, die auch die Internalisierung von kontraproduktiven mentalen Strebungen beinhalten kann, so dass dann bei den Sozialcharakterbildungen die Art und das Ausmaß der „Pathologie der Normalität“ noch näher zu bestimmen ist.

## 5 Was bedeutet menschliche Produktivität bei Erich Fromm?

Wenigstens mit ein paar Hinweisen soll hier angesprochen werden, was Fromm unter menschlicher Produktivität versteht und wie er eine humanistische Sozialpsychologie begründet (vgl. ausführlicher: Fromm 1947 a, S. 56-71; Funk, 2003, 2018, S. 108-127).

Ausgangspunkt für das, was Fromm (menschliche) Produktivität nennt, ist zum einen die besondere biologische Situiertheit des Menschen: immer weniger von instinktiv-genetischen Vorgaben determiniert zu sein, dafür aber mit Hilfe von Selbstbewusstsein und Vorstellungsvermögen neue Bezogenheitsformen herstellen zu können. Zum anderen teilt der Mensch mit allen Formen des Lebens eine intrinsische Wachstumstendenz. Diese führt dazu, die der jeweiligen Lebensform möglichen Wachstumspotenziale auch entfalten zu wollen.

Die dem Menschen möglichen produktiven Wachstumspotenziale ergeben sich vor allem aus seinen neuronalen Fähigkeiten: selbstreflexive Kognitionsfähigkeiten (die zu → vernünftigem Denken führen können), vorstellungsgeleitete Affektsteuerung (→ liebende Gefühle) und imaginative Wirklichkeitserzeugung (→ kreative Fantasie). Ob die kognitiven, emotionalen und imaginativen Fähigkeiten sich produktiv entwickeln, lässt sich an den Indikatoren einer optimalen psychosozialen Entwicklung erkennen und messen. Zu nennen sind hier zum Beispiel:

- Die Fähigkeit, Vorstellung und Affekt verknüpfen zu können und damit sich unabhängig von Bezugspersonen selbst steuern zu können (→ Autonomiefähigkeit);
- die Fähigkeit zwischen positiven und negativen Aspekten der Wirklichkeit, anderer Menschen und des eigenen Selbst unterscheiden zu können (→ Ambiguitätsfähigkeit);
- das Aushalten von ambigen Wahrnehmungen und Gefühlen (sowohl – als auch) bei anderen und bei sich selbst (statt zu projizieren und zu spalten) (→ Ambivalenzfähigkeit);
- die Fähigkeit zwischen Ich und Affekt bzw. Gefühl unterscheiden zu können (→ Affektsteuerung);
- die Fähigkeit, zwischen Ich und Wunsch, Ich und Fantasie / Fiktion / Virtualität unterscheiden zu können (→ Realitätskontrolle, Realitätssinn, „Objektivität“);
- die Fähigkeit, zwischen sozial vorgegebenen und eigenen Wertvorstellungen unterscheiden zu können (→ individuiertes soziales Selbstwerterleben).

Wird die Entwicklung durch kontraproduktive Bezogenheitserfahrungen *behindert*, dann entwickeln sich die Fähigkeiten nur eingeschränkt und gehen unter Belastungssituationen wieder verloren.

Wird die Entwicklung *vereitelt*, kommt es statt zu einer kreativen Wachstums- zu einer destruktiven Verfallsdynamik.

Fromms Kernthese lautet deshalb, dass ein menschlich produktives Leben, Wirtschaften und Zusammenleben die Praxis der *optimal ausdifferenzierten kognitiven, emotionalen und imaginativen Fähigkeiten des Menschen* zur Voraussetzung und zum Ziel hat.

Die *kritische* Sozialpsychologie Erich Fromms zeichnet sich dadurch aus, dass sie auch jene gesellschaftlich geprägten psychischen Defizite in die Kritik einbezieht, die in Sozialcharakterbildungen enthalten sind. Je dominanter eine menschlich nicht-produktive Sozialcharakterorientierung ist, desto weniger wird sie als pathogen erkannt. Die Betroffenen und die Öffentlichkeit empfinden sie vielmehr als normal, gesund und vernünftig. Abschließend soll nun noch beispielhaft bei zwei Sozialcharakter-Orientierungen gezeigt werden, worin das Defizit an menschlicher Produktivität jeweils besteht.

## 6 Sozialcharakterorientierungen und ihre pathogenen Wirkungen

Fromm hat im Laufe seines Lebens eine Reihe von Sozialcharakterbildungen detailliert beschrieben und auf ihre pathogenen Wirkungen hin untersucht. Am ausführlichsten hat dies Fromm für den autoritären Sozialcharakter und für den am Marketing orientierten Sozialcharakter getan. An diesen beiden soll deshalb gezeigt werden, welche kontraproduktiven Fähigkeiten gefordert und gefördert werden und welche produktiven Fähigkeiten verdrängt werden. Andere Orientierungen sind der hortende, der nekrophile und der narzisstische Sozialcharakter, sowie der von mir mit Fromms Methode erkannte ich-orientierte Sozialcharakter (vgl. Funk 2018, S. 140-217, sowie die Videos im YouTube-Channel des Erich Fromm Study Centers: <https://efsc.ipu-berlin.de/en/media-center>).

### a) Der autoritäre Sozialcharakter

Von *autoritärer Orientierung* spricht Fromm dann, wenn das Bezogensein auf andere, auf sich selbst, auf die Natur, auf die Arbeit usw. durch die aktive (sadistische) Ausübung von *Herrschaft* und durch die passive (masochistische) Ausübung von *Unterwürfigkeit* gekennzeichnet ist, und Herrschende und Unterwürfige dabei *symbiotisch* aufeinander verwiesen sind (vgl. Fromm 1941 a, S. 300-322).

Der aktive (*sadistische*), Herrschaft ausübende Aspekt dieses Charakters versucht *andere* gefügig und abhängig zu machen und zu halten, zu bevormunden, auszubeuten oder zu quälen. Richtet er sich *gegen einen selbst*, dann zeigen Autoritäre ein hohes Maß an Selbstbeherrschung, Selbstdisziplinierung, Schuldgefühle. Sie zeigen ein rigides „Über-Ich“, das alles Lustvolle und Frivole verbietet.

Der passive (*masochistische*) Aspekt des autoritären Charakters zeichnet sich durch Unterwürfigkeit unter und durch blinden Gehorsam gegenüber der Autorität aus sowie durch ihre Idealisierung. Alles Gute wird von der Autorität erwartet. Im *Umgang mit sich selbst* äußert sich die masochistische Streben in einem Verzicht auf alles Eigenwillige, Selbstbewusste, auf eigene Rechte und Ansprüche und auf alle Ausdrucksweisen der Autonomie. Das „Selbstlose“ ist das Ideal des passiv Autoritären.

Für das Verständnis von Autoritarismus nach Fromm kommt als zentrales Merkmal hinzu, dass Herrschaft Ausübende und Unterwürfige *symbiotisch* verbunden und emotional voneinander abhängig sind. Das Symbiotische kennzeichnet die *Psychodynamik* des autoritären Charakters: Der Unterwürfige *projiziert* auf Druck des Herrschenden seine *autonomen Eigenkräfte* auf die Autorität, so dass diese darüber verfügen kann. Dadurch aber, dass der Unterwürfige mit der Autorität symbiotisch verbunden ist, kann er an seinen auf die Autorität projizierten Eigenkräften *sekundär wieder Anteil* haben. Auf diese Weise sind Herrschaft Ausübende und Unterwürfige existenziell aufeinander angewiesen und kommt es zu einer *starken emotionalen Bindung*.

Fragen wir nun zuerst: Welche kontraproduktiven Charakterstrebungen werden beim autoritären Sozialcharakter verstärkt?

- Wichtig ist, dass man sich den Verhältnissen *unterwirft*, ohne nach dem Sinn und der Legitimation zu fragen.
- *Treue* spielt in allen Bezügen eine ganz wichtige Rolle und ist oft nur dadurch erreichbar, dass man sich schicksalhaft den Gegebenheiten beugt.
- *Gehorsam* ist in allen Bezügen, vor allem aber in der autoritären Erziehung ein wichtiger Leitwert, der durch Züchtigung gelernt wird; Ungehorsam die schlimmste Sünde.
- Auch jede Art von Eigenwilligkeit muss früh ausgetrieben werden, wenn jemand als loyaler und ergebener Arbeitnehmer oder Beamter seinen *Dienst* zu tun hat.
- Eine letztes „must“ des autoritären Charakters, das hier erwähnt werden soll, ist das *Gefühl der Abhängigkeit und Dankbarkeit* auf Seiten des Unterwürfigen und das Ausüben von *willkürlicher Freiheit und Bevormundung* auf Seiten des Herrschaft Ausübenden.

Fragen wir nun danach, welche menschlich produktiven Strebungen bei einer autoritären Sozialcharakter-Orientierung verdrängt werden müssen:

- Nach Möglichkeit müssen alle *autonomen Antriebskräfte*, die etwas Eigenes und Eigenwilliges im Denken, Fühlen und Handeln ausdrücken und deshalb eine potenzielle Unabhängigkeit signalisieren, verdrängt werden.

- Zu nennen sind hier an erster Stelle alle eigenen Stärken, die in Konkurrenz zur Autorität stehen könnten: *eigene Gedanken, Überzeugungen und Ideen*, vor allem wenn sie den Herrschaftsanspruch der Autorität (in Wirtschaft, Politik, Religion, Kultur, Gesellschaft und Staat) in Frage stellen.
- Alle Arten von *Selbstbestimmung* sind gefährlich: Ob dies familiäre oder berufliche Rollenzuschreibungen oder religiöse Rituale betrifft, die Genderfrage oder sexuelle Vorlieben, die politische Meinungsäußerung oder künstlerische Freiheiten: Selbstbestimmtes wird als *Rebellion* gegen die Gnade, Weisheit, Fürsorge, Überlegenheit der Autorität verstanden, die immer besser weiß, was für die von ihr Abhängigen gut ist.

Für viele ist die hier skizzierte emotionale Situation des autoritären Charakters eher Vergangenheit als Gegenwart. Wo sie nicht mehr spürbar ist, hat dies vor allem damit zu tun, dass andere Formen des Wirtschaftens und der Vergesellschaftung die Verdrängung der autonomen Eigenkräfte nicht mehr brauchen und eine neue Sozialcharakter-Orientierung dominant wurde. Fromm hat eine solche bereits in den 1940er Jahren als Marketing-Charakter erkannt und beschrieben.

### b) *Der Marketing Sozialcharakter*

Hintergrund für die Entstehung des Marketing Charakters (Fromm 1947 a, S. 47-71; 1976 a, S. 374-378) ist die *industrielle Massenproduktion* und der inzwischen *globale Verdrängungs-Wettbewerb*. Diese vor allem führten dazu, dass beim Waren- und Dienstleistungsmarkt nicht mehr der Gebrauchswert, sondern der Tauschwert den Markt bestimmt, so dass die Frage des Marketings – der *Verkaufsstrategie* – immer wichtiger wurde. Diese Erfordernis eines erfolgreichen Wirtschaftens kehrt in der Grundstrebung des Marketing Sozialcharakters wieder, bei der auch der Mensch sich selbst wie eine Ware versteht, die es erfolgreich zu verkaufen gilt.

Um es mit den Worten Fromms zu sagen: „Die Charakterorientierung, die in der Erfahrung wurzelt, dass man selbst eine Ware ist und einen Tauschwert hat, nenne ich *Marketing-Orientierung*“ (Fromm 1947 a, GA II, S. 47 f.).

Die Erfordernis des erfolgreichen Marketings bestimmt auch die *Psychodynamik*: Der am Marketing Orientierte eignet sich unabhängig von seinem tatsächlichen Sosein „marktgängige“ Persönlichkeitsattribute, Kompetenzen, Kommunikationsformen *an* und verdrängt nach Möglichkeit jene kognitiven, emotionalen und imaginativen Eigenkräfte, die keinen Erfolg versprechen, weil sie kritisch, schwierig, negativ sind.

Dies führt zu einem zunehmenden *Verlust der Erfahrung*, sich auf Grund seiner eigenen mentalen Kräfte *identisch zu erleben* und *selbstwirksam zu sein*. Das

authentische Selbsterleben droht verloren zu gehen, so fremd ist der Marketing-Charakter sich selbst. Sein Selbst hängt vom Echo und Erfolg auf dem „Markt“ ab und geht mit *Konkurrieren*, einer permanenten *Leistungssteigerung* und einem verstärkten *Training angeeigneter Kräfte* einher.

Der drohende Selbstverlust wird mehr unbewusst als bewusst als *Verlieren*, als *innere Leere* und als *Antriebslosigkeit* und *Langeweile* gespürt. Um sich dessen nicht bewusst zu werden, bekommen vor allem das Konsumieren und das Gewinnenwollen eine existenzielle Bedeutung. Solange man mit Konsumieren und mit Wettbewerb und Gewinnen beschäftigt ist, wähnt man sich sicher, nicht zum Loser zu werden.

Fragen wir auch hier genauer, welche Strebungen und Werte gesellschaftlich gefordert und gefördert werden und welche produktiven Kräfte nach Möglichkeit zu verdrängen sind.

- Das Wichtigste, was gedacht und gelebt werden soll, und der höchste Wert beim Marketing-Charakter ist sicher das *Erfolgstreben*, das viel Ehrgeiz und Leistungsbereitschaft voraussetzt.
- Die Flexibilisierung sämtlicher Produktionsprozesse, aber eben auch die Bereitschaft, in hohem Maße *anpassungsfähig* und *flexibel* zu sein, sind zentrale Leitwerte einer am Marketing orientierten Wirtschaft und Gesellschaft.
- Auch wenn sich alles darum dreht, wie man sich zur Darstellung bring, und nicht, wer man ist, so lässt sich Erfolg nur durch eine starke Leistungs-Orientierung sicherstellen, was nur zu oft zu einer Selbstausschöpfung führt – und auch zu einem Burn-out.
- Eine Wettbewerbsgesellschaft kennt oft nur noch *Gewinner* und *Verlierer*. Zu gewinnen ist bei jeder wirtschaftlichen und sportlichen Tätigkeit, aber auch beim Glücksspiel und bei Ratesendungen der motivationale Antrieb.
- Entscheidend ist, wie sich ein Mensch, eine Firma, eine Organisation zur Darstellung bringen kann. Die Betreffenden müssen nicht authentisch sein, doch ihre Performance muss es sein.
- Nur positives *Denken*, *Fühlen* und *Handeln* ist erlaubt, wenn man sich oder die Organisation gut verkaufen will. Überall ist Lächeln angesagt.
- *Lob* und *Wertschätzung* des Kunden sind die erfolgreichsten Marketing-Methoden. Sie lösen selbst dann ein positives Echo aus, wenn man das genaue Gegenteil fühlt.

Fragen wir nun danach, welche menschlich produktiven Strebungen bei einem dominanten Marketing Sozialcharakter *verdrängt* werden müssen:

- Wer aus seinen eigenen kognitiven, emotionalen und imaginativen Kräften zu leben imstande ist,

erlebt sich selbst als wirkmächtig und von der Anerkennung durch andere weitgehend unabhängig. Eben dieses *authentische Selbsterleben* steht bei der Marketing-Orientierung zur Disposition, und zwar vor allem hinsichtlich eines *authentischen Gefühlserlebens*.

- Natürlich haben auch am Marketing orientierte Menschen noch eine Ahnung, wer sie sind und welche Schwächen sie haben; und doch kommt es zunehmend zu einer *Identifizierung mit einer Verkäufer-Rolle*, bei der *öffentlich nichts Negatives mehr wahrgenommen und geäußert werden darf* (und die Wut und der Hass sich dann in der Anonymität entladen).
- Gleiches gilt für *negativen Selbstwahrnehmungen* wie Angst, Selbstzweifel, depressive Verstimmungen oder Schamgefühle. Wie die kritischen und negativen *Gefühle anderen gegenüber* müssen auch sie ausgeblendet werden, so dass im Miteinander eine Art rosarote Scheinwelt geschaffen wird, die mit der Realität immer weniger zu tun hat.
- Der Marketing-Orientierte schmückt sich gerne mit Werten und Idealen, um als Verkäufer, Unternehmen, Organisation attraktiv zu sein. Eigene Überzeugungen und die *faktisch gelebten Werte und Ideale* spielen dabei keine Rolle mehr, weil sie nur zu Konflikten führen würden. Dies aber führt zu einem *Verlust des eigenen Wertempfindens*, das dann mit dem Verkauf von Werten kompensiert wird.

Die kontraproduktiven Folgen der Verdrängungen und die gesellschaftlich erzeugten Defizite sind auch beim Marketing-Charakter also unübersehbar. Allerdings werden sie weniger als solche wahrgenommen, weil der Marketing-Charakter auch heute noch das private und öffentliche Leben am stärksten bestimmt.

## 7 Zusammenfassung: Erich Fromms Beitrag zu einer Kritischen Psychologie

Erich Fromms Sozialcharaktertheorie ermöglicht die Erkenntnis von gesellschaftlich erzeugten Defiziten menschlicher Produktivität, die von den Betroffenen und im öffentlichen Bewusstsein nicht als kontraproduktiv und pathogen wahrgenommen werden. Die pathogenen Wirkungen sind dabei von Sozialcharakter zu Sozialcharakter verschieden, so dass eine Kritische Psychologie die entfremdenden und pathogenen Wirkungen für jede gesellschaftlich relevante Charakterorientierung gesondert erheben muss, um Gegenstrategien zur Wiedergewinnung menschlicher Produktivität zu entwickeln.

Auch wenn der Marketing-Charakter gegenwärtig in unseren Breiten noch dominiert, so ist nicht zu übersehen, dass der von Fromm als Gruppennarzissmus beschriebene narzisstische Sozialcharakter (Fromm 1964 a,

S. 211-223) ebenso an Bedeutung gewinnt wie der von mir mit Fromms Methode beschriebene „ich-orientierte“ Sozialcharakter, der ohne Rücksicht auf naturale und soziale Vorgaben alles selbstbestimmt neu und anders machen will (Funk 2005; 2011). Mit der hier getroffenen Auswahl des autoritären und des Marketing-Charakters sollte vor allem verdeutlicht werden, wie unterschiedlich deren nicht-produktive Wirkungen wahrgenommen werden.

Beim autoritären Sozialcharakter ahnen wir, dass die allgegenwärtige Logik von Herrschaft Ausüben und Unterwürfigsein für die Menschen damals etwas Natürliches, Normales und Vernünftiges war (und dass es für Menschen in autoritären Systemen zum Teil auch heute noch ist). Die historische Distanz ermöglicht es uns, das Pathogene dieses Sozialcharakters klar zu erkennen. Man denke nur an das Ausmaß der Gewaltanwendung in der Erziehung oder durch den Staat und seine Ordnungskräfte – oder man denke an die Vorherrschaft des Mannes auf Grund der Verknüpfung von Autoritarismus und Patriarchat. Oder man denke an die Schuldgefühle, von denen die Unterwürfigen geplagt wurden und die von den Herrschenden systematisch erzeugt wurden, um die Menschen in Abhängigkeit zu halten.

Auch gibt es auf Grund der historischen Distanz weniger Probleme, Gegenstrategien für die Wiederentdeckung der menschlich produktiven Charakterstrebungen zu erkennen und die nötige Akzeptanz für ihre Umsetzung zu finden. Die Entzauberung irrationaler Autoritäten und der Ungehorsam gegen sie sind ebenso Strategien zur Wiedergewinnung menschlicher Produktivität wie die Programmatik der „Selbstverwirklichung“ oder des „Empowerments“ im persönlichen Bereich bzw. der flachen Hierarchien und der Teamarbeit auf organisationaler Ebene.

Diese Zielsetzungen einer Kritischen Psychologie für den Marketing-Charakter umzusetzen, ist um Vieles schwieriger. Das Problem beginnt bereits bei der Erkenntnis der pathogenen Wirkungen, da das Konkurrieren, Erfolgsstreben und das Gewinnenmüssen des Marketing-Charakters als völlig normal und unverzichtbar angesehen werden, wenn man wirtschaftlich erfolgreich sein will. Gleiches gilt hinsichtlich des Konsumverhaltens: Es wäre ja dumm, ein Schnäppchen nicht zu machen. Dass es auch anders geht, zeigt die in Europa weit verbreitete Drogeriemarktkette „dm“, bei der es keine Sonderangebote gibt.

Wie schwer sich menschlich produktive Initiativen des Wirtschaftens und der Organisation von Arbeit tun, lässt sich zum Beispiel am Überlebenskampf vieler genossenschaftlich organisierter Projekte beobachten oder auch zum Beispiel bei der Durchsetzung eines bedingungslosen Grundeinkommens.

Dennoch geben Initiativen wie die Gemeinwohl-Ökonomie zu erkennen, dass es ein wachsendes Bewusstsein hinsichtlich der pathogenen Wirkungen der Marketing-Orientierung gibt und dass menschliche Produktivität

Vorrang haben muss vor der wirtschaftlichen Produktivität.

Nimmt man Erich Fromms Konzept des Sozialcharakters ernst, dann gilt es die gesellschaftlich erzeugten Defekte und das Pathogene des Normalen in den aktuellen Weisen zu wirtschaften, zu arbeiten und mit sich und anderen umzugehen, zu erkennen. Das humanistische Anliegen einer Kritischen Psychologie ist es dann, diese Erkenntnisse mit den Erfordernissen einer menschlichen Produktivität zu konfrontieren und Wege zu mehr menschlicher Produktivität zu finden.

## Literatur

- Fromm, E. (1999). *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA). In R. Funk (Hrsg.). Stuttgart / München: DVA / dtv. (seit 2016 auch als E-Book).
- Fromm, E. (1941 a). Die Furcht vor der Freiheit. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA I, S. 215-392). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1944 a). „Individuelle und gesellschaftliche Ursprünge der Neurose“. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA XII, S. 123-129). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1947 a). Psychoanalyse und Ethik. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA II, S. 1-157). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1955 a). Wege aus einer kranken Gesellschaft. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA IV, S. 1-254). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1962 a). Jenseits der Illusionen. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA IX, S. 37-155). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1964 a). Die Seele des Menschen. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA II, S. 159-268). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1976 a). Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA II, S. 269-414). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Fromm, E. (1992 e). „Die Determiniertheit der psychischen Struktur durch die Gesellschaft. Zur Methode und Aufgabe einer Analytischen Sozialpsychologie“. In R. Funk (Hrsg.), *Erich Fromm Gesamtausgabe in 12 Bänden* (GA XI, S. 129-175). Stuttgart / München: DVA / dtv.
- Funk, R. (2003). „Was heißt ‚produktive Orientierung‘ bei Erich Fromm?“. In *Fromm Forum*, Deutsche Ausgabe, 07/2003 (S. 14-27). Tübingen: Selbstverlag. [https://opus4.kobv.de/opus4-Fromm/files/10053/Funk\\_R\\_2003a.pdf](https://opus4.kobv.de/opus4-Fromm/files/10053/Funk_R_2003a.pdf)
- Funk, R. (2005). *Ich und Wir. Psychoanalyse des postmodernen Menschen*. München: dtv.



- Funk, R. (2011). *Der entgrenzte Mensch*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Funk, R. (2018). *Das Leben selbst ist eine Kunst. Einführung in Leben und Werk von Erich Fromm*. Freiburg: Herder.
- Funk, R. (2022). Erich Fromms Sozialpsychoanalyse und ihre Bedeutung für die Gegenwart. *Forum der Psychoanalyse*, 38 (3). <https://doi.org/10.1007/s00451-022-00472-x>
- Kühn, T. (2015). *Kritische Sozialpsychologie des modernen Alltags*. Wiesbaden: Springer.

Korrespondenz-Adresse:  
Dr. Rainer Funk  
Erich Fromm Institut Tübingen (EFIT)  
Ursrainer Ring 24  
D-72076 Tübingen  
frommfunk@gmail.com

# Will I ever get a job? – Comparison between long-term and short-term unemployed academics

Roxana Paz & Achim Hättich

Networking for Jobs (NFJ), Zürich

## ABSTRACT

Once, people with tertiary education were guaranteed to get a good job. However, today, people of the same educational qualification can even have a higher unemployment rate compared with non-academics. The current manuscript deals with the question, how long-term unemployed differ from short-term unemployed academics. It is known that the long-term unemployed have a particularly unfavourable profile. To test this, we conducted a cross-sectional study among unemployed people with tertiary education in the Swiss canton of Zurich, who had registered at the personal employment service (PES). A total of 1,208 questionnaires were filled out completely and 278 only partially. This leaves a response quote of 42.2 %. The long-term unemployed attributed success in finding a job less to their own appearance and a head-hunter than the short-term unemployed. The long-term unemployed were significantly older than the short-term unemployed. No differences were found in terms of self-regulation, career adaptability, sex, nationality, and mental and physical health.

## Keywords

Long-term unemployment – health and unemployment – personality self-regulation – career adaptability – attribution

## 1 Introduction

Work is a socially central good that is understood as a field of action. If work is missing, life is of half the value (Lewin, 1920, as cited in Ulich, 2011, p. 21). Unemployment is commonly perceived as a burden and a shame. However, it is even worse if one remains unemployed for a long time. As a special group, the chances of the long-term unemployed are far worse in the labour market. A potential explanation for this is that the long-term unemployed have poorer prospects due to poorer starting conditions, f. e. lower education. A contrasting explanation is that their bad outcomes are a consequence of the extended unemployment they have experienced (state dependence). In their study of census data, Abraham et al. (2016) supports the state dependence hypotheses: Even with controls for individual heterogeneity, they found that unemployment duration has a strongly negative effect on the likelihood of future employment. Kroft et al. (2015) performed an experiment by submitting 12,000 invented CVs with similar education, background, and experience. The only difference was how long

the applicant had been without a job. The researchers found that the probability of a candidate not being called back by an employer increased steadily as the duration of unemployment grew longer, from 7.4 % after one month of unemployment to 45 % at the eighth month, from where on remains constant over time. Rothstein (2016), showed with logit estimates from hazard models, showed that being black, having lower educational attainment, and having lower cognitive skills were associated with increased odds of being subject to a long-term period of unemployment. One can conclude to long-term unemployment is unfavourable for re-employment. Unemployment shows higher values during the summer months. Ferreira et al. (2015) demonstrate that Individuals who reported a long period of unemployment at T1 but were re-employed at T2 showed meaningful gains in positive affect and life satisfaction compared with those who had a shorter history of unemployment and were re-employed. Our study focusses on the effects of unemployment on individuals' psychological and physical well-being. Our empirical work experience in this field over the last 17 years in supporting

academics to find jobs has shown us that long-term unemployment has a devastating effect on individuals.

The present study focusses on the effects of unemployment on individuals' psychological and physical well-being. Our empirical work experience in this field over the last 17 years in supporting academics to find jobs has shown us that long-term unemployment has a devastating effect on individuals.

It is surprising about the high rate of unemployment among academics in relation to the general population in the canton of Zürich. People with a tertiary degree from bachelor's onwards face a high unemployment rate; it fluctuates by an average of 20 %, as Figure 1 shows. From the total population of the canton of Zürich, 22.6 % have tertiary education. Thus, academics are slightly underrepresented when it comes to unemployment.

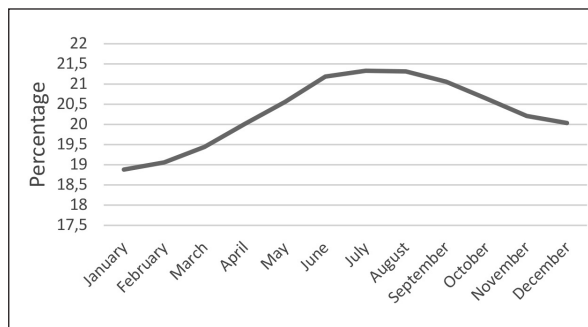


Figure 1: Quote of unemployed people with a university degree, 2016, Canton Zurich, Switzerland (Source: <https://www.amstat.ch>).

## Literature Overview

### Psychological and physical effects of unemployment

Unemployment affects people differently and has a considerable negative impact. (f. e. Lu et al., 2010; Kroll & Lambert, 2011; Kwon et al., 2016). Research and meta-analyses have proved that unemployment has many negative effects such as a decline in individuals' psychological and physical well-being (Brand, 2015). There is especially a significant risk of mental illness and depression, loss of psychosocial assets, social withdrawal, family disruption. (Norström et al., 2014). Likewise, perceived job insecurity has a stronger impact on psychological health (e. g., causing depression) than unemployment does (Kim & von dem Knesebeck, 2015, 2016).

On the contrary, Stolove et al. (2017) show in their longitudinal study that it is depression due to unemployment which causes lower chances of reemployment rather than unemployment itself. This fact increases the risk of continued unemployment. Generally low mental health amongst unemployed

individuals, migrants, people older than 45 and being financial dependent, was associated with lower levels of re-employment after one year (Skärlund et al., 2012). The longer the unemployment period lasts, the poorer the individuals' mental health becomes (Herber et al., 2019).

### Career adaptability and unemployment

Career adaptability can play an important role in career construction and is defined as „individual's resources for coping with current and anticipated tasks, transitions and traumas in their occupational roles that, to some degree large or small, alter their social integration“ (Savickas & Porfeli, 2012, p. 662).

As unemployed individuals' career decision-making and career confidence positively predicted re-employment quality after eight months, career adaptability is a key factor to be considered in the unemployment process (Koen et al., 2010).

It also had a positive influence on the well-being of unemployed emerging adults (Konstam et al. 2015). The study of by Maggiori et al. (2013) found that the unemployed demonstrate higher adaptability strategies than employees with high job insecurity. In fact, the unemployed showed similar career adaptability like those with a secure job. Monteiro et al. (2019) report that students with higher levels of concern, control, curiosity, and confidence are more likely to be employed 18 months after the labour market transition. Career adaptability can therefore contribute positively to the prospects of the unemployed as Klehe et al. (2011) put it: „In an organisational downsizing, those with high exploratory career adaptability showed higher job-search behaviours and turnover“. This puts in evidence the stronger proactive dimension it plays for success.

Strong career adaptability turns out to be crucial for employees when companies must face turbulent times like the current pandemic's effects in the years 2020 / 2021 and deal with uncertain developments.

### Self-regulation

Self-regulation is a process of altering one's responses, including thoughts, emotions, and actions, stopping oneself from enacting an impulse. Astonishingly, not much research has investigated the level of self-regulation of unemployed individuals and how self-regulation influences job search and re-employment. Self-regulation training influences people's goal orientation towards job seeking, which in turn would relate to learning from failure and strategy awareness, leading to job-seeking intentions, resulting in increased re-employment status (Noordzij et al., 2012). In the same direction, Berger et al. (2019) identified that self-

regulation training has a positive effect on the quality of application documents as well as on the probability of participants submitting their documents on time. However, they do not find a significant positive effect in re-entering the labour market.

### *Attribution of success*

Having a good and long education results in high expectations for getting a job. If no job is obtained, the search for causalities will soon become part of the agenda. Further, in the study by Hesketh (1984), the unemployed with high self-esteem and an internal locus of control attributed their failure to lack of effort and credited success to ability. Meanwhile, unemployed individuals with low self-esteem and an external locus of control attributed success to effort and luck, but failure was not ascribed to lack of ability, nor to lack of effort, to task difficulty, to bad luck. In contrast, McGee (2015) found no difference between internal and external locus of control in job-search activities. Bendassoli, Gondim, and Coelho-Lima (2015) showed that unemployed individuals attributed their unemployment mostly to societal causes, and less to fatalistic and individual causes. In the study by Feather and Davenport (1981), those unemployed youth with higher levels of depressive affect were less likely to blame themselves for their unemployment and more likely to blame external difficulties, such as the current economic situation. Their retrospective ratings concerning how confident they were about getting a job and how much they needed and tried for a job also tended to be higher than those of the less-depressed subjects.

In a longitudinal study on young job seekers, self-regulation appeared to be more important in predicting resume submissions and first interviews, whereas positive emotions predicted success in obtaining second interviews and job offers (Turban, Stevens & Lee, 2009).

In the canton of Zurich, we conducted an online study using Lime survey, starting on 25.11.2016 and finishing at the 16.1.2017 with two times prolongation. Our sample consisted of people with tertiary education who were registered at the PES (AWA). We conducted a cross-sectional study on important factors that distinguish long-term and short-term unemployed academics in Switzerland. The study stated the following research hypotheses:

**Hypothesis 1:** The psychological and physical health of the long-term unemployed is worse than that of the short-term unemployed.

**Hypothesis 2:** Short-term unemployed are younger than long-term unemployed.

**Hypothesis 3:** Long-term unemployed attribute their success in finding a job less to internal factors and more to external factors than short-term unemployed.

**Hypothesis 4:** Long-term unemployed have a lower career adaptability than the short-term unemployed.

**Hypothesis 5:** Long-term unemployed have a lower self-regulation than the short-term unemployed.

## 2 Methods

### *Sample*

In the Swiss canton of Zurich, we carried out an online study using the survey tool LimeSurvey, starting on 25.11.2016 and finishing at the 16.1.2017 with two times prolongation.

At the sets were generated, and 301 data sets were eliminated because they contained no information (a data set is automatically generated on the website even if there are no answers). There remained 1'486 questionnaires with at least some data. A total of 1'208 questionnaires contained complete data sets, and 278 had only partial ones. This leaves a response quote of 42.2 %. The analysis is done on all data available, including cases with missing values.

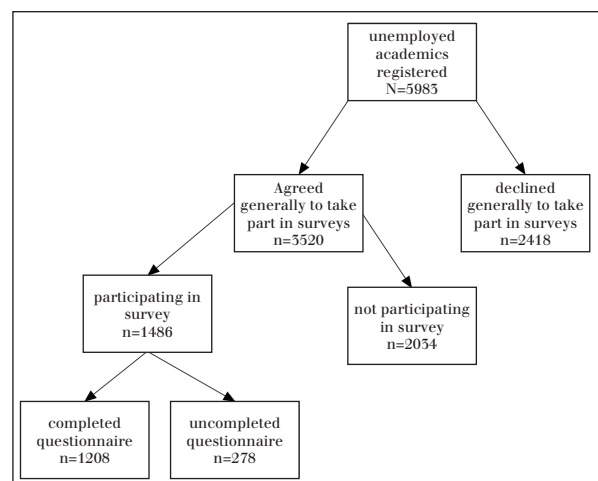


Figure 2: Overview of the sample (Source: Own Design).

680 (46.0 %) were of Swiss nationality, and 799 (54.0 %) were of foreign nationality. Further, 770 participants were male (51.9 %), and 715 (48.1 %) were female. The mean age was 45.2 years (SD = 9.7).

### *Measures*

The following is an overview of the measurements. Long-term unemployment has multiple and relevant impacts on those affected. Duration of unemployment:

Table 1: Former employment status and former branches of the total sample (Source: Own calculations based on our database).

	Number of cases	Percentage
<b>Branches with more than 100 persons</b>		
Financing / insurance	247	18.7 %
Informatics and communication	244	18.5 %
Processing trade and producing industries	151	10.4 %
Health and social services	135	10.2 %
Technological and scientific services	117	8.9 %
<b>Former employment status</b>		
Employed without a leading position	742	56.2 %
Employed with a leading position	533	40.4 %
Self-employed without a leading position	24	1.8 %
Self-employed with a leading position	21	1.6 %

Self-report: 0 up to 6 months, 6 months up to 12 months, 12 months up to 24 months, more than 24 months. All people unemployed up to 2 years were put in one group, and those unemployed for more than 2 years were assigned to another group. The results were comparable but less clear if we put the cut-off at 12 months, as the OECD or ILO<sup>1</sup> defines long-term unemployment. We decided to use the most extreme group – those with the most adverse outcomes – this means with the longest period of unemployment. In the group comprising the long-term unemployed, there were 45 participants, while there were 1,271 participants in the group assigned to the short-term unemployed.

We applied the following scales:

The short version of the Questionnaire (Neal & Carey, 2005) was used to measure self-regulation. 21 items, a five-point Likert scale ranging from 1 – „strongly disagree“ to 5 – „strongly agree“, two subscales impulse control,  $\alpha = .763$ ; goal setting,  $\alpha = .817$ .

Career Adaptability Scale – Short Form (short version – 12 items; Maggiori et al., 2015). Four subscales: concern  $\alpha = .821$ ; control  $\alpha = .831$ ; curiosity,  $\alpha = .763$ ; and confidence = .821.

6 self-constructed items on the attribution of responsibility for finding a job.

Four-point Likert-Scale: 4 – „a lot“, 3 – „much“, 2 – „little“, 1 – „nothing at all“:

Options: Important persons in a company; my own convincing appearance; professional networks; good personal friends; head-hunters; by chance / happenstance.

Self-reported health status – physical and psychological: 5-point Likert 1 „very bad“ 5 „very good“ (Bundesamt für Statistik, 2018).

Nationality: Swiss and non-Swiss.

### Statistical analysis

All analyses were completed using SPSS 27. Initially, descriptive statistics were calculated for the demographic variables as well as the variables used to test the hypotheses. Pearson correlation testing two sided hypotheses was applied for special analysis. A bivariate analysis of variance was also applied using weighted means. Finally, logistic regression was computed with the categories of duration of unemployment as the dependent variable. The independent variables used were short version of the Self-Regulation Questionnaire (SSRQ), the Career Adapt-Abilities Scale (CAAS), for health measures, nationality, sex, age and attribution patterns. Because of the unequal sample sizes, tests for variance homogeneity were calculated (Levene's test), and in case of variance inhomogeneity, Welch's test was applied instead of analysis of variance (ANOVA).

## 3 Results

There were no statistically significant differences in terms of sex (men: 5.5 %, women: 5.4 %,  $\chi^2 = 0.16$ ;  $p = .898$ ) or nationality (Swiss: 4.1 %, Non-Swiss: 2.9 %,  $\chi^2 = 1.44$ ;  $p = .230$ ). Long-term and short-term

<sup>1</sup> <https://data.oecd.org/unemp/long-term-unemployment-rate.htm>  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Table 2: Means of self-regulation, career adaptability, health, and attribution in the long-term unemployed compared with the short-term unemployed (Source: Own calculations based on our database).

	less than 2 years		2 years and more		total	
	mean	SD	mean	SD	mean	SD
SSRQ_goal setting	40.33	5.08	38.89	7.45	40.28	5.17
SSRQ_impulse control	21.56	5.23	22.45	5.28	21.59	5.23
Career Adaptability-concern	4.00	0.69	3.89	0.83	4.00	0.69
Career Adaptability-control	4.43	0.61	4.32	0.58	4.43	0.61
Career Adaptability-curiosity	4.23	0.60	4.10	0.85	4.22	0.61
Career Adaptability-confidence	4.36	0.57	4.38	0.58	4.36	0.57
Attribution: important persons in the company	3.42	0.65	3.37	0.84	3.42	0.66
Attribution: my own convincing appearance	3.55	0.58	3.18	0.83	3.53	0.59
Attribution: professional networks	2.75	0.84	2.56	1.06	2.74	0.84
Attribution: good personal friends	2.46	0.84	2.42	1.10	2.46	0.85
Attribution: headhunter	2.01	0.86	1.64	0.77	2.00	0.86
Attribution: chance / happenstance	2.82	0.88	3.09	0.95	2.83	0.88
Physical health	4.38	0.70	4.11	0.92	4.37	0.71
Psychic health	4.20	0.82	3.84	1.08	4.19	0.83
Age	43.03	9.57	51.22	10.15	43.31	9.70

Table 3: Differences between long-term and short-term unemployed individuals, analysis of variance (Source: Own calculations based on our database).

	Regression coefficient B	Standard error	Wald	Sign.	Exp(B)
Self-regulation goal setting	-0.013	0.046	0.075	0.785	0.988
Self-regulation impulse control	-0.008	0.045	0.035	0.852	0.992
Career Adaptability-concern	-0.035	0.346	0.010	0.919	0.965
Career Adaptability-control	-0.127	0.386	0.109	0.742	0.881
Career Adaptability-curiosity	-0.303	0.379	0.640	0.424	0.738
Career Adaptability-confidence	0.770	0.428	3.242	0.072	2.160
Attribution: important persons in the company	0.049	0.251	0.038	0.845	1.050
Attribution: my own convincing appearance	-0.625	0.262	5.715	0.017	0.535
Attribution: professional networks	-0.087	0.254	0.117	0.732	0.917
Attribution: good personal friends	0.027	0.247	0.012	0.912	1.028
Attribution: headhunter	-0.528	0.244	4.701	0.030	0.590
Attribution: by chance / happenstance	0.387	0.217	3.174	0.075	1.473
Physical health	-0.250	0.246	1.028	0.311	0.779
Psychic health	-0.185	0.219	0.708	0.400	0.831
Age	0.085	0.020	18.841	0.000	1.089

unemployed did not significantly differ in their gender and nationality distribution.

In the analysis of variance (Table 3), all scales of self-regulation and career adaptability do not

show significant difference between persons who are more or less than 2 years unemployed. There are also no differences for physical and psychological health. Because the Levene's test was significant, the

Table 4: Logistic regression for difference for short-term and long-term unemployment (Source: Own calculations based on our database).

	Regression coefficient B	Standard error	Wald	Sig.	Exp(B)	Exp(B)	
						lowest	highest
SRQ: Goalsetting	-0.014	0.047	0.085	0.770	0.986	0.900	1.081
SRQ: Impulse Control	-0.005	0.046	0.012	0.915	0.995	0.910	1.088
Sex	-0.491	0.370	1.762	0.184	0.612	0.296	1.264
Age	0.092	0.021	19.649	0.000	1.096	1.052	1.141
Scale Career Adaptability-concern	-0.062	0.349	0.032	0.859	0.940	0.475	1.861
Scale Career Adaptability-control	-0.103	0.386	0.071	0.789	0.902	0.424	1.921
Scale Career Adaptability-curiosity	-0.307	0.384	0.638	0.425	0.736	0.347	1.562
Scale Career Adaptability-confidence	0.751	0.432	3.017	0.082	2.119	0.908	4.943
Attribution job: important persons company	0.104	0.259	0.161	0.688	1.109	0.668	1.842
Attribution job: own appearance	-0.653	0.263	6.164	0.015	0.521	0.311	0.872
Attribution job: professional networks	-0.067	0.255	0.068	0.794	0.935	0.567	1.543
Attribution job: personal friends	0.011	0.246	0.002	0.964	1.011	0.624	1.639
Attribution job: headhunter	-0.500	0.244	4.195	0.041	0.607	0.376	0.979
Attribution job: chance	0.378	0.217	3.028	0.082	1.460	0.953	2.236
Physical health	-0.236	0.246	0.922	0.337	0.790	0.488	1.278
Psychic health	-0.172	0.221	0.604	0.437	0.842	0.546	1.299
Nationality	0.035	0.368	0.009	0.923	1.036	0.504	2.130
Konstante	-4.696	3.659	1.647	0.199	0.009		

Welch's test was applied for the health status analysis. One highly significant result was that the long-term unemployed are much older. Also, in the attribution items, there are some significant differences: the long-term unemployed believe less that their own appearance and head-hunters can be responsible for getting a job, and believe more that they will get a job by chance. Additional to Levene's test, it was significant, Welch's test was used for health status.

We performed a logistic regression to test our hypotheses. The results are: 96.9 % were classified

as long-term or short-term unemployed. Nagelkerke R-Quadrates was .176, a moderate model fit. In the logistic regression (Table 4) three variables significantly predicted long- versus short-term unemployment: the most significant factor was age ( $p = .000$ ); the attribution of own appearance as important in finding a job ( $p = .017$ ); and least attribution of head-hunters ( $p = .050$ ) as important in finding a job. No effects were found for self-regulation, career adaptability and health status.

#### 4 Discussion

The current study shows that higher age is a significant risk factor for long-term unemployment. Neither health, gender nor nationality had an influence. Two astonishing results of the study are the attributions of success in the differentiation in the short-term and long-term unemployment: one being the own appearance and the other being the influence of a head-hunter. Only hypothesis 2 was confirmed, hypotheses 1, 4 and 5 were rejected, hypothesis 3 was partly confirmed, partly rejected. Overall, the results show that the long-term unemployed do not differ that much from the short-term unemployed.

(H1) Health status did not make a significant difference in both the analysis of variance and the logistic regression. It is not possible that age had suppressed the effect of health status because the correlations were low: physical health ( $r = -.075$ ,  $p = 0.009$ ) and psychological health ( $r = 0.019$ ,  $p = 0.514$ ). The effect of age in the analyses is extremely strong. There are several reasons for the missing association between health and unemployment duration: The average health of the sample was rather high – better than „good“. Health status correlates positively with education level. The average age of our sample was with 43 years rather low. In Lallukka et al. (2019), mental disorders and disability were predictors of long-term unemployment. As good health is important for getting and keeping a job, as Ulich and Wülser (2018) show, the unemployed shall put an effort into doing all that is feasible for them to maintain good health. Also, the finding of Wagenaar et al. (2012) was that lower general health and higher emotional exhaustion at baseline predicted future unemployment among permanent employees. Various downward trajectories were also predicted by lower work-related well-being

(H2) In this study, the best predictor in differentiating long-term from short-term unemployment is age. The long-term unemployed were on average eight years older than the short-term unemployed. It is hard for older people to find a job. In particular, in the Swiss system, the fee for the pension fund is rising with every age group; the 25 to 34 years pay 7 %, and the 55 to 65 years pay 18 %.<sup>2</sup> In general, multiple studies show that young people are less expensive for the employer than older people. This is a very often-repeated result (f. e. Wagenaar et al. 2015). This result of this study depends on the branch: there is an age effect of branch, with  $F = 3.266$  and  $p < .001$ . In our sample, people in the branch of entertainment were on average the youngest at 39.4 years. People from the real estate branch were the oldest with an average of 47.1 years. Compared

with the duration of unemployment, the branch has a small effect:  $\chi^2 = 27.53$ ;  $p = .036$ . Only two branches significantly deviate from the cell proportions assumed under independence: education and science. Unemployed individuals with approximately the average age ( $M = 43.7$  years) had a high probability for long-term unemployment ( $p < .01$ ), and in the branch of science people were slightly younger ( $M = 39.9$  years), individuals had a lesser probability of unemployment ( $p > .05$ ). These are the results of the variance analysis.

(H3) Concerning the attribution items, the long-term unemployed attribute success less to their own appearance and to head-hunters. There is a high correlation between using head-hunters for application and attributing success to head-hunters: Pearson correlation:  $.612$ ;  $p < .001$ . Even though 37.2 % had a leading position and many are from prospering branches like ICT and financing, academics are striving for highly paid jobs. Therefore, they should use head-hunters more often than persons with a lesser degree. This result shows that long-term unemployed academics don't lose the ability to look after themselves.

An important finding of the study was that the unemployed attributed success in finding jobs to their own appearance and not to friends or networks. The attribution to own appearance was lower in long-term than in short-term unemployed, except important persons in the company. In the age of social media, the optimisation and objectification of the self in the sense of self-branding (Khamis, Ang & Welling, 2016) is important. Tietje and Cresap (2005) show that attractive people have better chances in the job market. However, it suggests that in Spain, performance plays a greater role over appearance for academics. Granleese and Sayer (2006) report that physical attractiveness and appearance are considered relevant to the workplace in higher education. Non-academics perceive academics as being career-driven by their lack of attractiveness and / or poor appearance. More male academics perceive female academics as unattractive and dressing down in appearance. Young female academics play down their „looks“, as they perceive these be a disadvantage in their careers. Male academics do not report such considerations. Liu et al. (2019) report that, after controlling for gender, ethnicity, publication history, work experience, and the quality of alma mater, more attractive professors obtain better first-school placements post-PhD and are granted tenure in a shorter period of time. These findings are broadly consistent with behavioural theory that predicts that facial attractiveness irrationally affects the perception of performance characteristics.

<sup>2</sup> [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1983/797\\_797\\_797/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1983/797_797_797/de)



The long-term unemployed have lower self-confidence and therefore rate their attractiveness lower.

Human resources recruit potential employees online through different channels. Existing research indicates that self-branding in the knowledge economy is a key promotional device for the pursuit of self-realisation in a context reifying entrepreneurialism (Gandini, 2016). However, only a small percentage of the sample was self-employed, where self-branding is of greater importance. Also analysing long-term and short-term unemployed separately, no significant difference in attractiveness attribution could be found between genders. with  $F = 2.298$ ,  $p = .122$ .

This result doesn't change when the long-term and short-term unemployed are compared.

(H4) There were no differences in career adaptability concerning the duration of unemployment.

(H5) There were no differences in self-regulation concerning the duration of unemployment. There are several explanations: Studying at a university is much freer and autonomous than an apprenticeship or a school. To successfully finish higher education, students must have a strong self-regulation. Concerning the application behaviour, there are strong restrictions of the PES, people do not have much choice; they either follow the guidelines or lose a lot of money caused by penalties (Arni et al., 2009). Self-regulation is positively associated with academic success (Duckworth & Carlson, 2015). The average of goal setting was comparable to the values of Neal and Carey (2005), but the impulse control was much lower, at nearly half the value. If you have been unemployed for as long as the long-term unemployed are, you can tend to procrastinate, a proxy for low impulse control. Even though there is a negative relationship between academic performance and procrastination (Kim & Seo, 2015), one can assume that students procrastinate more than apprentices because the achievements have a longer time span and they must plan the day by themselves; moreover, it is easier to skip lectures. That the goal direction is high shows that those people have not given up themselves.

This also corresponds to the missing differences in career adaptability. The averages are rather high, perhaps a ceiling effect. Most studies on career adaptability were carried out with tertiary education because a career is generally associated for the better educated than the low educated, but Schellenberg et al. (2016) showed the opposite. And this is because low-skilled workers plan their careers very carefully. Duarte et al. (2012) and Johnston et al. (2016) report that unemployed people had higher levels of career adaptability, especially those who were professionally active. Empirical evidence shows that adaptability is

a resource that unemployed people can activate in response to the professional environment. We assume that the lack of differences between long-term and short-term unemployment has to do with the fact that the academics who have been unemployed for a long time and who have invested a lot in their education know what they are entitled to. They have the ability to train and educate themselves further. They don't give up so easily (DiMaggio et al. 2020).

### *Limitations*

This survey focuses intentionally on academics and was held in only one canton, but the most economically strongest of Switzerland. Only 45 people were in the group of the long-term unemployed. Analyses conducted by including more people in this group did not lead to different results.

Concerning the low response rate, one reason for this was that it was not possible to send a reminder. Furthermore, due to various delays, the survey could only be carried out shortly before Christmas. The AWA<sup>5</sup> cites other reasons for the very high number of rejections: weariness of participating in surveys; academics attach a greater importance to data protection, and they might be more sensitive to surveys.

We could only conduct a cross-sectional design, and we are aware of which precludes any causal inference. In this case it is absolutely clear that long term unemployed people feel more unattractive the longer the unemployment lasts. They have a lower self-esteem, higher depression, more procrastination, they get less feedback because of smaller networks. Hoang and Knabe (2021) found no differences in personal care between employed and unemployed people.

### *Conclusion*

The objective of this article was to investigate how short-term and long-term unemployed differ in a range of factors.

In the present study, self-regulation, career adaptability, and health were not associated with the duration of unemployment. This may be because people with a university degree already have high scores in these areas. It was unexpected to find that neither gender nor nationality had an influence on the duration of unemployment. According to our results, the group of elder unemployed academics had very low patterns of attribution and should be treated as a special focus group. This can be balanced by the employment services (PES) by providing cognitive trainings to foster self-esteem and self-confidence.

<sup>5</sup> [www.awa.zh.ch](http://www.awa.zh.ch)

The long-term unemployed academics assume that head-hunters are less responsible for successfully finding jobs even though we know from our own experience in counselling unemployed people that head-hunters are specialised in dealing with higher educational profiles. This group of the long-term unemployed should undergo training to highlight their strengths and skills and thus remain attractive to employers.

It is absolutely necessary for the Public Employment Services (PES) to focus on the long-term unemployed and find re-employment for them according to their skills and work experience so that negative consequences can be circumvented. The society must look for ways and means to employ these people, especially in the face of challenges such as digitalisation and the covid-19 crisis, as it is in the current years 2020-2021.

Although further empirical research is needed, our findings suggest that a new real political paradigm is needed to tackle long-term unemployment.

#### *Acknowledgments*

We are sincerely grateful to the Office of Economic Affairs and Labour (AWA) of Canton Zürich, Switzerland, for their support providing the data for this study. We give our special thanks to Edgar Spieler, Head of Labour Market, and Hansjörg Philipp, Coordination.

We are also very grateful to Prof. Ulich for his supportive role in all matters as a scientific advisory leader.

The ideas expressed herein are those of the authors.

#### *Conflict of interest*

Both authors work at Networking for Jobs. The results of this study have no influence on her work. To reduce potential conflicts of interest, an external scientific advisory board was built. In addition, an objective analysis of the literature and empirical data had top priority.

#### *Funding*

This research has been partly supported by the Office of Economic Affairs and Labour (AWA) of Canton Zürich, Switzerland. We are also grateful to our longstanding partner in Corporate Volunteering and Corporate Giving, KPMG, led at that time by Mrs. Susanne Schreiber, former Head M&A Tax KPMG.

#### **References**

- Abraham, K. G., Haltiwanger, J. C., Sandusky, K. & Spletzer, J. (2016). The consequences of long-term unemployment: Evidence from linked survey and administrative data. *NBER Working Paper, No. 22665, JEL No. E24, J64*.
- Arni, P., Lalive, R. & van Ours, J. (2009). How effective are unemployment benefit sanctions? Looking Beyond Unemployment Exit. *IZA DP, 4509*.
- Bendassolli, P. F., Gondim, S. M. G. & Coelho-Lima, F. (2015). Attributions of causes for unemployment by unemployed workers. *Análise Psicológica, 33* (2), 165-176.
- Berger, E. M., Hermes, H., Koenig, G., Schmidt, F. & Schunk, D. (2019). Self-regulation training and job search behavior: A natural field experiment within an active labor market program. *NHH Dept. of Economics Discussion, 13/2019*, Available at SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3406717> or <http://dx.doi.org/10.2159/ssrn.3406717>
- Brand, J. E. (2015). The far-reaching impact of job loss and unemployment. *Annual Review of Sociology, 41*, 359-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071913-043237>
- Bundesamt für Statistik (2018). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017* (Übersicht). Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit.assetdetail.6426300.html>
- Di Maggio I., Ginevra M. C., Santilli S., Nota L. & Sorresi S. (2020). The Role of Career Adaptability, the Tendency to Consider Systemic Challenges to Attain a Sustainable Development, and Hope to Improve Investments in Higher Education. *Frontiers in Psychology, 11* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01926>
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael, M., Lima, M. R., Paredes, I., Agostino, R. & Djaló, A. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Portugal Form: Psychometric properties and relationships to employment status. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 725-729. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.019
- Duckworth, A. L., & Carlson, S. M. (2015). Self-regulation and school success. In B. W. Sokol, F. M. E. Grouzet & U. Müller (Eds.), *Self-regulation and autonomy: Social and developmental dimensions of human conduct*, (pp. 208-230). New York: Cambridge University Press.
- Feather, N. T. & Davenport, P. R. (1981). Unemployment and depressive affect: A motivational and attributional analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 41* (5), 422-436. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.41.5.422>

- Ferreira, J. A., Reitzle, M., Lee, B. Freitas, R. A., Santos, E. R., Alcoforado, L. & Vondracek, F. W. (2015). Configurations of unemployment, reemployment, and psychological well-being: A longitudinal study of unemployed individuals in Portugal. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 54-64. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.004
- Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing Theory*, *16* (1), 123-141. https://doi.org/10.1177/1470593115607942
- Granleese, J. & Sayer, G. (2006). Gendered ageism and „lookism“: A triple jeopardy for female academics. *Women in Management Review*. doi:10.1108/09649420610683480
- Herber, G. C., Ruijsbroek, A., Koopmanschap, M., Proper, K., van der Lucht, F., Boshuizen, H., Polder, J. & Uiters, E. (2019). Single transitions and persistence of unemployment are associated with poor health outcomes. *BMC public health*, *19* (1), 740. https://doi.org/10.1186/s12889-019-7059-8
- Hesketh, B. (1984). Attribution theory and unemployment: Kelley's covariation model, self-esteem, and locus of control. *Journal of Vocational Behavior*, *24* (1), 94-109. doi:10.1016/0001-8791(84)90069-1
- Hoang T. T. A. & Knabe, A. (2021). Time Use, Unemployment, and Well-Being: An Empirical Analysis Using British time-use data. *Journal of Happiness Studies*, *22*, 2525-2548. https://doi.org/10.1007/s10902-020-00320-x
- Johnston, C. S., Maggiori, C. & Rossier, J. (2016). Professional trajectories, individual characteristics, and staying satisfied and healthy. *Journal of Career Development*, *43*, 81-98. doi:10.1177/0894845315584161
- Khamis, S., Ang, L. & Welling, R. (2016). Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies*, *8* (2), 191-208. doi:10.1080/19392397.2016.1218292
- Kim, T. J. & von dem Knesebeck, O. (2015). Is an insecure job better for health than having no job at all? A systematic review of studies investigating the health-related risks of both job insecurity and unemployment. *BMC public health*, *15*, 985. https://doi.org/10.1186/s12889-015-2315-1
- Kim, T. J. & von dem Knesebeck, O. (2016). Perceived job insecurity, unemployment and depressive symptoms: A systematic review and meta-analysis of prospective observational studies. *International archives of occupational and environmental health*, *89* (4), 561-575.
- Kim, K. R. & Seo, E. H. (2015). The relationship between procrastination and academic performance: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, *82*, 26-33. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.058
- Klehe, U.-C., Zikic, J., van Vianen, A. E. M., & de Paeter, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, *79*, 217-229. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.004
- Koen, J., Klehe, U. C., van Vianen, A. E. M., Zikic, J. & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and re-employment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, *77* (1), 126-139. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.004
- Konstam, V., Celen-Demirtas, S., Tomek, S. & Sweeney, K. (2015). Career adaptability and subjective well-being in unemployed emerging adults: A promising and cautionary tale. *Journal of Career Development*, *42* (6), 463-477. https://doi.org/10.1177/0894845315575151
- Kroft, K., Lange, F. & Notowidigdo, M. J. (2015). Duration dependence and labour market conditions: Evidence from a field experiment. *Quarterly Journal of Economics*, *128* (3), 1123-1167. doi:10.1093/qje/qjt015.
- Kroll, L. E. & Lampert, T. (2011). Unemployment, social support and health problems: Results of the GEDA study in Germany, 2009. *Deutsches Arzteblatt International*, *108* (4), 47-52. https://doi.org/10.3238/arztebl.2011.0047
- Kwon, K., Park, J. B., Lee, K. J. & Cho, Y. S. (2016). Association between employment status and self-rated health: Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, *28* (1), 43. https://doi.org/10.1186/s40557-016-0126-z
- Lallukka, T., Kerkelä, M., Ristikari, T., Merikukka, M., Hiilamo, H., Virtanen, M., Øverland, S., Gissler, M. & Halonen, J. I. (2019). Determinants of long-term unemployment in early adulthood: A Finnish birth cohort study. *SSM – Population Health*, *8*, 100410. https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2019.100410
- Liu, Y., Lu, H. & Veenstra, K. J. (2019). Beauty and academic career. Rotman School of Management Working Paper No. 3092844, Singapore Management University School of Accountancy Research Paper No. 2019-105, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3092844 or https://dx.doi.org/10.2159/ssrn.3092844
- Luo, J., Qu, Z., Rockett, I. & Zhang, X. (2010). Employment status and self-rated health in North-Western China. *Public Health*, *124* (3), 174-179.
- McGee, A. D. (2015). How the perception of control influences unemployed job search. *ILR Review*, *68* (1), 184-211. https://doi.org/10.1177/0019793914556245

- Maggiore, C., Johnston, C.S., Krings, F., Massoudi, K. & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general & professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, *83* (3), 437-449.
- Maggiore, C., Rossier, J. & Savickas, M. L. (2015). Career Adapt-Abilities Scale Short Form (CAAS-SF): Construction and validation. *Journal of Career Assessment*, *25*, 312-325. <https://doi.org/10.1177/1069072714565856>
- Monteiro, S., Taveira, M.d.C. & Almeida, L. (2019). Career adaptability and university-to-work transition: Effects on graduates' employment status. *Education + Training*, *61*, 1187-1199. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2018-0206>
- Neal, D. J. & Carey, K. B. (2005). A follow-up psychometric analysis of the self-regulation questionnaire. *Psychology of Addictive Behaviors: Journal of the Society of Psychologists in Addictive Behaviors*, *19* (4), 414-422. <http://doi.org/10.1037/0895-164X.19.4.414>
- Noordzij, G., van Hooft, E., van Mierlo, H., van Dam, A. & Born, M. P. (2012). The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers. *Personnel Psychology*, *66* (3), 723-755.
- Norström, F., Virtanen, P., Hammarström, A., Gustafsson, P. E. & Janlert, U. (2014). How does unemployment affect self-assessed health? A systematic review focusing on subgroup effects. *BMC Public Health*, *14* (1), 1310. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1310>
- Rothstein, D. S. (2016). *An analysis of long-term unemployment*. Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, July 2016. <https://doi.org/10.21916/mlr.2016.32>
- Savickas, M. L. & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 15 countries. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 661-675. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Schellenberg, C., Hättich, A., Schmaeh, N. & Häfeli, K. (2016). Die Matura als der Weg zum beruflichen Erfolg. Ein Vergleich mit der Berufsbildung. In J. Kramer, M. Neumann & U. Trautwein (Eds.), *Abitur und Matura im Wandel*. Edition ZfE, (S. 253-285). Wiesbaden: Springer VS.
- Skärlund, M., Åhs, A. & Westerling, R. (2012). Health-related and social factors predicting non-reemployment amongst newly unemployed. *BMC public health*, *12*, 895. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-895>
- Stolove, C. A., Galatzer-Levy, I. R. & Bonanno, G. A. (2017). Emergence of depression following job loss prospectively predicts lower rates of re-employment. *Psychiatry Research*, *253*, 79-83. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2017.03.036>
- Tietje, L. & Cresap, S. (2005). Is lookism unjust? The ethics of aesthetics and public policy implications. *Journal of Libertarian Studies*, *19* (2), 31-50.
- Turban, D. B., Stevens, C. K. & Lee, F. K. (2009). Effects of conscientiousness and extraversion on new labor market entrants' job search: The mediating role of metacognitive activities and positive emotions. *Personnel Psychology*, *62* (3), 553-573. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2009.01148.X>
- Ulich, E., (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN: 978-3-7910-3049-4.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagenaar, A. F., Kompier, M. A., Houtman, I. L., van den Bossche, S. N. & Taris, T. W. (2012). Employment contracts and health selection: Unhealthy employees out and healthy employees in? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *54* (10), 1192-1200. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182717635>
- Wagenaar, A. F., Kompier, M. A., Houtman, I. L., van den Bossche, S. N. & Taris, T. W. (2015). Who gets fired, who gets re-hired: The role of workers' contract, age, health, work ability, performance, work satisfaction and employee investments. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88* (3), 321-334. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0961-6>

Correspondence to:  
Roxana Paz, MA  
Networking for Jobs  
Militärstraße 76  
CH-8004 Zürich  
[info@networking-for-jobs.ch](mailto:info@networking-for-jobs.ch)

Dr. Achim Hättich  
Networking for Jobs  
Militärstraße 76  
CH-8004 Zürich  
[info@networking-for-jobs.ch](mailto:info@networking-for-jobs.ch)

# Authentic military leadership and its effect on job satisfaction and performance – The mediating role of commitment to the leader and self-leadership

Gerhard A. Lucke\*, Marco R. Furtner\*\*, Christine M. Unterrainer\*\*\* & Barbara Chwalla\*\*\*\*

\* Federal Ministry of Defense, Department of Science, Research and Development, Austria

\*\* University Liechtenstein, Institute of Entrepreneurship

\*\*\* Leopold-Franzens-University of Innsbruck, Institute of Psychology

\*\*\*\* University of Cambridge, United Kingdom

## ABSTRACT

Leading soldiers is a unique challenge, as the special military tasks are usually associated with high psychological and physical stress. A trusting relationship between the leader and their soldiers can make it easier to carry out military assignments and to deal with the pressures. Authentic leadership is relationship-oriented leadership behavior that is aimed at building such a relationship. In this study, authentic leadership in the Austrian Armed Forces at the company management level was examined. Using a two-level model, the effects of authentic leadership on job satisfaction and work performance as well as the role of commitment to the leader and self-leadership of soldiers were examined. For this purpose, 100 company leaders (team level) were rated by three directly commanded soldiers (Individual level, N = 300). The results show that authentic leadership has significantly positive effects on job satisfaction and work performance, which are mediated by the commitment to the leader. Commitment to the leader also has a significantly positive effect on soldiers' self-leadership, which has an indirect effect on work performance. The relationship-oriented, authentic leadership behavior has proven itself very successful in the military context.

## Keywords

Authentic leadership – commitment to the leader – self-leadership – job satisfaction – work performance

## 1 Introduction

Military leadership is constantly confronted with new challenges, which arise on the one hand from the particular scope of work and the associated psychological and physical stress and on the other hand from the expectations and needs of the commanded soldiers (cf. Feller & Stadel, 2006). The leadership behavior of the commanding officer is therefore of particular importance, since it can positively support the coping abilities of soldiers. Also, the interpersonal relationship between the soldiers and their leader plays a particularly important role and can be described as a key factor (cf. Kernis & Goldman, 2006). In order to cope with military tasks in particular, which are associated with certain psychological and physical stressors and to meet the expectations and needs of the soldiers, the leader is required to establish such a relationship with

his soldiers through his leadership behavior. To do this, it is necessary for the leader to build credibility and gain the trust and respect of his soldiers. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans and May (2004) attribute such positive effects to authentic leadership behavior, because the authentic leader acts in accordance with their personal values and beliefs and is always open and transparent in their interactions. Álvarez, Alonso, Mora and León (2019) were able to demonstrate in a military context that authentic leadership has a positive effect on personal identification with the leader and on social identification with the military unit. To further shed light on the impact of authentic leadership in the military field, this study examines whether authentic leadership has a positive effect on commitment to the leader and self-leadership of soldiers. Moreover, the question as to what role commitment to the leader and soldiers' self-leadership play in the context of

authentic leadership and job satisfaction as well as work performance was addressed.

## 2 Authenticity and authentic leadership

### 2.1 Authenticity

The concept of „Authenticity“ has a long history and can be traced back to ancient Greek philosophy. It is reflected in the saying „know yourself“, which according to tradition, was placed at the entrance to the temple of Delphi. This now much quoted saying points to the actual intention of the worshipped deity, which is to invite people to deal with their own inner personality in order to solve individual problems and questions (Parke & Wormell, 1956). The word authentic can in fact be derived from the Greek word *authentikós* which means something like „he who acts with authority“ and „does it with his own hand“. In other words, this means that an individual „has full power“ (Trilling, 1972) and is „master of their domain“. This expresses the idea of functioning of authenticity (authentic being) (Kernis & Goldman, 2006).

Harter (2002) describes authenticity as having personal experiences that include one's own thoughts, emotions, needs, desires and beliefs. Accordingly, for Luthans and Avolio (2005), a person is authentic when he/she is aware of him-/herself, acts in harmony with the true self and in doing so expresses what he/she thinks and believes. While achieving full authenticity is seen as an ideal, Erickson (1995) points out that authenticity should not be understood as an either / or condition, since a person is never completely authentic or inauthentic. A person should more realistically be described as more or less authentic.

### 2.2 Authentic leadership

The theory of authentic leadership has evolved over several years from the intersection of leadership, ethics, positive organizational behavior, and scientific literature (Avolio et al., 2004; Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Luthans & Avolio, 2005). Initially, Luthans and Avolio (2005) defined authentic leadership as a process, that combines the positive qualities of the leader, such as confidence, hope, optimism, resilience, and morality, with a highly developed organizational context, as well as constructively influences self-confidence and self-regulated positive behavior of leaders and employees and promotes their personal growth and self-development. Ilies, Morgeson and Nahrgang (2005) propose a more concentrated four-component model of authentic leadership that includes self-awareness, impartial processing, behavior and relational orientation. Walumbwa, Avolio, Gardner,

Wernsing and Peterson (2008) modified the original definition of authentic leadership by Luthans and Avolio (2005) within the framework of their research program. This development resulted in a refined definition, which is based on the ones postulated by Ilies et al. (2005) and fully reflects the underlying dimensions of the construct.

Walumbwa et al. (2008) define authentic leadership as: „*A pattern of leader behavior (...), to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information and relational transparency on the part of leaders working with followers*“ (p. 94).

Since the military leader is judged primarily by their leadership behavior and not whether they are behaving correctly in leadership theory, it makes clear how important it is to be authentic and predictable as a leader (cf. Kupper, 2006).

## 3 Commitment to the leader

With their leadership behavior, the executive creates the vital foundation for the development of commitment of subordinates (Felfe, 2008), which plays an important role particularly in the military sector. The term commitment or organizational commitment is used in the scientific literature to describe employee loyalty to the company or to the leader and stands for solidarity, obligation, identification and loyalty to the organization (Felfe, 2008). Mathieu and Zajac (1990) describe commitment as a psychological bond between employees and the organization. This bond indicates bond quality in terms of closeness-distance, values, appreciation, commitment, stability and temporal perspective and is described by Mowday, Porter and Steers (1982) as the relative strength of an individual identification with a certain organization. Meyer and Herscovitch (2001) see commitment as an action-controlling force that binds a person to an activity that is relevant to one or more goals. For O'Reilly and Chatman (1986), commitment represents a psychological bond between the employee and the organization, which is based on three independent strands (bases): (a) compliance or instrumental involvement based on special, extrinsic rewards, (b) identification or involvement based on the desire to belong and (c) internalization or involvement based on matching personal and organizational values. These three bases do not differ fundamentally in their psychological quality, as is the case in the definition of Meyer and Allen (1991), but in terms of their intensity (Felfe, 2008).

The authentic leader is described by Avolio et al. (2004) as the ones who acts in accordance with their

own beliefs and thinking. In doing so, they treat their employees with respect, are positive and ready to allow openness and responsibility in their relationships (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). Authentic leadership continuously builds a transparent, trusting and sincere relationship with their employees (Luthans & Avolio, 2003). The development of commitment to a leader can be explained by means of relational identification and internalization, which focus on the interpersonal level. The identification describes the extent to which those being led define themselves with the conditions of the role relationship. The identification can therefore be described as that part of the identity of the individual that stems directly from the connection to the leader (Sluss & Ashforth, 2007). Internalization occurs, when the leader's influence is accepted, because the attitudes and behaviors induced conform with one's own values (O'Reilly & Chatman, 1986). Leroy, Palanski and Simons (2012) were able to show that authentic leadership and behavioral integrity have a positive influence on the affective commitment of those being led. Semedo, Coelho and Ribeiro (2016), Ribeiro, Gomes and Kurian (2018) and Gatling, Kang und Kim (2016) also report a positive connection between authentic leadership and commitment. The following hypothesis is formulated from the above-mentioned theoretical considerations and empirical findings:

**Hypothesis 1:** *Authentic leadership behavior shows a positive correlation with soldiers' commitment to the leader.*

#### 4 Self-leadership

The self-leadership concept (Manz, 1986) describes a comprehensive instrument of self-influencing that enables people to give themselves a direction. It is a further development of the self-management approach (Manz, 1985), which is based on clinical self-control theory (e.g. Cautela, 1969) and makes use of operant conditioning (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Neck & Manz, 2012). The self-leadership process includes the application of special behavioral and cognitive strategies that contain controlling, self-influencing and self-regulatory components in addition to intrinsic motivation (Furtner, 2018; Furtner & Baldegger, 2016). These involve behavior-focused, natural reward and constructive thought pattern strategies. Neck and Manz (2012) describe self-leadership as „*the process of influencing oneself*“ (p. 5).

A direct positive effect of authentic leadership on self-leadership of those being led can be explained by psychological empowerment, which is described as a mechanism (Houghton & Yoho, 2005) with which authentic leaders influence their subordinates (George,

2005; Ilies et al., 2005). Empowerment is conceptualized as a psychological state and encompasses the following four cognitions: (1) Competence – the belief in the ability to be effective. (2) Impact – the degree to which a person can influence strategic, administrative, and operational outcomes of work. (3) Importance – the value of a work goal or purpose as assessed in relation to personal ideals or standards. (4) Self-determination – the feeling of being able to make and regulate own decisions. Together, these four cognitions result in a proactive, self-confident work orientation (Spreitzer, 1995).

To date, no evidence has been found in the literature about a direct positive influence of the commitment to a leader on the self-leadership of employees. Theoretically, a direct positive effect of the commitment to the leader on the self-leadership of subordinates can be explained by relational identification and internalization (Sluss & Ashforth, 2007). If, for example, performance standards and norms from this relationship are internalized by the person being led, there is also a corresponding self-assessment of the employee. Sluss and Ashforth (2007) point out that relational identification is associated with a higher level of self-assessment and self-regulation. Since self-assessment and self-regulation are essential components of self-influencing and since self-leadership is a self-influencing process (Neck & Manz, 2012), it is assumed that relational identification and internalization result in cognitive and behavior-focused self-leadership strategies with their controlling and self-regulating components (Manz, 1986; Neck & Manz, 2012). Therefore, the following hypotheses on self-leadership are formulated:

**Hypothesis 2a:** *Authentic leadership behavior shows a positive correlation with the self-leadership of the soldiers.*

**Hypothesis 2b:** *Commitment to the leader shows a positive correlation with the self-leadership of the soldiers.*

#### 5 Job satisfaction

One of the first conceptual description of job satisfaction was provided by Hoppock (1955), who describes it as „a combination of psychological, physiological and situational conditions that lead the person to the honest expression: I am satisfied with my work“ (p. 47). Another general definition originated from Smith, Kendall and Hucir (1969), who see job satisfaction as situational feelings or affective reactions. Weinert (1992), on the other hand, sees job satisfaction as a person's reactions and feelings towards their work. These contain affective and cognitive components and also show a behavioral disposition towards the job, the

work environment, colleagues and the supervisor. Jost (2000), in turn, sees in job satisfaction an „attitude of an employee towards his current work, which arises from the evaluation of the relationship between the satisfaction of needs achieved through work and the expectations formed towards it“ (p. 56).

Job satisfaction is described as an attitude that arises from the evaluation of the work situation by the employee. If the specific expectations and needs of employees regarding the work situation are satisfied, it is assessed positively (cf. Büssing, 1991; Bruggemann, 1974; Vroom, 1964). Authentic leadership behavior, which in ongoing processes builds a transparent, trusting and sincere relationship with personnel (Luthans & Avolio, 2003), can be seen as an essential part of the overall work situation and can thus have a significant influence on the job satisfaction. The studies by Giallonardo, Wong and Iwasiw (2010), Wong and Laschinger (2012) and Penger and Černe (2014) showed positive relationships between authentic leadership and job satisfaction.

The commitment to the leader is described by Moser (1996) as a relationship or as a psychological bond (Mathieu & Zajac, 1990) between the person being led and the leader and includes feelings of solidarity, identification with the leader and obligation towards the leader (Felfe, 2008; Mowday, Porter & Steers, 1982). Job satisfaction is defined as an attitude that results from the process of evaluating the work environment in which employees perform their tasks (Mowday et al., 1982; Saha & Kumar, 2015). The commitment to the leader develops more slowly than job satisfaction and forms a long-term emotional bond, which is stable over time compared to job satisfaction (Mowday, Steers & Porter, 1979). The influence of the commitment to the supervisor on job satisfaction can be explained by the fact that a high commitment to the leader contributes to a positive assessment of the entire work situation and thus to higher job satisfaction (cf. Felfe & Six, 2005). High correlations between job satisfaction and commitment could be demonstrated in a wide variety of meta-analyzes (cf. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Herscovitch, Stanley & Topolyntsky, 2002; Tett & Meyer, 1995). In addition, Farkas and Tetrick (1989) point out that the relationship between job satisfaction and commitment increases over time.

Self-leadership (Manz, 1986) with its three strategies of behavior-focused, natural reward and constructive thought pattern strategies (Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2012) can improve the work situation and thus have a positive influence on its assessment which is also reflected in job satisfaction. The behavior-focused strategies are used to increase personal progress by reducing performance deviations from the existing standard and increasing self-directed efforts. With natural reward strategies, the focus is

placed on the more pleasant and enjoyable attributes of goal attainment behavior and work respectively, which are perceived as naturally rewarding (Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2012). The studies by Fuller and Marler (2009) and Neck and Manz (2012) show that those people who have learned to structure their work and focus their attention on more enjoyable aspects of work are more motivated and feel more satisfied with their work. Constructive thought pattern strategies focus on the formation of constructive thought patterns that can positively influence performance (Neck & Manz, 2012). These strategies involve evaluating one's own thoughts and beliefs using mental imagination and positive self-talk. The evaluation of one's own thoughts and assumptions aims to replace dysfunctional thinking and destructive thoughts with more constructive ones. Neck and Manz (1996) as well as Houghton and Jinkerson (2007) point out, that the use of constructive thought pattern strategies eliminates dysfunctional, negative thoughts and leads to more job satisfaction (see also Judge & Locke, 1993; Neck & Manz, 1996). The following hypotheses are formulated from the above-mentioned theoretical considerations and empirical findings:

**Hypothesis 3a:** *Authentic leadership behavior shows a positive correlation with job satisfaction of soldiers.*

**Hypothesis 3b:** *Commitment to the leader shows a positive correlation with job satisfaction of soldiers.*

**Hypothesis 3c:** *Soldiers' self-leadership shows a positive correlation with their job satisfaction.*

**Hypothesis 3d:** *The positive correlation between authentic leadership behavior and job satisfaction of soldiers is serially mediated through commitment to the leader and self-leadership of soldiers.*

The hypothetical relationships are summarized in Figure 1.

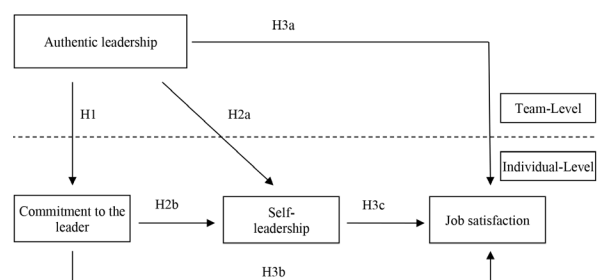


Figure 1: Summary of hypothetical relationships 1-3.

## 6 Work performance

Campbell, McHenry and Wise (1990) developed with one of the most extensive psychological studies on personnel which was carried out in the 1980s by the



U.S. Armed Forces, a general model of professional performance (cf. Marcus & Schuler, 2006). They define work performance as „*observable things people do (i. e. behavior) that are relevant for the goals of the organization*“ (p. 314). The authors make it clear, however, that this behavior must not only be directly observable behavior, but can also consist of mental productions, such as answers or decisions. The quintessential point is, that the performance is under the control of the individual, regardless of whether it is mental or behavioral.

Motowidlo, Borman and Schmit (1997) with their theory try to combine the dimensional structure and the connection between cause of professional performance and dimensional components. They describe professional performance as behavioral, episodic, evaluative, and multidimensional. For Motowidlo et al. (1997) performance represents a behavioral construct where behavior, performance, and outcomes are not the same things. For them, behavior is what a person does while at work. The performance is described as behavior with an evaluative component, which can be assessed positively or negatively in relation to the effectiveness of the person or the organization.

Authentic leadership behavior, which in ongoing processes builds a transparent, trusting and sincere relationship with those who are being led (Luthans & Avolio, 2005), has a positive influence on their commitment and, subsequently, on their work performance (Gardner et al., 2005). Harter, Schmidt, and Hayes, (2002) suggest that leadership behavior is one of the largest contributors to work engagement. The engagement is the extent to which employees are cognitively, emotionally, psychologically and physically connected during the execution of their work tasks or with their work role (Harter & Schmidt, 2008; Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Avolio et al. (2004) point out that higher relationship quality leads to active involvement in work activities of employees and increases work performance. Leroy et al. (2012), Mehmood, Nawab and Hamstra (2016) as well as Wang, Sui, Luthans, Wang and Wu (2014) indicate a positive correlation between work engagement and professional performance. In addition, Ribeiro et al. (2018) as well as Wong and Laschinger (2012) also found a positive connection between authentic leadership and the work performance of personnel.

The influence of the commitment to the leader on work performance can be explained by the perceived obligation of employees to the leader, which leads to a willingness to push oneself more, which has a positive effect on the performance. In their meta-analysis, Mathieu and Zajac (1990) were able to show positive relationships between commitment and performance, the perceived competence of employees and general motivation. Vandenberghe, Bentein and Stinglhamber

(2004) point to a direct effect of commitment to a leader on work performance. Jaramillo, Mulki and Marshall (2005) as well as Luchak and Gellatly (2007) also report a positive influence of affective commitment on work performance. Another aspect is the willingness of personnel to identify with the goals of the leader and to internalize them respectively, which motivates employees to show additional behaviors that benefit the leader. Chughtai (2015) was able to demonstrate that organizational identification has a direct effect on job role performance. Those employees, who have a high quality relationship with their supervisor and are committed to their work, will put more effort into their work, ultimately leading to better work performance (Liden & Maslyn, 1998; Coglisier, Schriesheim, Scandura & Gardner, 2009). Vandenberghe et al. (2004) show a direct effect of commitment to a leader on work performance. Jaramillo et al. (2005) and Luchak and Gellatly (2007) also report a positive influence of affective commitment on work performance.

The self-leadership concept is aimed at increasing personal effectiveness, intrinsic motivation and self-efficacy (Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2012). The effect of self-leadership on employees' work performance can be explained with the application of self-leadership strategies, which have a direct influence on performance behavior and mental productions. Park, Song and Lim (2016) were able to demonstrate a positive connection between self-leadership and work commitment, which includes affective (energy and commitment) and cognitive (receptivity) dimensions of the psychological self-realization experience (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, Salanova, González -Romá & Bakker, 2002). Prussia, Anderson and Manz (1998) report a positive influence of self-efficacy on the work performance of those being led (cf. also Sing, Kumar & Puri, 2017). Self-efficacy as a result of self-leadership was already reported multiple times. Neck and Manz (1996) found a positive connection between constructive thought pattern strategies and mental performance. An increase in academic performance through higher self-leadership was also shown in the study by Sampl, Maran and Furtner (2017). Furthermore, an increase in cognitive and physical performance of soldiers, who completed self-leadership training during their training, was demonstrated by Lucke and Furtner (2015). In addition, Ho and Nesbit (2014) as well as Singh, Kumar and Puri (2017) were able to find a positive connection between self-leadership and work performance. Based on the presented theoretical and empirical considerations, the following hypotheses are formulated:

**Hypothesis 4a:** *Authentic leadership behavior shows a positive correlation with work performance of soldiers.*

**Hypothesis 4b:** Commitment to the leader shows a positive correlation with work performance of soldiers.

**Hypothesis 4c:** Soldiers' self-leadership shows a positive correlation with their work performance.

**Hypothesis 4d:** The positive relation between authentic leadership behavior and work performance of soldiers is serially mediated through commitment to the leader and self-leadership of the soldiers.

The hypothetical relationships are summarized in Figure 2.

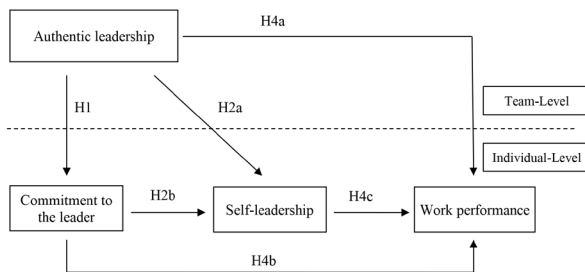


Figure 2: Summary of hypothetical Relationships 1-4.

## 7 Methods

### 7.1 Study design

The present study is a cross-sectional study using a two level model, which was carried out in the Austrian Armed Forces at the management level of unit (company) throughout the Austrian federal territory. The data were collected using online questionnaires, which were answered by soldiers who participated voluntarily. The survey consisted of two parts and included, the evaluation of leadership behavior of their directly superior company leaders with regard to authentic leadership (outside evaluation) and, a self-evaluation of their commitment to the leader, self-leadership as well as job satisfaction and work performance.

### 7.2 Participants in the study

The sample at the individual level consisted of a total of  $N = 300$  professional soldiers (298 men: 99.5 % and 2 women: 0.7 %), who are directly commanded by the participating company leaders (team level). The participants belong to different branches of military service and are deployed in all nine Austrian federal states. A special feature of this sample is, that the 300 professional soldiers themselves also have leadership responsibilities. At the time of the study, the participating soldiers had an average age of 49 years ( $SD = 8.20$ ; range: 24 to 65 years) and served on

average 29.58 years ( $SD = 8.51$ ; range: 5 to 44 years) in the military service.

The sample at the team level consisted of  $N = 100$  company leaders (98 men: 98 % and 2 women: 2 %). This group of people consists also of professional soldiers with officer's rank, who also belong to different branches of military service and are deployed in all nine Austrian federal states. At the time of the investigation, the company leaders were on average 34 years old ( $SD = 6.54$ ; range: 25 to 57 years) and served on average 14.60 years ( $SD = 6.45$ ; range: 5 to 37 years) in the military service.

### 7.3 Scales

To assess the leadership behavior of the company leaders by others, the *Authentic Leadership Inventory* by Neider and Schriesheim (2011), which comprises 14 items, was used. An example item is: My company leader acts according to his convictions (answer format: from 1 – strong rejection to 5 – strong approval). For the self-assessment of led soldiers, the *Supervisor-related Commitment* questionnaire by Becker et al. (1996) with nine items was used, an example item is: If someone criticizes my commanding officer, I feel personally insulted (answer format: from 1 – strong rejection to 7 – strong agreement). Self-leadership was assessed using the *Revised Self-Leadership Questionnaire* by Andreßen and Konradt (2007) with 27 items, an example item is: If I can, I try to enjoy my work instead of just getting it done, (answer format: from 1 – not at all accurate to 5 – completely accurate). To assess job satisfaction, the short version of the *Scale for Measuring Job Satisfaction* by Fischer and Lück (1972, 2014) was used, which comprises seven items, an example item is: My work is always in the same rut: there is nothing you can do about it (answer format: from 1 – correct to 5 – incorrect). To survey work performance, one item was derived from the *Individual Work Performance Questionnaire* by Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet and van der Beek (2014), three items were based on the questionnaire by Groen, Wilderom and Wouters (2017) and one item was constructed by the authors. An, example item is: I get involved in the company's duties even without being asked (answer format: from 1 – does not apply at all to 5 – always applies).

## 8 Results

Statistical data analyses were carried out with the IBM software program SPSS version 21 and with the statistics program Mplus version 8.1 by Muthén and Muthén (2017).

### 8.1 Descriptive statistics and reliability analysis

First, descriptive statistics and the correlations of all variables of the team and Individual levels were calculated (see Table 1). Significant correlations can be detected throughout the data set. Reliability analyses of authentic leadership, commitment to the leader and self-leadership yielded Cronbach alpha values between  $\alpha = .91$  to  $\alpha = .95$ . For the performance scale, two items had to be removed in order to increase reliability, which still remained low with an  $\alpha = .67$ , but it can be rated as acceptable according to Bagozzi and Yi (1988). The short version of the scale for measuring job satisfaction has a value of  $\alpha = .81$ , which can be assessed as sufficient (cf. Bortz & Döring, 2006).

### 8.2 Confirmatory factor analyses

Confirmatory factor analyses (CFA) were carried out to assess the factorial structure of the used measurements

(see Table 2). For this purpose, a chi-square test, the *Root-Mean-Square-Error of Approximation* (RMSEA), the *Comparative Fit Index* (CFI) and the *Tucker-Lewis Index* (TLI) were analyzed. The results of authentic leadership [ $\chi^2$  (71, N = 300) = 182.55,  $p < .001$ ; RMSEA = 0.072; CFI = 0.935; TLI = 0.917], commitment to the leader [ $\chi^2$  (8, N = 300) = 17.25,  $p = .027$ ; RMSEA = 0.062; CFI = 0.983; TLI = 0.969], self-leadership of soldiers [ $\chi^2$  (285, N = 300) = 621.57,  $p < .001$ ; RMSEA = 0.063; CFI = 0.906; TLI = 0.884], and job satisfaction [ $\chi^2$  (15, N = 300) = 35.93,  $p < .001$ ; RMSEA = 0.077; CFI = 0.950; TLI = 0.919] achieved satisfying fit indices that correspond to the current cut-off criteria (RMSEA < 0.08; CFI > 0.9 and TLI > 0.9). An exception is the TLI of self-leadership of soldiers (0.884), which is just below the cut-off of 0.9. Since the RMSEA and the CFI of self-leadership are in the appropriate range, the TLI is judged to be sufficient. Tests of model fit were not calculated for work performance, because the model is exactly identified with three items.

Table 1: Mean values, standard deviation and correlations at team and individual levels.

Scales	M	SD	1	2	3	4	5
1. Authentic leadership	3.78	.67					
2. Commitment to the leader	4.37	1.18	.47**				
3. Self-leadership	3.29	.60	.12*	.25**			
4. Job satisfaction	4.05	.54	.15**	.26**	.14*		
5. Work performance	4.23	.67	.14*	.22**	.29**	.48**	

Notes: \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; team level 1, N = 100 were rated by commanded soldiers; Individual level 2-5, N = 300, self-evaluation of commanded soldiers.

Table 2: Results of confirmatory factor analysis of scales and model-fit indices.

Scales	$\chi^2$	df	p	RMSEA	CFI	TLI
1. Authentic leadership	182.55	71	< .001	0.072	0.935	0.917
2. Commitment to the leader	17.25	8	.027	0.062	0.983	0.969
3. Self-leadership	621.57	285	< .001	0.063	0.906	0.884
4. Job satisfaction	35.93	15	< .001	0.077	0.950	0.919
5. Work performance	–	–	–	–	–	–

Notes: N = 300; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; RMSEA = root mean square error of approximation; team level 1 (outside evaluation by commanded soldiers), Individual level 2-5 (self-evaluation by commanded soldiers).

### 8.3 Interrater agreement and interrater reliability

To assess the aggregation ability of the Individual-level data at the team level, the first step was to check the independent variable for interrater agreement (Within Group Agreement). The authentic leadership shows a very strong agreement with a median  $r_{wg(j)} = .93$  (cf. LeBreton & Senter, 2008).

The calculation of the interrater reliability (ICC 1 and ICC 2) of authentic leadership is based on a significant F-value and resulted in an ICC 1 of .25,  $p < .001$ . This can be rated as acceptable, because it is above the criterion of .12 (James, Demaree and Wolf, 1984). The ICC 2 of authentic leadership is .50,  $p < .001$  and must be rated as weak (cf. Klein et al., 2000). However, it must be considered that each group consisted of only three soldiers (raters), which does not permit higher ICC 2 values (cf. LeBreton & Senter, 2008). Despite the weak ICC 2 value, the strong interrater agreement ( $r_{wg(j)}$ ), the significant F value and the acceptable ICC 1 value support the aggregation of the Individual level data to the team level.

### 8.4 Hypothesis testing

Table 3 shows the standardized estimation of all path coefficients and the 95 % bias (error) corrected bootstrapped confidence interval (95 % CI) of the developed mediation model with the outcome variable „job satisfaction“. Hypothesis 1 (H1), which assumed a positive relation between authentic leadership and commitment to the leader (path  $a_1$ ), can be confirmed ( $\beta = .47$ ,  $p < .001$ ). H2a, which assumed that authentic leadership and self-leadership (path  $a_2$ ) are positively correlated, cannot be confirmed ( $\beta = .01$ ,  $p = .897$ ). In line with our expectations, commitment to the leader was positively and significantly related to self-leadership (path  $d$ ,  $\beta = .24$ ,  $p = .005$ ), which supported H2b. A further significant correlation between authentic leadership and job satisfaction (path  $c$ ) could be demonstrated, supporting H3a ( $\beta = .15$ ,  $p = .002$ ). H3b, which assumed a positive relationship between commitment to the leader and job satisfaction, can also be confirmed (path  $b_1$ ) ( $\beta = .23$ ,  $p = .001$ ). The assumed positive relationship between self-leadership and job satisfaction (H3c path  $b_2$ ) was not supported

Table 3: Paths and indirect effects of the mediation analysis for hypothesis 1-3.

Step	Variables	Path	$\beta$	SE	p	95% CI
1 ( $X \rightarrow Y$ )	Authentic leadership $\rightarrow$ Job satisfaction	$c$	.15	.05	.002	[.054, .248]
2 ( $X \rightarrow M_1$ )	Authentic leadership $\rightarrow$ Commitment to the leader	$a_1$	.47	.05	< .000	[.376, .572]
3 ( $X \rightarrow M_2$ )	Authentic leadership $\rightarrow$ Self-leadership	$a_2$	.01	.06	.897	[-.116, .132]
4 ( $M_1 \rightarrow M_2$ )	Commitment to the leader $\rightarrow$ Self-leadership	$d$	.24	.08	.005	[.082, .406]
5 ( $M_1 \rightarrow Y$ )	Commitment to the leader $\rightarrow$ Job satisfaction	$b_1$	.23	.07	.001	[.098, .370]
6 ( $M_1 \rightarrow Y$ )	Self-leadership $\rightarrow$ Job satisfaction	$b_2$	.08	.06	.154	[-.026, .195]
	Authentic leadership $\rightarrow$ Job satisfaction	$c'$	.03	.06	.602	[-.081, .141]
Indirect effect 1 ( $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$ )	Authentic leadership $\rightarrow$ Commitment to the leader $\rightarrow$ Job satisfaction	$a_1 * b_1$	.11	.04	.005	[.038, .184]
Indirect effect 2 ( $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ )	Authentic leadership $\rightarrow$ Self-leadership $\rightarrow$ Job satisfaction	$a_2 * b_2$	.00	.00	.896	[-.010, .011]
Indirect effect 3 ( $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ )	Authentic leadership $\rightarrow$ Commitment to the leader $\rightarrow$ Self-leadership $\rightarrow$ Job satisfaction	$a_1 * d * b_2$	.01	.10	.204	[-.005, .025]

Notes:  $N = 300$ ;  $c =$  total effect;  $c' =$  direct effect.

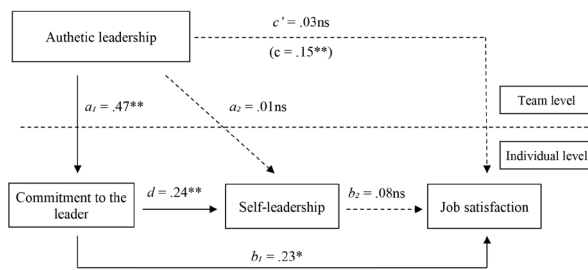


Figure 3: Mediation analysis hypothesis 3d, shown coefficients are standardized.

( $\beta = .08$ ,  $p = .154$ ). Accordingly, H3d, which assumed a serial mediation between authentic leadership and job satisfaction via commitment to the leader and self-leadership (indirect effect 3, path  $a_1 * d * b_2$ ), must be rejected ( $\beta = .01$ ,  $p = .204$ ). This is also true for the indirect effect 2 (path  $a_2 * b_2$ : authentic leadership via self-leadership to job satisfaction), which is not significant ( $\beta = .00$ ,  $p = .896$ ). However, the indirect effect 1 (path  $a_1 * b_1$ : authentic leadership via commitment to the leader and job satisfaction) is significant ( $\beta = .11$ ,

$p = .003$ ). In summary, these results show that the relation between authentic leadership and job satisfaction is mediated by commitment to the leader. In addition, a significant positive effect on self-leadership could be demonstrated. Self-leadership does not play a mediating role in the context of authentic leadership and job satisfaction.

Table 4 shows the standardized estimation of all path coefficients and the 95 % bias (error) corrected bootstrapped confidence interval (95 % CI) of the developed mediation model with the outcome variable „work performance“. H4a, which assumed a positive relationship between authentic leadership and work performance (path c), can be confirmed ( $\beta = .14$ ,  $p = .008$ ). The results also support H4b which stated a positive relation between commitment to the leader and work performance (path  $b_1$ ) ( $\beta = .14$ ,  $p = .050$ ). Furthermore, the relationship between self-leadership and work performance (path  $b_2$ ) was significant and thus H4c can be confirmed ( $\beta = .25$ ,  $p < .001$ ). H4d, which assumed a serial mediation between authentic leadership and work performance via commitment to the leader and self-leadership (indirect effect

Table 4: Path and indirect effects of mediation analysis for hypothesis 4.

Step	Variables	Path	$\beta$	SE	p	95% CI
1 (X→Y)	Authentic leadership → Work performance	c	.14	.05	.008	[.038, .247]
2 (X→M <sub>1</sub> )	Authentic leadership → Commitment to the leader	a <sub>1</sub>	.47	.05	< .000	[.376, .572]
3 (X→M <sub>2</sub> )	Authentic leadership → Self-leadership	a <sub>2</sub>	.01	.06	.897	[-.116, .132]
4 (M <sub>1</sub> →M <sub>2</sub> )	Commitment to the leader → Self-leadership	d	.24	.08	.005	[.082, .406]
5 (M <sub>1</sub> →Y)	Commitment to the leader → Work performance	b <sub>1</sub>	.14	.06	.050	[.014, .270]
6 (M <sub>2</sub> →Y)	Self-leadership → Work performance	b <sub>2</sub>	.25	.06	< .001	[.137, .369]
	Authentic leadership → Work performance	c'	.04	.06	.494	[-.081, .168]
Indirect effect 1 (X→M <sub>1</sub> →Y)	Authentic leadership → Commitment to the leader → Work performance	a <sub>1</sub> *b <sub>1</sub>	.07	.05	.039	[.003, .151]
Indirect effect 2 (X→M <sub>2</sub> →Y)	Authentic leadership → Self-leadership → Work performance	a <sub>2</sub> *b <sub>2</sub>	.00	.02	.897	[-.029, .033]
Indirect effect 3 (X→M <sub>1</sub> →M <sub>2</sub> →Y)	Authentic leadership → Commitment to the leader → Self-leadership → Work performance	a <sub>1</sub> *d*b <sub>2</sub>	.03	.01	.021	[.004, .054]

Notes: N = 300; c = total effect; c' = direct effect.

3, path  $a_1*d*b_2$ ), is supported ( $\beta = .03$ ,  $p = .021$ ). The indirect effect 1 (path  $a_1*b_1$ : authentic leadership via commitment to the leader to work performance) is also shown to be significant ( $\beta = .07$ ,  $p = .039$ ). Only the indirect effect 2 (path  $a_2*b_2$ : authentic leadership via self-leadership to work performance) is not significant ( $\beta = .00$ ,  $p = .897$ ), since authentic leadership is not significantly related to self-leadership (path  $a_2$ ;  $\beta = .01$ ,  $p = .897$ ). Taken together, the relation between authentic leadership and work performance is mediated solely by commitment to the leader as well as serially by commitment to the leader and self-leadership.

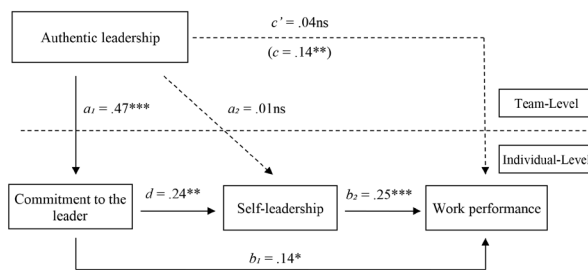


Figure 4: Mediation analysis hypothesis 4d, shown coefficients are standardized.

## 9 Discussion

In this study, the effects of relationship-oriented authentic leadership on the commitment to the leader, self-leadership, job satisfaction and work performance of soldiers in the Austrian military at company level were examined using a two-level-model. As expected, significant positive effects of authentic leadership on job satisfaction, work performance and commitment to the leader were supported. The anticipated positive relationship between authentic leadership and soldiers' self-leadership could not be confirmed. The mediating effect of the commitment to the leader was demonstrated for both, the relation between authentic leadership and job satisfaction and for the association between authentic leadership and work performance. Self-leadership alone could not be confirmed as a mediator. The commitment to the leader and self-leadership together mediate serially the connection between authentic leadership and work performance.

As expected, authentic leadership, with its relationship-promoting and trust-building aspects, has a significantly positive influence on the soldiers' commitment to their leader. This result also confirms the positive influence of authentic leadership on personal identification with the leader demonstrated by Álvarez et al. (2019) also in the military context. Similar results are reported from other work environments such as the care sector (see Gatling et al., 2016; Leroy et al., 2012; Ribeiro et al., 2018; Semedo

et al., 2016). This finding is of enormous importance for the military sector. Since the military tasks are usually associated with great psychological and physical stress and also have to be mastered over a longer period of time (cf. Feller & Stade, 2006), relational identification and trust in the actions of the leader provides security and confidence, which is of great importance for the psychological stability of the soldiers and the fulfillment of the mission.

In the case of soldiers' self-leadership, there was no direct, significant positive correlation with authentic leadership. Possible reasons for this can be seen in the average age and seniority of the soldiers. The 300 soldiers (Individual level) had an average age of 49 years at the time of the investigation and had been in service for an average of 29.58 years. Opposite of these were the company leaders (team level), who at the time of the investigation had an average age of 34 years and an average tenure of 14.60 years in the Austrian Armed Forces. This means that the much younger leaders, despite a high degree of authentic leadership, were unable to influence the soldiers' self-leadership. In a different context (empowering leadership), Ahearne et al. (2005) could show that inexperienced employees benefit most from leadership behavior, while highly qualified and experienced employees do not derive any clear benefit from it.

In line with our assumption, the commitment to the leader is significantly and positively related to the soldiers' self-leadership, which can be explained by relational identification (Ashforth & Mael, 1989; Sluss & Ashfort, 2007). Considering the military leadership principle of mission tactics, which is pursued as the highest principle and is based on mutual trust, the willingness to work together and to act independently and creatively in accordance with the leader's intention, it becomes clear, how important this connection is for the military sector (cf. Prader, 2008). In addition, self-leadership can also increase soldiers' self-efficacy (see Lucke & Furtner, 2015), which is of particular importance for the military sector. On the one hand self-efficacy increases personal performance (see Lucke & Furtner, 2015) and on the other a self-effective leader serves as a positive role model for their soldiers (Bandura, 1986).

The soldiers' job satisfaction also shows a significantly positive correlation with authentic leadership. With this result, studies carried out earlier mainly in the care sector can be validated (cf. Giallonardo et al., 2010; Penger & Černe, 2014; Wong & Laschinger, 2012). The transparent, trusting and sincere relationship established by authentic leadership (see Luthans & Avolio, 2005) is associated with a higher quality of relationship, which has a positive effect on the satisfaction of social and psychological needs, such as the feeling of belonging

and appreciation (cf. Alderfer, 1972). This in turn has a positive influence on the target / actual comparison of the work situation (cf. Bruggemann, 1974) and leads to higher job satisfaction. The essential point is, that relationship-oriented, authentic leadership has a positive effect on soldiers' job satisfaction even in a hierarchical military system.

Work performance of soldiers also correlates significantly positively with authentic leadership. This result also confirms previous studies (see Leroy et al., 2012; Mehmood et al., 2016; Ribeiro et al., 2018; Wang et al., 2014). The higher quality of relationships built up on a continuing basis by authentic leadership (cf. Luthans & Avolio, 2005) is associated with active work engagement (cf. Álvarez et al., 2019). This means that the soldiers are willing to achieve more (cf. Liden & Maslyn, 1998), which subsequently has a positive effect on work performance (cf. Avolio et al., 2004). What is crucial about the result is that the surveyed soldiers are themselves leaders and lead soldiers. Since performance in military units is mostly a result of cooperation, the leaders work commitment could be transferred to their soldiers and indirectly have a positive effect on their performance (cf. Álvarez et al., 2019; Bakker, 2011).

In short, the mediation analysis with the variables authentic leadership, commitment to the leader, self-leadership and job satisfaction showed that the connection between authentic leadership and job satisfaction is mediated by the commitment to the leader but not by self-leadership. Commitment to the leader fully mediates the relation between authentic leadership and job satisfaction (see Figure 5) since the direct effect of authentic leadership on job satisfaction was not significant. Hence, the relation between authentic leadership and job satisfaction is only mediated by commitment to the commanding officer and no serial mediation with self-leadership could be shown. Furthermore, the indirect effect of authentic leadership on job satisfaction via self-leadership as a single mediator was not significant. The reasons for the missing mediation are, on the one hand, the insufficient relation between authentic leadership and self-leadership and, on the other hand, the insufficient association between self-leadership and job satisfaction. The significant positive indirect effect of commitment to the leader can be explained by relational identification (Sluss & Ashfort, 2007), through which the social and psychological needs of the commanded soldiers are sufficiently satisfied, which is associated with a positive assessment of the work situation and an increase in job satisfaction (see Alderfer, 1972; Bruggemann, 1974). Commitment to the leader also shows a significant positive correlation with self-leadership, which favors of a positive assessment of the leader's personal identity (cf. Ashforth & Mael,

1989; Sluss & Ashfort, 2007). For the military sector, the result is of great importance because identification and job satisfaction strengthen the solidarity within the company, which is absolutely necessary in order to cope with the psychological and physical stresses of military tasks.

The mediation analysis with the variables authentic leadership, commitment to the leader, self-leadership and work performance shows that the direct effect between authentic leadership and work performance is no longer significant, which supports a full mediation model (see Figure 4). The relation between authentic leadership and work performance is serially mediated through commitment to the leader and self-leadership. This means that authentic leadership has a positive effect on commitment to the leader, which in turn has a positive effect on self-leadership, and which finally increases work performance. Self-leadership is thereby only influenced by commitment to the leader and not by authentic leadership.

In addition, it can be seen that commitment to the leader without self-leadership also has an indirect, significantly positive effect on work performance. The reason for this can be seen in the special bond with the commanding officer, which is associated with a sense of obligation (cf. Felfe, 2008), which has a positive effect on the willingness to exert more effort at work (cf. Liden & Maslyn, 1998). The positive relation between self-leadership and work performance can be explained by the self-leadership strategies that aim to increase intrinsic motivation, personal effectiveness (cf. Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2012) and self-efficacy (see Lucke & Furtner, 2015; Prussia et al., 1998; Sampl et al., 2017), which together have a positive effect on work performance. This result is important for the military sector because the soldiers surveyed are also leaders themselves and their behavior and work performance are observed and assessed by their soldiers. The importance of the leader's behavior (positive role model; Bandura, 1986) becomes visible, when considering the collective military performance. The performance behavior of the leader can thus influence the soldiers' motivation.

### **9.1 Limitations and Implications**

The presented study has yielded interesting results on the positive effects of authentic leadership in the military field. The cross-sectional design, however, only allows a theoretical explanation of causality, which is a clear limitation.

A further limitation is found in the sample, which shows an imbalance between the sexes. This imbalance between male and female soldiers can be seen both among the company leaders (98 men,

2 women) and among the commanded soldiers (298 men, 2 women). This means, that the results only allow one-sided, gender-specific statements. Therefore, a gender balance should be sought in further studies.

The performance scale is another weakness, which achieved a low internal consistency of  $\alpha = .67$  in the reliability analysis despite the removal of two items. Due to the small number of items (3), this was nonetheless rated as acceptable (cf. Bagozzi & Yi, 1988). For further studies it would be advantageous to use an approach with higher internal consistency.

The aggregation ability assessment of Individual-level data on the team-level revealed a further limitation. When calculating the interrater reliability of the data to be aggregated for authentic leadership, a lower ICC 2 value resulted, which does not reach the minimum value of .70 demanded by the literature (cf. LeBreton & Senter, 2008). Therefore, the ICC 2 value for authentic leadership had to be rated as weak at .50 (cf. Klein et al., 2000). However, it must be taken into account that each group consisted of only three soldiers (raters) and therefore does not allow any higher ICC 2 values (cf. LeBreton & Senter, 2008).

Practical consequences for the entire personnel management of the armed forces can be deduced from the results. This includes the selection of personnel as well as the training, further education and training of leaders at all levels. When selecting personnel, greater attention should be paid to the authenticity and ethical values of prospective leaders. Basic and advanced training as well as continuing education of leaders at all levels should contain ongoing elements for personality development which focus on developing and allowing authenticity and also convey ethical leadership values. To achieve a more authentic leadership style, both, the army and each leader himself are required. The army as an organization, has to create appropriate conditions that enable and promote authentic leadership, and each leader, has to actively challenge their authenticity, their ethical values and convey these to their soldiers.

## 10 Conclusion

The positive effects of authentic leadership on commitment to the leader, job satisfaction and work performance has shown that this leadership style cannot be ignored in a modern army. In particular, it is the positive effect on the commitment to the leader, which can be described as a key variable, because it mediates both job satisfaction and work performance, and has a significantly positive influence on the soldiers' self-leadership. In addition, it also promotes solidarity in military units, which is absolutely necessary in order to be able to fulfill military orders and to enhance coping abilities during challenging missions.

The value of the presented study is particularly evident when considering the military leadership principle, which pursues mission tactics as the supreme principle. Leadership by order is based on mutual trust, the willingness to cooperate and to act independently in accordance with the intention of the leader. This clearly shows, how essential a high degree of agreement in thinking and acting is (cf. Prader, 2008).

Relationship-oriented authentic leadership has absolutely proven its worth in the military leadership structure, which is why every effort should be made to train relationship-oriented authentic military leaders.

## Data availability statement

The data that support the findings of this study are available on request from the corresponding author (GL). The data are not publicly available due to internal policy.

## Impact statement

*What is the meaning of this article for the military:* The study impressively shows that the authentic leadership also has a positive effect on job satisfaction, work performance and commitment to the leader. The commitment to the leader plays a key role in the relationship between authentic leadership and job satisfaction as well as work performance. In addition, it has a positive effect on the self-leadership of the soldiers. The authentic leadership should be particularly promoted in the military sector.

## References

- Ahearne, J. M., Mathieu, J. E. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 945-955.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Andreßen, P. & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *6*, 117-128.



- Álvarez, A. P., Alonso, F. M., Mora, M. P. B. & León, J. A. M. (2019). Authentic Leadership and its Relationship with work engagement and organisational citizenship behaviours in military units: The role of identification as a mediating variable. *Military Psychology, 31*, 412-424.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 1*, 20-39.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*, 801-823.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy Marketing Science, 16*, 74-94.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20* (4), 265-269.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39* (2), 464-482.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung, 28*, 281-284.
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie 5* (S. 85-114). Göttingen: Hogrefe.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology, 43*, 313-333.
- Cautela, J. R. (1969). Behavior therapy and self-control: techniques and applications. In Franks C. M. (Ed.), *Behavioral Therapy: Appraisal and Status* (pp. 323-340). New York: McGraw-Hill.
- Chughtai, A. A. (2015). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 28* (6), 606-627.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A. & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly, 20*, 452-465.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly, 16*, 475-493.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction, 18* (2), 121-144.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. H. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology, 74*, 855-868.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Six, B. (2005). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit, Konzepte und empirische Befunde* (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Feller, M. & Stade, C. A. (2006). Physische und psychische Belastungen im Einsatz. In S. B. Gareis & P. Klein (Hrsg.), *Handbuch Militär und Sozialwissenschaft* (S. 295-305). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis, 16*, 64-76.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (2014). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi:10.6102/zis1
- Fuller, B. & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 329-345.
- Furtner, M. (2018). *Self-Leadership: Praxis und Anwendung*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F.O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origin, effects, and development* (pp. 387-406). Oxford: Elsevier Science.
- Gatling, A., Kang, H. J. A. & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal, 37* (2), 181-199.
- George, W. (2005). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 8, 995-1005.
- Groen, B. A. C., Wilderom, C. P. M. & Wouters, M. J. F. (2017). High Job Performance through Co-Developing Performance Measures with Employees. *Human Resource Management*, 56 (1), 111-132.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Harter, J. K. & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 36-59.
- 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.
- Ho, J. & Nesbit, P. L. (2014). Self-Leadership in a Chinese Context: Work Outcomes and the Moderating Role of Job Autonomy. *Group & Organization Management*, 39 (4), 389-415.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Hopper.
- Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology*, 22, 45-55.
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 65-83.
- Ilies, R., Morgeson, F. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58 (6), 705-714.
- Jost, P. J. (2000). *Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Judge, T. A. & Locke, E. A. (1995). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 475-490.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., et al. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 512-553). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W. & van der Beek, A. J. (2014). *Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators*, 48 (2), 229-238.
- Kupper, G. (2006). Führen im Einsatz. In S. B. Gareis & P. Klein (Hrsg.), *Handbuch Militär und Sozialwissenschaft* (S. 285-295). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11 (4), 815-852.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 45-72.
- Leroy, H., Palanski, M. E. & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107 (3), 255-264.
- Luchak, A. A. & Gellatly, I. R. (2007). A Comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786-795.
- Lucke, G. A. & Furtner, M. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27 (5), 311-324.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2005). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organisational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Kochler.
- Manz, C. C. (1985). Improving performance through self-leadership. *Natural Productivity Review*, 2, 288-297.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, *5*, 561-567.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (2001). *New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 435-469). Göttingen: Hogrefe.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, *108* (2), 171-194.
- Mehmood, Q., Nawab, S. & Hamstra, M. R. W. (2016). Does Authentic Leadership Predict Employee Work Engagement and In-Role Performance? *Journal of Personnel Psychology*, *15* (3), 139-142.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, *1* (1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299-526.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L., Stanley, D. J. & Topolyntsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61* (1), 20-52.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*, 71-85.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2017). *Mplus User's Guide. Eighth Edition (1998-2017)*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén. [https://www.statmodel.com/HTML\\_UG/introV8.htm](https://www.statmodel.com/HTML_UG/introV8.htm)
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, *17*, 445-467.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2012). *Mastering Self-Leadership: Empowering yourself for Personal Excellence* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory: Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1146-1164.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 492-499.
- Park, Y., Song, J. H. & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: The mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *37* (6), 711-729.
- Parke, H. & Wormell, D. (1956). *The Delphic Oracle*. Oxford: Blackwell.
- Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employee's job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *27*, 508-526.
- Prader, R. (2008). Fokus: Handeln mit Weitblick. *Truppendienst*, *302* (2), 135.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 523-538.
- Ribeiro, N., Gomes, D. & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employee's affective commitment. *Social Responsibility Journal*, *14* (1), 213-225.
- Saha, S. & Kumar, S.P. (2015). Assessing the relationship between participation in decision making, job satisfaction and multiple commitments. *OPUS: HR Journal*, *6* (1), 18-37.
- Sampl, J., Maran, T. & Furtner, M. R. (2017). A Randomized Controlled Pilot Intervention Study of a Mindfulness-Based Self-Leadership Training (MBSLT) on Stress and Performance. *Mindfulness*, *8* (5), 1393-1407.
- 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*, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.

- 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.
- Semedo, S., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employee's creativity and individual Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (8), 1058-1055.
- Singh, R., Kumar, N. & Puri, S. (2017). Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (5), 652-665.
- Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. 2007. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hucir, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement. A strategy of study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1995). Job Satisfaction, organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-295.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance. Role of follower's positive psychological capital and relationship processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 5-21.
- Weinert, A. B. (1992). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (4), 947-959.

Korrespondenz-Adresse:

Gerhard A. Lucke, MSc

Federal Ministry of Defense

Department of Science, Research and Development

Kölderer Straße 4

A-6020 Innsbruck

Gerhard.Lucke@kufnet.at

# Kurzbericht: Stresslevel bei Frauen in Führungspositionen

Joy Blaser, Stephanie Bürgin & Eva Düggelin

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Angewandte Psychologie, Olten

## ZUSAMMENFASSUNG

Bis heute sind weibliche Führungskräfte in der Schweiz untervertreten. Die nachfolgende Diskussion geht auf die erhöhten psychischen und physischen Belastungen ein, mit denen Frauen – besonders Frauen in Führungspositionen – konfrontiert sind. Anhand von Studien aus dem deutschsprachigen Raum sowie theoretisch fundierten Modellen, werden Ursachen für diese Belastungen aufgezeigt und Geschlechterrollenstereotype sowie unterschiedliche Ansätze zur Gleichheit zwischen den Geschlechtern kritisch reflektiert.

## Schlüsselwörter

Weibliche Führungskräfte – physische und psychische Belastungen – multiple Rollen – Geschlechterrollenstereotype

## ABSTRACT

To this day, female executives are underrepresented in Switzerland. The following discussion deals with the increased mental and physical stress that women – especially women in managerial positions – are confronted with. Based on studies from German-speaking countries and theorybased models, the causes of these stresses are shown and gender role stereotypes and different approaches to gender equality are critically reflected.

## Keywords

Female executives – physical and mental stress – multiple roles – gender role stereotypes

## 1 Einleitung und These

Mit dem Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frau und Mann am 1. Juli 1996 sind Frauen und Männer in der Schweiz heutzutage juristisch weitgehend gleichgestellt (Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau, 2020). In der Realität sieht die Situation jedoch etwas anders aus.

Im Jahr 2020 waren 40 Prozent aller erwerbstätigen Frauen in der Schweiz in einem Vollzeitbeschäftigungsgrad (90 bis 100 Prozent) tätig. Im Gegensatz dazu betrug der Anteil der männlichen Vollzeitbeschäftigten 82 Prozent. Der grösste Teil der weiblichen Erwerbstätigen arbeitet zu einem Beschäftigungsgrad zwischen 50 und 80 Prozent [Bundesamt für Statistik (BFS), 2021].

Betrachtet man den Frauenanteil in der Unternehmensleitung und Vorgesetztenfunktion, so sind diese in der Unternehmensleitung mit 31 Prozent und in der Vorgesetztenfunktion mit 37 Prozent vertreten

[Bundesamt für Statistik (BFS), 2021]. Die Statistiken zeigen, dass weibliche Führungskräfte in der Schweiz nach wie vor untervertreten sind.

In einer der umfangreichsten Studien „SHAPE“ wurden bei rund 500 Manager\*innen des deutschsprachigen Raumes (Deutschland, Österreich, Schweiz) Daten zum aktuellen Gesundheitszustand, zu beruflichen und privaten Belastungen und zur Gesundheitsprophylaxe erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen, insbesondere in Führungspositionen, erhöhte physische und psychische Beschwerden durch Stress erleiden im Vergleich zu Männern (Kromm & Frank, 2009; Von Mayen, 2017).

Zur Erklärung von Stressentstehung kann das Job-Demands-Resources-Modell herangezogen werden. Dabei stehen Ressourcen sowie Anforderungen im Zentrum. Anforderungen (Job-Demands) in physikalischer, psychologischer, sozialer oder organisationaler Form beanspruchen Arbeitnehmende psychisch und physisch. Ressourcen reduzieren dahingegen die

mit Arbeitsanforderungen verbundenen negativen psychischen und physischen Folgen (Reif, Spiess & Stadler, 2018).

Nimmt die weibliche Führungskraft ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und ihren eigenen Ressourcen wahr, entsteht Stress. Dabei spielen ihre subjektiv wahrgenommenen Anforderungen und Ressourcen eine entscheidende Rolle (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014). Potenziell krankmachende Anforderungen oder Belastungen sind behindernde Anforderungen wie Alltagsbelastungen und physikalisch-sensorische Stressoren in Form von Zeit- und Termindruck; Leistungsstressoren wie Über- und Unterforderung; psychosoziale Stressoren wie Mangel an Kontrolle und Unsicherheit sowie chronische Spannungen und Belastungen im Sinne von Rollenkonflikten in Beruf und Familie, als auch mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dauerhafte Arbeitsbelastung (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005).

Die Gesundheitsförderung Schweiz (2005) erkennt als mögliche und verbreitete Folgen von Stress unter anderem erhöhte Krankheitsanfälligkeit, Herz- und Kreislauferkrankungen, Verdauungsprobleme, Übergewicht, Muskel- und Rückenschmerzen, Schlafstörungen sowie Konzentrations- und Gedächtnisstörungen. Es ist deutlich zu erkennen, dass ein hoher Stresslevel bedeutsame Auswirkungen auf diverse Gesundheitsaspekte hat.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist es den Autorinnen ein Anliegen, auf die in den Unternehmenskulturen teilweise verankerten Ungleichheiten zwischen Frau und Mann aus einer psychologischen sowie gesundheitsförderlichen Perspektive einzugehen und die Ursachen und Folgen dieser Umstände zu ergründen.

In diesem Zusammenhang wird folgende These formuliert: „Mit einem steigenden Frauenanteil in Führungspositionen sinkt das Stresslevel bei weiblichen Führungskräften“.

## 2 Argumentation

Um dieser These nachzugehen, müssen zuerst die unterschiedlichen Ansätze zur Gleichheit reflektiert werden. Das „Gerechtigkeits-Modell“ basiert auf der grundsätzlichen Annahme der Ähnlichkeit, d. h. der männliche und weibliche Beitrag zu Unternehmenszielen ist identisch. Ziel des Ansatzes ist es, dass den Frauen die gleichen Zutrittschancen wie den Männern gewährt werden. Das „Modell des sich ergänzenden Beitrags“ betont die Verschiedenheit von Mann und Frau, d. h. männliche und weibliche Beiträge ergänzen sich. Dieser Ansatz verfolgt das Ziel, die Verschie-

denheit und zugleich Gleichwertigkeit der Geschlechter anzuerkennen (Nentwich, 2006).

In Unternehmungen sind häufig beide Ansätze anzutreffen. Folglich finden sowohl die Gleichheitsperspektive als auch die Perspektive von Differenzen gleichzeitig Ausdruck. Die Folge davon ist ein Dilemma, welches erhöhten Stress und damit gesundheitliche Folgen für weibliche Führungskräfte verursachen kann (Kromm & Frank, 2009; Nentwich, 2006). Wie sich dieser Zusammenhang zeigt, beschreiben die nachfolgenden Zeilen.

Nach wie vor ist es für Frauen eine Herausforderung, Karriere mit der Familie zu verbinden (Lundberg & Frankenhaeuser, 1999). Dies vor allem aufgrund der anzutreffenden Verantwortungsaufteilung für die Hausarbeit, welche nach wie vor zu 70 Prozent bei der Frau liegt. Im Vergleich dazu übernimmt der Mann 3 Prozent davon [Bundesamt für Statistik (BFS), 2014]. Lundberg und Frankenhaeuser (1999) haben in ihrer Studie psychologischen Stress bei Führungskräften anhand von Arbeits- und Lebenssituationen und Stressindikatoren wie Blutdruck, Herzschlag und Stresshormonen untersucht. Es liess sich nachweisen, dass Frauen während und nach der Arbeit höhere Stresshormonwerte aufweisen als Männer. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn die weibliche Führungskraft gleichzeitig Mutter ist (Lundberg & Frankenhaeuser, 1999). Nehmen Frauen Fremdbetreuungsmassnahmen für Kinder in Anspruch, um dem chronischen Stress durch soziale Überlastung und Spannungen entgegen zu wirken, werden sie nicht selten mit dem Vorwurf konfrontiert, die Kinder zu vernachlässigen und als „Rabemutter“ bezeichnet. Vom „Rabenvater“ ist kaum die Rede (Kromm & Frank, 2009; Von Mayen, 2017). Denn das vorherrschende Mutterbild ist davon geprägt, dass eine Frau für die Kinderbetreuung in der Verantwortung steht (Lück & Diabaté, 2014). Diese Erkenntnis lässt darauf schliessen, dass sich die hohe stundenmässige Arbeitsbelastung der Frau als besonders stressreich erweist. Der Stressentwicklungsprozess wird dabei vor allem durch Alltagsbelastungen und physikalisch-sensorische Stressoren wie Hetze, Zeit- und Termindruck ausgelöst. Doch auch chronische Spannungen und Belastungen durch dauerhafte „kleine“ Alltagsprobleme, dem Rollenkonflikt in Beruf und Familie und deren mangelnde Vereinbarkeit können als Ursache für die Entwicklung von Stress betrachtet werden (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005). Auch ein höherer Frauenanteil in der Führungsetage führt nicht zwangsläufig zu einer Senkung ihres Stresslevels, solange sich an der Verantwortungsaufteilung der Hausarbeit zwischen Frau und Mann nichts ändert.

Der männliche Geschlechterrollenstereotyp „Agency“ wird eher mit einer erfolgreichen Führungs-

kraft assoziiert als der weibliche „Communality“-Typus. Während der weibliche Typus für Zärtlichkeit, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Nettigkeit, Sympathie und Einfühlungsvermögen steht, besitzt der männliche Typus Eigenschaften wie Bestimmtheit, Kontrolle, Aggressivität, Ehrgeiz, Dominanz, Selbstbewusstsein, Unabhängigkeit und Individualismus. Die „Agency“-Eigenschaften verbinden viele Menschen mit guten Führungsqualitäten. Der Geschlechterstereotyp sieht vor, dass ausschliesslich Männer diese Eigenschaften besitzen, weshalb eine erfolgreiche Führungsperson mit einem Mann assoziiert wird (Kromm & Frank, 2009; Werner & Bernadoni, 1986). Aufgrund der biologischen, sozialen und kulturellen Verankerungen dieser Geschlechterstereotype lässt sich annehmen, dass das Führungspotenzial von Frauen, auch bei einem zunehmenden Frauenanteil, weiterhin unterschätzt wird. Der daraus resultierende Mangel an Wertschätzung und Anerkennung der geleisteten Arbeit und die soziale Spannung stellen psychosoziale Stressoren wie niedrige Selbstachtung und Unsicherheit dar und können als potenzielle Ursachen von Stress verstanden werden und sich negativ auf das Stresslevel von Frauen in Führungspositionen auswirken (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005; Kromm & Frank, 2009).

Weibliche Führungskräfte sehen sich vermehrt dazu gezwungen, sich durch ihre fachliche Qualifikation zu beweisen und stehen unter dem Druck, für die gleiche Anerkennung der Arbeit mehr leisten zu müssen (Kromm & Frank, 2009). Eine Erklärung dafür bietet das Phänomen der Kausalattribution. In diesem Zusammenhang wird männlicher Erfolg tendenziell internal und bei Frauen external attribuiert. Misserfolg wiederum wird tendenziell internal bei Frauen und external bei Männern attribuiert (Kromm & Frank, 2009). Durch die investierte Mehrarbeit der Frau bleibt ihr weniger Zeit für sich und ihre eigenen Bedürfnisse (Zimber & Hentrich, 2009). Daraus können Leistungsstressoren in Form von Überforderung sowie chronische Spannungen und Belastungen durch dauerhafte Arbeitsüberlastung entstehen, welche sich hinderlich auf den Abbauprozess von Stress auswirken können (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005). In Phasen mit hohen Belastungen ist genügend Erholung jedoch wichtig, um einen andauernden Anspannungszustand zu vermeiden, welcher über längere Zeit zu Erschöpfung führen kann (Gesundheitsförderung Schweiz, 2019). Zudem bedeutet die mangelnde Anerkennung für die Frau, dass sie stets um Achtung und Wertschätzung kämpfen muss (Kromm & Frank, 2009). Diese Ressource der allgemeinen Wertschätzung definiert die Gesundheitsförderung Schweiz (2019) als wichtige Ressource, um chronischen Stress vorzubeugen.

Allein mit einem erhöhten Frauenanteil in Führungspositionen erachten es die Autorinnen als Herausforderung, den vorherrschenden Attributionsfehler, welcher sich negativ auf die Gesundheit der weiblichen Führungskräfte auswirkt, aufzuheben. Ein möglicher Lösungsansatz wäre, dass auch die „Communality“-Eigenschaften als prädestinierte Führungseigenschaften anerkannt werden. In den letzten Jahren konnte ein Wandel beobachtet werden. Die „Communality“ Eigenschaften gewinnen zunehmend an Bedeutung und in KMU sowie in den unteren und mittleren Managementebenen gewinnen weibliche Führungsqualitäten an Bedeutsamkeit (Streuli, 2012).

Da der Anteil der Frauen in Führungspositionen in der Schweiz lediglich bei circa 35 Prozent liegt, unterliegen sie einem Minderheitsstatus [Bundesamt für Statistik (BFS), 2021]. Dieser birgt die Gefahr des „token women“-Phänomens (Kromm & Frank, 2009). Der englische Begriff bedeutet in der deutschen Sprache so viel wie „Vorzeige- und Quotenfrauen“ und meint, dass die Frau aufgrund ihres Minderheitsstatus unter spezieller Beobachtung steht. Sie wird weniger aufgrund ihrer individuellen Eigenschaften wahrgenommen und stärker als ein Aushängeschild ihres Geschlechterstereotyps (Kromm & Frank, 2009; Von Mayen, 2017).

Von Mayen (2017) erkennt in diesem Phänomen das Potential eines erhöhten Stresslevels. Durch Überforderung in Form eines Leistungsstressors kann sich folglich der Stressentwicklungsprozess verstärken (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005). Angenommen, der Anteil an Frauen in Führungspositionen würde ansteigen, könnten die Frauen zunehmend von einem Ressourcengewinn profitieren durch die Befreiung vom sogenannten „token woman“-Status.

Die weibliche Führungskraft steht vor der Herausforderung, zugunsten ihrer Anerkennung nicht zu sehr Mann und nicht zu sehr Frau zu sein. Betont sie zu stark weibliche Eigenschaften, so wird sie dem Status Führungskraft zu wenig gerecht und ihr wird mangelnde Professionalität vorgeworfen. Betont sie hingegen zu stark männliche Eigenschaften, gilt sie als „unweiblich“. Diese „double bind“-Situation führt zu einem erhöhten und widersprüchlichen Anpassungsdruck und stellt einen psychosozialen Stressor dar (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005; Kromm & Frank, 2009). Mit einem erhöhten Frauenanteil würde das Bild der männlichen Führungskraft abgeschwächt und mit weiblichen Eigenschaften ergänzt werden. Daraus resultiert eine psychosoziale Ressource, welche sich gesundheitsförderlich auswirkt, indem sich der Druck auf die Frau, sich an das männliche Stereotyp anzupassen, reduziert.

Den Phänomenen „token-women“ und Kausalattribution wirkt die Frau oft entgegen, indem sie sich über ihre Fachkompetenzen beweist. Dies führt dazu,

dass sie für die gleiche Anerkennung einen erhöhten Arbeitseinsatz und qualitativ bessere Leistung anstrebt (Kromm & Frank, 2009). Folglich nehmen sich Frauen weniger Zeit für ihre Freizeitgestaltung und persönliche Bedürfnisse (Zimber & Hentrich, 2009), was sich negativ auf ihre Life-Domain-Balance auswirken kann. Diese Balance zwischen Lebensbereichen schützt vor chronischem Stress (Von Mayen, 2017) und dient als Ressource zur Verbesserung der Lebensqualität (Ulich, 2021). Mit zunehmender weiblicher Vertretung in Führungspositionen würde der „token-women“-Status aufgehoben, was möglicherweise mit einer reduzierten Arbeitsbelastung einhergehen würde. Eine weitere Reduktion der Belastung könnte dadurch erzielt werden, indem neben dem „token-women“-Phänomen auch das Phänomen der Kausalattribution reduziert werden könnte, welche beide als Leistungsstressor und chronische Spannung und Belastung wirken und Ursache für eine erhöhte Arbeitsbelastung sind (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005). Dies kann jedoch nur erfolgen, wenn ein Wechsel in der Kultur stattfindet und weibliche Qualifikationen nicht mehr fehlattribuiert werden.

Nicht selten herrscht in Unternehmen eine Anwesenheitskultur unter Führungskräften, welche Einfluss auf deren Präsenzzeit bei der Arbeit nimmt. Je länger Führungskräfte im Büro sind, desto ausgeprägter wird ihre Leistungsbereitschaft und Loyalität wahrgenommen. Gerade Frauen verlieren diesen Wettbewerb oft aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen. Kromm und Frank (2009) erkennen darin erneut einen Anpassungsdruck. Dieser kann als psychosozialer Stressor den Stressentwicklungsprozess fördern (Gesundheitsförderung Schweiz, 2005). Ein höherer Frauenanteil könnte einen Kulturwandel bezüglich Arbeitszeiten und Anwesenheit herbeiführen und eine psychosoziale Ressourcen schaffen, welche verhindert, dass Loyalität und Leistung an diesen beiden Faktoren gemessen werden.

### 3 Diskussion

Abschließend lässt sich festhalten, dass durch einen steigenden Frauenanteil in Führungspositionen verschiedene Phänomene abgeschwächt und Ursachen reduziert werden, die für ein erhöhtes Stresslevel verantwortlich sind. So werden die Frauen vom „token-women“-Status und der damit einhergehenden erhöhten Arbeitsbelastung befreit. Auch reduziert sich das Phänomen der „double bind“-Situation. Weiter wird Loyalität und Leistung nicht dem Kriterium der Anwesenheitszeit zugeordnet.

Basierend auf den vorliegenden Erkenntnissen bestätigen die Autorinnen ihre These, dass mit steigendem Frauenanteil in Führungspositionen der

Stresslevel bei weiblichen Führungskräften sinkt. Dadurch würden Ressourcen freigesetzt werden, welche dazu beitragen, dass das Gleichgewicht zwischen Ressourcen und Anforderungen auf der Waage im Job-Demands-Resources-Modell hergestellt werden kann.

Die Autorinnen möchten an dieser Stelle ergänzen, dass die weiteren Bedingungen für erhöhten Stress nicht ausschließlich durch einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen verringert werden können. Als Voraussetzung dafür sehen sie die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels bezüglich der Verantwortungsaufteilung der Hausarbeit und der Kausalattribution von beruflichem Erfolg. Das Bild der Führungskraft sollte laut der Autorenschaft zukünftig „Agency- sowie auch Communitality“-Eigenschaften nach außen tragen.

### Literatur

- Bundesamt für Statistik (2014). *Hauptverantwortung für Hausarbeit in Paarhaushalten*. Verfügbar unter [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.188658.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.188658.html)
- Bundesamt für Statistik (2021). *Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung. Beschäftigungsgrad*. Verfügbar unter [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.15844775.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.15844775.html)
- Bundesamt für Statistik (2021). *Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung. Frauen in Führungspositionen*. Verfügbar unter [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann.assetdetail.15844761.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann.assetdetail.15844761.html)
- Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (2020). *Gleichstellungsgesetz, GIG*. Bern: Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2005). *Psychische Gesundheit – Stress. Wissenschaftliche Grundlagen für eine nationale Strategie zur Stressprävention und Förderung psychischer Gesundheit in der Schweiz*. Verfügbar unter [https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/PsychGesundheit\\_GF-CH\\_2005.pdf](https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/PsychGesundheit_GF-CH_2005.pdf)
- Gesundheitsförderung Schweiz (2014). *Familie, Stress und Gesundheit. Zusammenhänge zwischen Stress in der Familie, Stress im Beruf und gesundheitsrelevanten Indikatoren*. Verfügbar unter [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier\\_027\\_GFCH\\_2014-11\\_-\\_Familie\\_Stress\\_und\\_Gesundheit.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier_027_GFCH_2014-11_-_Familie_Stress_und_Gesundheit.pdf)



- Gesundheitsförderung Schweiz (2019). *Stress im Arbeitsumfeld – erkennen und vorbeugen*. Verfügbar unter [gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/Stress\\_im\\_Arbeitsumfeld\\_-\\_erkennen\\_und\\_vorbeugen.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/Stress_im_Arbeitsumfeld_-_erkennen_und_vorbeugen.pdf)
- Kromm, W. & Frank, G. (2009). *Unternehmensressource Gesundheit – Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann*. Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Lück, D. & Diabaté, S. (2014). Familienleitbilder. *beziehungsweise – Informationsdienst des Österreichischen Instituts für Familienforschung*, 1-8.
- Lundberg, U. & Frankenhaeuser, M. (1999). Stress and Workload of Men and Women in High-Ranking Positions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (2), 142-151.
- Nentwich, J. (2006). Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? *Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur*, 84 (1), 2-6.
- Reif, J. A. M., Spiess, E. & Stadler, P. (2018). Effektiver Umgang mit Stress. Gesundheitsmanagement im Beruf. In F.C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Die Wirtschaftspsychologie* (S. 1-176). Berlin: Springer.
- Streuli, E. (2012) Frauen und Führung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. *KMU Magazin*, 2012 (9), 18-20.
- Ulich, E. (2021). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Verfügbar unter <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/life-domain-balance>
- Von Mayen, M. (2017). *Der Anti-Stress-Trainer für Führungsfrauen. Souveränes Führen für weibliche Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werner, V. & Bernadoni, C. (1986). *Die Bedeutung des beruflichen Aufstiegs von Frauen für den gesellschaftlichen Wandel am Ende des 20. Jahrhunderts*. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission.
- Zimber, A. & Hentrich, S. (2009) *Führen und gesund bleiben – Ergebnisse der Studie, Psychische Gesundheit von Manager/innen (PsyGeMa)*. Heidelberg: SRH Hochschule, Fakultät für Angewandte Psychologie.

Korrespondenz-Adresse:

Joy Blaser

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Angewandte Psychologie

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

[joy.blaser@students.fhnw.ch](mailto:joy.blaser@students.fhnw.ch)

Stephanie Bürgin

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Angewandte Psychologie

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

[stephanie.buergin@students.fhnw.ch](mailto:stephanie.buergin@students.fhnw.ch)

Eva Düggelin

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Angewandte Psychologie

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

[eva.dueggelin@students.fhnw.ch](mailto:eva.dueggelin@students.fhnw.ch)

# Instructions to authors

## Kinds of contributions:

The journal *Psychology of Everyday Activity* publishes the following formats:

### *Original contributions*

Original contributions contain results of empirical research, method developments, or theoretical reflections (max. 40,000 characters).

### *Research reviews*

Research reviews encompass the current state of research considering a specific subject (max. 50,000 characters).

### *Research notes*

Research notes represent pilot studies or replications, or inform about new research projects or research programs and their first results (max. 20,000 characters).

### *Discussion*

Discussion contributions take argumentatively position on a discussion-worthy topic with reference to psychological research or practice (max. 20,000 characters).

### *Book reviews*

Reviews refer to a new published work from the psychological research or practice (max. 8,000 characters).

## Submission of manuscripts:

Manuscripts should consider the usual guidelines of manuscript design of the German Society of Psychology (DGPs) or the American Psychological Association (APA). However, in contrast to the guidelines of DGPs or APA we ask the authors to set those passages which should appear in *italics* in the printing version *already* in the manuscript version in italics. The abstract should not exceed 1,000 characters. Contributions can be written in German or English language. If a manuscript is written in German language, both a German *and* an English abstract should be submitted. Following the abstract, up to six Keywords should be listed. In German contributions the keywords should indicated both in German and in English.

In order to ensure an anonymous review, the names of the authors should appear only on the title page.

Tables and figures should be numbered and attached separately at the end of the manuscript. The place in which the respective table or figure shall be inserted should be marked in the manuscript text.

Please submit your manuscripts to the following email-address:

*Journal-Psychologie-des-Alltagshandelns@uibk.ac.at*

We need a version in pdf-format as well as a version in .doc (e.g., Word) or .rtf.

### *Specimen copy*

The first authors receive one issue in which the paper has been published as well as a pdf-copy of their article.

# Hinweise für Autorinnen und Autoren

## Beitragsarten:

Das Journal *Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity* veröffentlicht die folgenden Formate:

### *Originalarbeiten*

Originalarbeiten beinhalten empirische Forschungsergebnisse, Methodenentwicklungen oder theoretische Beiträge (max. 40.000 Zeichen).

### *Sammelreferate (Reviews)*

Sammelreferate fassen den aktuellen Forschungsstand zu einem bestimmten Thema zusammen (max. 50.000 Zeichen).

### *Kurzberichte (Research notes)*

Kurzberichte stellen Pilotstudien oder Replikationen dar oder informieren über anlaufende Forschungsprojekte oder -programme und deren erste Ergebnisse (max. 20.000 Zeichen).

### *Diskussion*

Diskussionsbeiträge beziehen argumentativ zu einem diskussionswürdigen Thema mit Bezug zur psychologischen Forschung oder Praxis Stellung (max. 20.000 Zeichen).

### *Buchbesprechungen*

Rezensionen zu einem neu erschienenen Werk aus der psychologischen Forschung oder Praxis (max. 8.000 Zeichen).

## Einreichung von Manuskripten:

Manuskripte sind generell nach den Richtlinien zur Manuskriptgestaltung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie oder der American Psychological Association zu gestalten. Eine Ausnahme bildet jedoch die Kursivsetzung. Im Unterschied zu den DGPs-Richtlinien bzw. APA-Richtlinien bitten wir die Autorinnen und Autoren Textstellen, die in der Druckfassung kursiv erscheinen sollen, bereits im Manuskript kursiv zu setzen. Die Kurzzusammenfassung (Abstract) sollte 1000 Zeichen nicht überschreiten. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache verfasst werden. Bei deutschsprachigen Beiträgen ist neben der deutschsprachigen Kurzzusammenfassung auch ein englischsprachiges Abstract einzureichen. Im Anschluss an das Abstract sind maximal sechs Schlüsselwörter (Keywords) aufzulisten. Bei deutschsprachigen Beiträgen sind die Schlüsselwörter sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache anzugeben.

Die Namen der Autorinnen und Autoren sollten nur auf dem Titelblatt erscheinen, um eine anonyme Begutachtung zu gewährleisten.

Tabellen und Abbildungen sind jeweils gesondert und nummeriert dem Manuskript am Manuskriptende beizufügen. Im Manuskripttext ist die Stelle zu kennzeichnen, an der die jeweilige Tabelle oder Abbildung gewünscht wird.

Beiträge sind bitte per E-Mail an die folgende Adresse einzureichen:

*Journal-Psychologie-des-Alltagshandelns@uibk.ac.at*

Es wird sowohl eine Version im pdf-Format als auch eine Version in einem gängigen Textverarbeitungsprogramm (z.B. Word) benötigt.

### *Belegexemplare*

Erstautorinnen und -autoren erhalten jeweils ein Heft des Journals als Belegexemplar sowie eine pdf-Kopie ihres Beitrages.

**iup**

**innsbruck university press**

wissen – bücher – leidenschaft