

**Sexueller Missbrauch von Minderjährigen durch Kleriker
und Laien im Verantwortungsbereich der Diözese Trier:
Eine ökosystemische Analyse aus den Perspektiven von
unmittelbar und mittelbar Betroffenen**

**Führung und Teamresilienz im Aufarbeitungsprozess:
Die Perspektive der Mitarbeitenden im Bistum Trier**

Michelle Lange und Petra Hank
Universität Trier, FBI – Psychologie
Trier, im September 2026

G. Zur Bedeutung von Führung und Teamresilienz im Aufarbeitungsprozess: Die Perspektive der Mitarbeitenden im Bistum Trier

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren ist die gesellschaftliche und öffentliche Sensibilität gegenüber institutionellem Fehlverhalten erheblich gestiegen (Piazza & Jourdan, 2024). Besonders die katholische Kirche steht seit den Enthüllungen über sexualisierte Gewalt durch Kleriker unter massivem Druck. Seit 2010 verfolgt die katholische Kirche in Deutschland eine systematische Aufarbeitung der bekannt gewordenen Fälle sexualisierter Gewalt an Minderjährigen und Schutzbefohlenen (Deutsche Bischofskonferenz, 2024). Während zu Beginn primär individuelle Schuldzuweisungen und strafrechtliche Konsequenzen im Vordergrund standen, richtet sich der Blick inzwischen zunehmend auf strukturelle und organisatorische Bedingungen innerhalb der Institution (Dreßing et al., 2018). Diese Entwicklung stellt nicht nur die Funktionsfähigkeit kirchlicher Organisationseinheiten infrage, sondern ist auch mit erheblichen emotionalen und psychischen Belastungen für Mitarbeitende, Betroffene und Gläubige verbunden. In einer derartigen Situation befindet sich auch das Bistum Trier. Die seit mehr als 15 Jahren andauernde Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchsgeschehens bringt sowohl emotionale als auch organisatorische Herausforderungen mit sich. Neben der institutionellen Verantwortung betrifft dieser Prozess in besonderem Maße die Mitarbeitenden des Bistums. Sie sind häufig in einer vermittelnden Position zwischen Betroffenen, beschuldigten Personen, kirchlichen Strukturen und gesellschaftlichen Erwartungen eingebunden. Sie erleben Missbrauchsgeschehen und deren Aufarbeitung nicht selten aus nächster Nähe, sind mit moralischen, emotionalen und organisatorischen Anforderungen konfrontiert und tragen zugleich Verantwortung für Schutz, Prävention und institutionelles Handeln. Solche Belastungen können zu Überforderung, Stress und Burnout führen (Bakker & De Vries, 2021; Khalid et al., 2020).

Vor diesem Hintergrund rückt zunehmend die Frage in den Fokus, welche organisationalen Bedingungen und Ressourcen dazu beitragen können, mit diesen Belastungen konstruktiv umzugehen. Eine zentrale Rolle kommt hierbei dem Führungs-

verhalten zu. Führungskräfte gestalten Entscheidungsprozesse, Kommunikationsstrukturen und soziale Interaktionen und beeinflussen damit maßgeblich, wie Mitarbeitende Belastungen wahrnehmen, bewerten und bewältigen. Führungsverhalten, verstanden als bewusste und zielgerichtete Einflussnahme auf Mitarbeitende (Nerdinger et al., 2018), gilt in der Arbeits- und Organisationspsychologie als zentraler Prädiktor für Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit sowie für organisationale Effektivität (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004). Besonders Führungsformen, die durch Sinnstiftung, Unterstützung, die Vermittlung gemeinsamer Werte und eine Lernorientierung gekennzeichnet sind, werden als bedeutsam für den Umgang mit Krisen, die Stabilisierung von Teams und die Bewältigung organisationaler Belastungssituationen beschrieben (Bass & Riggio, 2006; Hannah et al., 2009; Waldman et al., 2001). Transformationale Führung, ein auf Inspiration, individuelle Förderung und Sinnvermittlung ausgerichteter Führungsstil (Bass & Avolio, 1994), erscheint in diesem Zusammenhang besonders relevant, da sie Vertrauen stärkt, psychologische Sicherheit fördert und kollektive Lernprozesse ermöglicht (van der Kleij et al., 2011).

Die Fähigkeit, Belastungen zu bewältigen und sich trotz widriger Bedingungen weiterzuentwickeln, wird in der Psychologie unter dem Begriff der Resilienz gefasst. Resilienz beschreibt die psychische Widerstandsfähigkeit, aus bedrohlichen Situationen gestärkt hervorzugehen (Holtmann & Schmidt, 2004; Luthans, 2002; Schumacher et al., 2005). Dabei kann Resilienz sowohl die individuelle Ebene als auch Teams oder ganze Organisationen betreffen (Schulte et al., 2016, 2021). Eine Metaanalyse mit Längsschnittstudien zeigt, dass arbeitsbezogene und persönliche Ressourcen einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion von Burnout-Risiken leisten (Lescner et al., 2019), was die Bedeutung resilienter Strukturen im Arbeitskontext unterstreicht. Während in den vergangenen Jahren vor allem die individuelle Resilienz intensiv erforscht wurde, rückt zunehmend die Bedeutung von Teamresilienz am Arbeitsplatz in den Forschungsfokus (Schulte et al., 2016). Teamresilienz geht über die individuelle Resilienz einzelner Teammitglieder hinaus (McEwen & Boyd, 2018) und beschreibt, wie Teams als Kollektiv auf Belastungen reagieren, sich an veränderte Anforderungen anpassen und ihre Leistungsfähigkeit aufrechterhalten können (Hartwig et al., 2020; Schulte et al., 2021). Sie ist insbesondere in Organisationen von zentraler Bedeutung, die dauerhaft hohen Belastungen ausgesetzt und wiederholt mit Krisen konfrontiert sind. Da Teamresilienz nicht allein aus individuellen Eigen-

schaften der Teammitglieder resultiert, sondern wesentlich durch soziale Interaktionsmuster, geteilte Deutungen und organisationale Rahmenbedingungen geprägt ist, kommt Führung als gestaltender Faktor dieser Prozesse eine wichtige Bedeutung zu. Obwohl bestehende Forschungsergebnisse einen systematischen Zusammenhang zwischen Führung und Teamresilienz nahelegen (Hartwig et al., 2020), ist bislang wenig darüber bekannt, über welche psychologischen Mechanismen dieser Zusammenhang insbesondere in Arbeitskontexten entsteht, die durch hohe Komplexität, starke Hierarchien und dauerhafte Belastungen gekennzeichnet sind.

Diese Forschungslücke greift die vorliegende Studie auf. Als theoretischer Rahmen wird das Input–Mediator–Output–Input-(IMOI)-Modell nach Ilgen et al. (2005) herangezogen. Das Modell erlaubt es, Führung als Input, affektive Belastungsreaktionen sowie kognitiv-soziale Teamzustände als Mediatoren und Teamresilienz als Output zu modellieren. Dadurch können die der Entstehung von Teamresilienz zugrunde liegenden psychologischen Prozesse in komplexen und belasteten Organisationen differenziert analysiert werden. Konkret untersucht die vorliegende Studie, wie transformationale Führung im Kontext der kirchlichen Aufarbeitung im Bistum Trier zur Teamresilienz beiträgt und inwieweit dieser Zusammenhang über die erlebte arbeitsbezogene Belastung der Mitarbeitenden sowie die wahrgenommene psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz vermittelt wird. Das Aufdecken dieser Wirkmechanismen liefert Anhaltspunkte für die (Weiter-)Entwicklung von robusten arbeitsbezogenen Teams im Bistum Trier, so dass deren Mitglieder noch besser in der Lage sein werden, engagiert, standhaft und entschlossen sexuellem Missbrauch im Bistum Trier entgegenzutreten.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Transformationale Führung und Teamresilienz

Transformationale Führung beschreibt einen Führungsstil, bei dem Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch die Vermittlung einer inspirierenden Vision, das Vorleben zentraler Werte, individuelle Unterstützung, die Förderung von Teamgeist sowie die Ermutigung zu kreativem und selbstständigem Denken motivieren (Podsakoff et al., 1990). Nach Bass und Avolio (1994) umfasst dieser Ansatz vier Dimensionen: idealisierte Einflussnahme, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und indivi-

duelle Beachtung. Ziel transformationaler Führung ist es, Mitarbeitende über ihre Eigeninteressen hinaus zu inspirieren, gemeinsame Werte zu stärken und sie auf langfristige Ziele der Organisation auszurichten (Bass & Riggio, 2006; Rowold & Poethke, 2017). Empirische Befunde zeigen konsistent, dass transformationale Führung mit positiven Mitarbeiter- und Teamoutcomes wie Arbeitsmotivation, organisationaler Bindung, Vertrauen in Führungspersonen sowie Lern- und Anpassungsfähigkeit assoziiert ist (Dumdum et al., 2013; Judge & Piccolo, 2004). Besonders in Krisen- und Veränderungssituationen kann transformationale Führung durch Sinnstiftung, Orientierung und emotionale Unterstützung entscheidend dazu beitragen, Vertrauen aufrechtzuerhalten und kollektive Bewältigungsprozesse zu fördern (Hannah et al., 2009; Harms et al., 2017). Teamresilienz kann als ein emergenter Teamzustand definiert werden, der aus vorbereitenden, anpassungsfähigen und reflektierenden Teamprozessen entsteht und sich in einer Trajektorie der Aufrechterhaltung, Wiederherstellung oder des Wachstums der Teamleistung nach dem Kontakt mit Widrigkeiten zeigt (Hartwig et al., 2020). Teamresilienz geht damit über die individuelle Resilienz hinaus (Britt et al., 2016; Pavez et al., 2021). Die Rolle der Führung ist dabei zentral. Führungspersonen prägen, wie Teams Ereignisse interpretieren, wie Vertrauen und psychologische Sicherheit entstehen und wie mit Fehlern umgegangen wird (Fransen et al., 2020). Transformational handelnde Führungskräfte vermitteln Sinn und Zuversicht, fördern gegenseitige Unterstützung und ermutigen Teammitglieder, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Sie schaffen emotionale und kognitive Voraussetzungen für die Entwicklung von Teamresilienz (Bowers et al., 2017; Liu et al., 2019). In empirischen Studien konnte wiederholt gezeigt werden, dass transformationale Führung im positiven Zusammenhang mit der Entwicklung von Teamresilienz steht (zsf. Hartwig et al., 2020). Führungspersonen, die anregend, unterstützend und wertschätzend agieren, fördern ein Klima, in dem Teammitglieder offen kommunizieren, gemeinsam lernen und flexibel auf Herausforderungen reagieren können (Harland et al., 2005; Stoverink et al., 2020). In Anbetracht dieser Ergebnisse bewerten Hartwig et al. (2020) transformationale Führung als Schlüsselfaktor für die Entwicklung von Teamresilienz. Folglich wird die Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1: Transformationale Führung steht in einem positiven Zusammenhang mit der Teamresilienz.

2.2. Transformationale Führung und erlebte Belastung

Erlebte Belastung am Arbeitsplatz, ab hier nur noch erlebte Belastung, beschreibt die subjektive, affektiv geprägte Wahrnehmung physischer, emotionaler und kognitiver Anforderungen, die als überfordernd oder bedrohlich erlebt werden. Nach dem transaktionalen Stressmodell (Folkman & Lazarus, 1988) entsteht das Belastungserleben, wenn die wahrgenommenen Anforderungen als herausfordernd oder bedrohlich bewertet werden und die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten übersteigen. Das arbeitsbezogene Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) differenziert Jobanforderungen und Jobressourcen. Diesem Modell zufolge werden Anforderungen (bspw. ungünstige Arbeitsbedingungen) zu belastenden Stressoren, wenn sie dauerhaft übermäßige Anstrengung erfordern und emotionale Erschöpfung oder Stressreaktionen auslösen. Ressourcen, wie z. B. soziale Unterstützung und Handlungsspielraum, unterstützen die Mitarbeitenden die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Quellen der Ressourcen können die Arbeitsaufgaben selbst, die organisationalen Rahmenbedingungen und das soziale Umfeld sein. Das Modell betont die Wechselwirkungen zwischen Jobanforderungen und -ressourcen, wobei die Ressourcen die negativen Auswirkungen von hohen Anforderungen reduzieren können.

Die erlebte Belastung äußert sich vor allem in emotionalen Reaktionen wie Anspannung, Erschöpfung, Frustration oder Stress und bildet damit die affektive Komponente der individuellen Beanspruchung im Arbeitskontext ab. Transformationale Führung kann in diesem Kontext als eine belastungsmindernde Ressource wirken, indem sie Orientierung gibt, Sinn vermittelt und emotionale Unterstützung bietet, sodass Anforderungen als bewältigbar und bedeutsam erlebt werden (Arnold, 2017; Bass & Riggio, 2006). Darüber hinaus wird angenommen, dass transformationale Führung durch positive Emotionsinduktion und Sinnstiftung die kognitive Neubewertung stressauslösender Situationen unterstützt, wodurch Belastung als weniger bedrohlich wahrgenommen wird (Harms et al., 2017; Tims et al., 2011). Studien von Holstad et al. (2014) und Liu et al. (2019) zeigen, dass transformationale Führung negativ mit Burnout und emotionaler Erschöpfung korreliert und somit zu einem geringeren Belastungserleben beiträgt. Auch Arnold (2017) weist in ihrem Review darauf hin, dass Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als transformativ wahrnahmen, weniger Stresssymptome und höhere Vitalität berichteten. Eine Metaanalyse von Montano et al. (Montano et al., 2017) bestätigt, dass transformationale Führung über verschiedene Arbeitskontexte hinweg konsistent mit geringerer psychischer Belastung

und niedrigerem Burnout-Risiko verbunden ist. Daraus resultierend lässt sich die nachstehende Hypothese aufstellen:

Hypothese 2: Transformationale Führung steht in einem negativen Zusammenhang mit der erlebten Belastung am Arbeitsplatz.

2.3. Erlebte Belastung und psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit beschreibt die gemeinsame Überzeugung eines Teams, das zwischenmenschliche Risiken, wie das Äußern von Kritik, Unsicherheiten oder Fehlern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen möglich sind (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Sie gilt als zentrale Voraussetzung für Lern-, Innovations- und Anpassungsprozesse in Teams (Frazier et al., 2017). Im Gegensatz zum affektiv geprägten Belastungserleben, das unmittelbare emotionale Reaktionen auf Arbeitsanforderungen widerspiegelt, ist psychologische Sicherheit primär kognitiv verankert. Es beruht auf soziale Bewertungsprozessen, in denen Teammitglieder einschätzen, ob ihr Arbeitsumfeld durch Fairness, Unterstützung und Vertrauen gekennzeichnet ist (Bandura, 1969; Kark & Carmeli, 2009). Hohe Arbeitsbelastung kann diese Bewertungsprozesse beeinträchtigen, da sie defensive Verhaltensweisen fördert, emotionale Erschöpfung verstärkt und Offenheit hemmt (Grailey et al., 2021). Eine geringere Belastung hingegen schafft sowohl die emotionale als auch die kognitive Grundlage für psychologische Sicherheit, da sie Vertrauen, Offenheit und Lernbereitschaft begünstigt. Dieser Zusammenhang lässt sich mit der Broaden-and-Build-Theory positiver Emotionen (Fredrickson, 2001) erklären. Positive emotionale Zustände erweitern Wahrnehmungs- und Handlungsspielräume und fördern den Aufbau sozialer Ressourcen wie Vertrauen und psychologische Sicherheit. Wenn Belastung reduziert wird, nehmen Mitarbeitende ihr Umfeld als sicherer und unterstützender wahr, wodurch psychologische Sicherheit gestärkt wird (Carmeli & Gittell, 2009; Frazier et al., 2017). Vor diesem Hintergrund lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 3: Eine geringere erlebte Belastung am Arbeitsplatz führt zu einer höheren psychologischen Sicherheit im Team.

2.4. Psychologische Sicherheit und Teamresilienz

Hartwig et al. (2020) charakterisieren die psychologische Sicherheit als einen bedeutsamen „vermittelnden Teamzustand“, der resilientes Verhalten in Gruppen ermöglicht und aufrechterhält. Frazier et al. (2017) zeigen in ihrer Metaanalyse, dass psychologische Sicherheit Mitarbeitende darin unterstützt, die Angst vor dem Scheitern zu überwinden, eine zentrale Voraussetzung für Lernprozesse und organisationales Wachstum. Der Austausch von Wissen und Informationen wird dabei als entscheidender Mechanismus identifiziert, über den Lernen, Innovation und Wandel in Teams ermöglicht werden. Psychologische Sicherheit schafft somit ein verlässliches Umfeld, sich ohne Angst einzubringen und Neues zu lernen (Edmondson & Lei, 2014). Kim et al. (2020) zeigen, dass psychologische Sicherheit zentrale teaminterne Lern- und Anpassungsprozesse stimuliert, die auch für Teamresilienz relevant sind. Ebenso identifizieren Bahadurzada et al. (2024) psychologische Sicherheit als schützendes Element in belastungsintensiven Arbeitskontexten und legen nahe, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit besser mit Stressoren umgehen und sich schneller stabilisieren können. Deshalb wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 4: Psychologische Sicherheit steht in einem positiven Zusammenhang mit Teamresilienz.

2.5. Serielle Mediation über Belastung und psychologische Sicherheit

Die zuvor dargestellten Zusammenhänge legen nahe, dass transformationale Führung nicht nur direkt, sondern auch indirekt über zentrale psychologische Mechanismen auf die Teamresilienz wirkt. Zwei dieser Wirkfaktoren, erlebte Belastung und psychologische Sicherheit, lassen sich als aufeinanderfolgende affektive und kognitive Mediatoren betrachten. Transformationale Führung reduziert zunächst affektive Belastungsreaktionen, indem sie Sinn vermittelt, Inspiration schafft und individuelle Unterstützung bietet (Hannah et al., 2009). Diese Formen der emotionalen Zuwendung stärken das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden und mindern das Erleben von Überforderung und Stress (Khan et al., 2020; Montano et al., 2017). Eine geringere Belastung stabilisiert das emotionale Erleben und schafft die Grundlage für eine posi-

tivere Wahrnehmung sozialer Interaktionen im Team. In der Folge nehmen die Mitarbeitenden ihr Arbeitsumfeld als sicherer und unterstützender wahr (Grailey et al., 2021). Dies erleichtert den Aufbau von Vertrauen, Offenheit und psychologischer Sicherheit, die ihrerseits die Bereitschaft fördern, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, Wissen zu teilen und konstruktiv zu kommunizieren (Edmondson & Lei, 2014; Kark & Carmeli, 2009; Newman et al., 2017). Der Übergang von emotionaler Entlastung zu kognitiver Sicherheit verdeutlicht, dass psychologische Sicherheit ein Bindeglied zwischen affektiver Stabilisierung und resilientem Teamverhalten darstellt (Ashkanasy & Dorris, 2017). Damit übereinstimmend postuliert die Broaden-and-Build-Theory (Fredrickson, 2001), dass positive emotionale Zustände, wie sie im Kontext geringerer Belastung entstehen, Wahrnehmungs- und Handlungsspielräume erweitern und dadurch den Aufbau sozialer Ressourcen wie Vertrauen und psychologische Sicherheit fördern. Eine geringere Belastung begünstigt somit resilienzfördernde Teamprozesse wie Reflexion, gegenseitige Unterstützung und Lernbereitschaft (Carmeli & Gittell, 2009; Kim et al., 2020). Vor diesem Hintergrund lässt sich der Gesamtzusammenhang theoretisch im Input–Mediator–Output–Input-(IMOI)-Modell nach Ilgen et al. (2005) verorten. Das Modell betont die Rolle affektiver und kognitiver Teamzustände als Mediatoren dynamischer Teamprozesse und eignet sich daher zur Abbildung der hier postulierten seriellen Wirkung transformationaler Führung. Auf dieser Basis ergibt sich die folgende Hypothese, die in Abbildung 21 dargestellt ist:

Hypothese 5: Der positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung (Prädiktor) und Teamresilienz (Kriterium) wird seriell über erlebte Belastung (Mediator 1) und psychologische Sicherheit (Mediator 2) vermittelt.

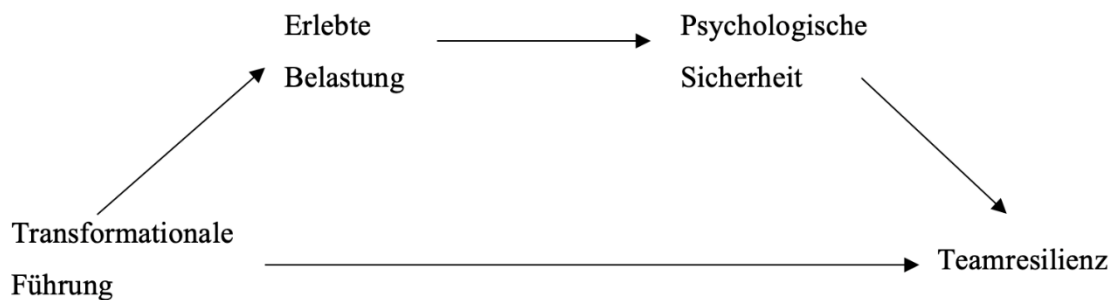


Abbildung 21 Theoretisches Modell zum Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamresilienz

3. Methoden

3.1. Untersuchungsdurchführung

Die Untersuchung war Teil des psychologischen Forschungsprojektes zur Aufarbeitung von sexuellem Missbrauch durch Kleriker im Bistum Trier (Teilstudie 4) und folgte einem erklärenden Mixed-Methods-Design (*explanatory sequential design*; Ivankoca et al., 2006). Es wurden quantitative Daten erhoben und analysiert (Studie I), um theoriegeleitete Zusammenhänge zu prüfen. Ergänzend wurden qualitative Interviews durchgeführt, deren Ergebnisse der vertiefenden Erklärung, Interpretation und Kontextualisierung der quantitativen Befunde dienten (Creswell & Plano Clark, 2018).

Die quantitativen Daten zur Prüfung der Hypothesen wurden in einer Feldstudie unter Mitarbeitenden des Bistums Trier von Ende November bis Dezember 2024 über einen Zeitraum von vier Wochen mithilfe der Befragungssoftware Unipark in einer Online-Umfrage erhoben. Die Teilnehmenden erhielten per E-Mail ein Anschreiben, das über die Zielsetzung der Studie, die Freiwilligkeit der Teilnahme und über Regularien zum Datenschutz informierte sowie einen Link zur Umfrage. Der Fragebogen wurde von 31.34 % der Mitarbeitenden aufgerufen und von 20.61 % vollständig

ausgefüllt. Die Rücklaufquote in Bezug auf die Anzahl der Aufrufe lag bei 65.8 %. Die Teilnahmequote ist insgesamt als gering zu beurteilen (Baruch & Holtom, 2008), was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass die Mitarbeitenden kurz zuvor an einer anderen Befragung teilgenommen hatten und ihre Teilnahmebereitschaft dadurch reduziert war.

Ergänzend zur quantitativen Online-Befragung wurden im Rahmen von Studie II qualitative Interviews mit (ehemaligen) Mitarbeitenden des Bistums Trier im Zeitraum von Januar 2023 bis April 2025 durchgeführt. Ziel dieser Interviews war die vertiefende Interpretation und Kontextualisierung der quantitativen Ergebnisse; sie dienten nicht der erneuten Hypothesenprüfung. Die Interviews wurden mit Zustimmung der Teilnehmenden audioaufgezeichnet und anschließend transkribiert. In einem weiteren Schritt wurden die Transkripte pseudonymisiert, indem identifizierende Angaben, wie Namen oder konkrete Orts- und Funktionsbezeichnungen, entfernt oder ersetzt wurden, sodass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich war.

Die Teilnahme an beiden Studien war freiwillig und setzte eine informierte Einwilligung voraus. Diese umfasste Informationen über Ziel und Ablauf der Studie, die freiwillige Teilnahme, den Umgang mit den erhobenen Daten sowie die Möglichkeit des jederzeitigen Widerrufs ohne Nachteile. Beide Erhebungen erfolgten unter Einhaltung der geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen sowie der ethischen Standards psychologischer Forschung.

3.2. Beschreibung der Stichproben

3.2.1 Studie I

An der Online-Befragung nahmen insgesamt $N = 537$ Mitarbeitende des Bistums Trier teil. Der überwiegende Teil der Stichprobe bestand aus weiblichen Teilnehmenden (61.8%). Insgesamt beantworteten $n = 332$ Frauen und $n = 201$ Männer den Fragebogen, $n = 4$ Personen machten keine Angabe zum Geschlecht. Das Alter der Teilnehmenden lag zwischen 19 und 80 Jahren ($M = 49.31$, $SD = 10.96$). Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer im Bistum Trier betrug 16 Jahre ($M = 16.17$, $SD = 11.55$). $N = 65$ Teilnehmende (12.1 %) waren geweiht. Die meisten Teilnehmenden arbeiteten im pastoralen Raum Fläche (33.3 %) oder im Bischöflichen Generalvikariat (31.8 %). Weitere Befragte waren an einer Schule (26.8 %) oder im kategorialen Seelsorgedienst (8 %) tätig. Die durchschnittliche Arbeitsdauer im jeweiligen

Arbeitsumfeld bzw. Team reichte von 1 bis 45 Jahren ($M = 9.68$, $SD = 9.03$). 22.7 % der Teilnehmenden gaben an, eine Führungsposition innezuhaben.

3.2.2. Studie II

Insgesamt wurden mit 16 Mitarbeitenden des Bistums Trier qualitative Interviews geführt, von denen zwei Gesprächsteilnehmende berentet waren. Von den Interviewteilnehmenden waren 9 Personen männlich und 7 weiblich. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei $M = 59$ Jahren (Spannweite: 36 – 67 Jahre). Hinsichtlich des Bildungsniveaus verfügten alle Interviewten über eine allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife. In Bezug auf die berufliche Tätigkeit waren 4 Personen als Gemeindeferent/in (25 %), 2 als Pastoralreferent/in (12.5 %), 4 als Pfarrer (25. %), 4 als Lehrer (25 %) sowie 2 in sonstigen Berufen (12.5 %) tätig. Fünf der 16 Befragten (31.3 %) hatten zum Zeitpunkt der Befragung eine Führungsposition inne.

3.3. Messinstrumente

3.3.1. Studie I

Im Folgenden werden zunächst die Messinstrumente zur Erfassung der Variablen des Mediationsmodells dargestellt. Anschließend werden jene Variablen zum Kommunikationserleben beschrieben, die den Umgang und die Zufriedenheit mit der Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchs im Bistum Trier abbilden.

Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil wurde mit der gleichnamigen Fremdbeurteilungsskala aus dem *Fragebogen zur Integrativen Führung* (Rowold & Poethke, 2017) erfasst. Die Skala misst, inwiefern die Führungskraft die Mitarbeitenden durch Visionen, Vertrauen und die Förderung persönlicher Entwicklung inspiriert und motiviert, um erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen. Die Skala umfasst 16 Items, die mit einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = *stimme gar nicht zu* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*). Ein Beispielitem lautet: „Meine Führungskraft zeigt neue Wege auf, Aufgaben und Ziele aufzufassen“. In der vorliegenden Studie wies die Skala eine sehr gute interne Konsistenz (Cronbachs Alpha $\alpha = .97$) auf.

Erlebte Belastung

Die erlebte Belastung wurde mit der gleichnamigen Subskala des *Fragebogens zur subjektiven Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf* (Weyer et al., 1997) er-

hoben. Die Skala erfasst die erlebte Belastung am Arbeitsplatz, verstanden als subjektive psychische Beanspruchung durch Zeitdruck, Überforderung, emotionale Erschöpfung und Anspannung. Die Skala besteht aus 11 Items, die auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft voll und ganz zu*) beantwortet werden. Ein Beispielitem ist, „Ich fühle mich oft etwas abgehetzt bei der Arbeit“. Die interne Konsistenz in der aktuellen Studie war als sehr gut (Cronbachs Alpha $\alpha = .93$) zu beurteilen.

Psychologische Sicherheit

Mit der deutschen Fassung *PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams* (Fischer & Hüttermann, 2020) wurde die psychologische Sicherheit gemessen. Die Skala besteht aus 7 Items und wird auf einer 7-stufigen Likert-Skala, von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu*, erhoben. Der PsySafety-Check misst das Gefühl der Teammitglieder, dass sie offen ihre Meinungen äußern oder Risiken eingehen können, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben, ein Beispielitem lautet: „In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen“. Vorliegend war die interne Konsistenz mit Cronbachs Alpha $\alpha = .84$ als gut zu interpretieren.

Teamresilienz

Die Teamresilienz wurde mit der Skala aus dem *Fragebogen zur individuellen, Team und organisationalen Resilienz* (Schulte et al., 2021), die aus 10 Items besteht, erhoben. Die einzelnen Items wurden bezüglich des sexuellen Missbrauchsgeschehens im Bistum Trier angepasst. Ein Beispielitem lautet: „Mein Team geht offen mit Fehlern im Umgang mit dem sexuellen Missbrauchsgeschehen im Bistum Trier um und lernt daraus“. Die Skala misst auf einer sechsstufigen Likert-Skala (1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 6 = *trifft völlig zu*), wie gut ein Team in der Lage ist, mit Herausforderungen, Rückschlägen und schwierigen Situationen umzugehen. Die interne Konsistenz der Skala war als gut zu bewerten (Cronbachs $\alpha = .89$).

Kommunikationserleben

Es wurde ein retrospektiver Bezugsrahmen gewählt, der sich auf die Zeit nach einem individuell als besonders belastend erlebten Ereignis im Zusammenhang mit dem sexuellen Missbrauch im Bistum Trier bezog. Das Kommunikationserleben im Umgang mit dem Missbrauchsgeschehen wurde mit drei Items erhoben. 1) Gesprächssicherheit: „Ich kann mich trauen, mit Kolleg/innen über das sexuelle Missbrauchsgesche-

hen im Bistum Trier offen zu sprechen.“ 2) Gesprächsvermeidung: „Ich vermeide es, mit meinen Kolleg/innen über das sexuelle Missbrauchsgeschehen im Bistum Trier zu sprechen.“ 3) Proaktive Problembewältigung: „Probleme bezüglich des sexuellen Missbrauchsgeschehens im Bistum Trier werden von meinen Kolleg/innen angesprochen, bevor sie eskalieren.“ Diese Aussagen waren in Bezug auf reale Missbrauchereignisse auf einer sechsstufigen Skala (1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 6 = *trifft voll und ganz zu*) zu beurteilen. Außerdem gaben die Befragten ihre Zufriedenheit mit dem Stand der Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchs im Bistum Trier auf einer 6-fach gestuften Skala an. Niedrigere Werte spiegeln eine höhere Zufriedenheit wider.

3.3.2. Studie II

Zur Erhebung der qualitativen Daten wurde ein leitfadengestütztes, halbstrukturiertes Interview mit Mitarbeitenden durchgeführt, um deren Erfahrungen mit dem institutionellen Umgang mit Missbrauch systematisch zu erfassen. Der Interviewleitfaden gliederte sich in vier Themen, darunter der Umgang mit dem Missbrauchsgeschehen im Bistum (s. Anhang B 1).

3.4. Datenaufbereitung und Auswertungsverfahren

3.4.1. Studie I

Zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Forschungsvariablen wurde nach der Datenerhebung eine bivariate Korrelationsanalyse mit SPSS-Version 29.0.2 durchgeführt. Zur Überprüfung der Hypothesen wurde die von Anderson und Gerbing (1988) empfohlene zweistufige Vorgehensweise angewendet, bestehend aus der Prüfung eines Messmodells und eines Strukturmodells. Die Analysen wurden mit der Software Mplus Version 8.11 durchgeführt. Nach der Validierung des Messmodells mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse (CFA) wurden im nächsten Schritt die Strukturgleichungsmodelle (SEM) getestet, um die angenommenen direkten und indirekten Beziehungen zwischen den Variablen zu untersuchen. Als Schätzmethode wurde der Maximum-Likelihood-Schätzer mit robuster Standardfehlerkorrektur (MLR) verwendet, da dieser gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung unempfindlich ist. Zur Beurteilung der Modellgüte wurden verschiedene Fit-Indizes herangezogen, darunter der Comparative Fit Index (CFI), der Tucker-Lewis Index (TLI), der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) und der Standardized Root

Mean Square Residual (SRMR). Für den CFI und TLI werden Werte von $>.90$ als Hinweis auf eine akzeptable Modellpassung und Werte $>.95$ als sehr gute Passung interpretiert (Hu & Bentler, 1999). Ein RMSEA-Wert $<.08$ gilt als akzeptabel, Werte $<.05$ als gut (Browne & Cudeck, 1992). Für den SRMR werden Werte $<.08$ als Indikator guter Passung angesehen (Hu & Bentler, 1999). Geringere AIC- und BIC-Werte deuten auf eine bessere Modellanpassung hin (Aho et al., 2014). Ergänzend wurde zur Bewertung der Modellgüte der Chi²-Test herangezogen, der die Abweichung zwischen dem theoretisch spezifizierten Modell und den empirisch beobachteten Kovarianzen prüft (Kline, 2023; Schermelleh-Engel et al., 2003). Da dieser Test jedoch stark von der Stichprobengröße und der Modellkomplexität abhängt, erfolgte die Beurteilung der Modellpassung zusätzlich anhand der oben genannten Fit-Indizes (Byrne, 2013). Zur Bestimmung der optimalen Modellstruktur wurde außerdem ein Chi²-Differenztest zwischen einem vollständigen und einem partiellen Mediationsmodell durchgeführt. Dieses Verfahren ermöglicht es zu prüfen, ob die Aufnahme direkter Effekte zu einer signifikant besseren Modellpassung führt (Kline, 2023; Schermelleh-Engel et al., 2003). Die Hypothesen zu den indirekten Effekten (Mediationen) wurden mit dem Bootstrapping-Verfahren getestet. Dieses Verfahren bietet eine robuste Schätzung indirekter Effekte, insbesondere bei nicht normalverteilten Daten (Preacher & Hayes, 2004). Es wurden 10.000 Bootstrap-Stichproben gezogen und bias-korrigierte 95 %-Konfidenzintervalle (BC-CI) berechnet. Ein indirekter Effekt gilt als signifikant, wenn das Konfidenzintervall Null nicht einschließt. Alle Parameter werden standardisiert berichtet (β -Koeffizienten), das Signifikanzniveau wurde auf $\alpha = .05$ festgelegt.

3.4.2. Studie II

Die Gespräche aus den Interviews mit den Mitarbeitenden wurden transkribiert und gemäß einer strukturierenden Inhaltsanalyse kodiert und analysiert (Mayring, 2008). Zur Gewährleistung einer hohen Datenqualität wurden die Gesprächsinhalte durch zwei voneinander unabhängige Kodierende ausgewertet. Nachfolgend werden die Aussagen nur soweit dargestellt, wie sie für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung relevant sind, um die quantitativen Ergebnisse zu kontextualisieren.

4. Ergebnisse

4.1. Deskriptive Analyse

Die deskriptive Analyse zeigte signifikante Zusammenhänge zwischen den zentralen Variablen der Untersuchung (siehe Tabelle 29 auf der folgenden Seite). Transformationale Führung korrelierte signifikant negativ mit der erlebten Belastung. Statistisch bedeutsame, positive Zusammenhänge waren sowohl mit psychologischer Sicherheit als auch mit Teamresilienz zu beobachten. Damit deutet ein transformationaler Führungsstil auf geringere Belastung und höhere wahrgenommene Sicherheit und Widerstandsfähigkeit im Team hin. Psychologische Sicherheit stand in einem signifikant positiven Zusammenhang mit Teamresilienz, während die erlebte Belastung negativ mit beiden Variablen assoziiert war. Auch diese Zusammenhänge waren statistisch signifikant. Unter den demografischen Variablen zeigte sich, dass die Beschäftigungsdauer positiv mit dem Alter und negativ mit Teamresilienz sowie transformationaler Führung zusammenhing. Die genannten Zusammenhänge waren ebenfalls statistisch bedeutsam. Geschlecht und Ordinationsstatus (Weihestufe) zeigten erwartungsgemäß nur schwache oder keine systematischen Zusammenhänge mit den zentralen Variablen.

Darüber hinaus zeigten sich bedeutsame Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen. Insbesondere bestanden Korrelationen zwischen den Prädiktor- bzw. Kriteriumsvariablen einerseits und der erlebten Kommunikation im Umgang mit dem Missbrauchsgeschehen sowie der Zufriedenheit mit dem Stand der Aufarbeitung andererseits. Transformationale Führung korrelierte positiv mit der Gesprächssicherheit und der proaktiven Kommunikation. Mit zunehmender Ausprägung transformationaler Führung berichteten die Befragten eine höhere Sicherheit in der kollegialen Kommunikation über das Missbrauchsgeschehen sowie eine stärkere proaktive Kommunikation zu diesem Thema. Zudem bewerteten die Mitarbeitenden bei höher ausgeprägter transformationaler Führung den aktuellen Stand der Aufarbeitung positiver. Ein vergleichbares Muster zeigte sich für die Teamresilienz. Je höher die Teamresilienz ausgeprägt war, umso höher waren Gesprächssicherheit und proaktive Kommunikation und umso geringer fiel die Gesprächsvermeidung aus. Zudem ging eine höhere Teamresilienz mit einer besseren Bewertung des aktuellen Stands der institutionellen Aufarbeitung einher.

Tabelle 29 Deskriptive Statistiken und bivariate Korrelationen der Studienvariablen und der demographischen Variablen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Transformationale Führung	3.49	0.95	—											
2. Erlebte Belastung	3.08	0.90	-.19**	—										
3. Psychologische Sicherheit	5.39	1.20	.44**	-.22**	—									
4. Teamresilienz	3.88	0.83	.35**	-.15**	.32**	—								
5. Alter	49.31	10.96	-.05	.00	.04	-.06	—							
6. Geschlecht	1.40	0.58	-.01	.08	-.00	.09*	.09*	—						
7. Weihestatus	1.88	0.33	-.05	.01	-.06	-.10*	-.10*	-.38**	—					
8. Beschäftigungsdauer	16.17	11.55	-.14**	.10*	-.00	-.16**	.62**	.06	-.14**	—				
9. Zufriedenheit	3.36	1.28	-.20**	.12**	-.19**	-.39**	.00	-.07	.21**	.06	—			
10. Gesprächssicherheit	4.91	1.03	.07	.09*	.29**	.27**	.01	.08	-.10*	.01	-.14**	—		
11. Gesprächsvermeidung	2.32	1.29	.02	.04	-.12**	-.17**	-.08	-.03	.10*	-.08	.07	-.58**	—	
12. Proaktive Kommunikation	4.19	1.16	.28**	-.09*	.32**	.42**	-.01	.06	-.08	-.05	-.30**	.41**	-.30**	—

Anmerkung. *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

4.2 Messmodell

Zur Überprüfung der diskriminanten Validität der vier Hauptkonstrukte transformationale Führung, erlebte Belastung, psychologische Sicherheit und Teamresilienz, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt. Dabei wurde geprüft, ob das Vier-Faktoren-Modell eine bessere Passung aufweist als alternative Modelle mit weniger Faktoren. Die Fit-Indizes zeigen, dass das Vier-Faktoren-Modell die Daten am besten abbildete ($\chi^2 = 1413.56$, $df = 519$, CFI = .921, TLI = .915, RMSEA = .057, SRMR = .052). Die Chi²-Differenztests bestätigten, dass dieses Modell den alternativen Modellen signifikant überlegen war. Damit wiesen die vier latenten Variablen eine hinreichende diskriminante Validität auf, und das Messmodell konnte als angemessen beurteilt werden. Tabelle 30 zeigt die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA) und den Vergleich der alternativen Messmodelle.

Tabelle 30 Vergleich alternativer Messmodelle zur Prüfung der diskriminanten Validität (CFA)

Model	χ^2	df	p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Ein-Faktoren-Modell	7769.921	546	< .001	.364	.346	.157	.246
Zwei-Faktoren-Modell	6043.575	535	< .001	.515	.491	.138	.200
Drei-Faktoren-Modell	2508.696	522	< .001	.825	.812	.084	.087
Vier-Faktoren-Modell	1413.562	519	< .001	.921	.915	.057	.052

4.3. Strukturmodell

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde ein serielles Mediationsmodell spezifiziert, das den Einfluss transformationaler Führung auf Teamresilienz über die Mediatoren erlebte Belastung und psychologische Sicherheit abbildet. Zur Bestimmung des optimalen Modells wurde zunächst ein Chi²-Differenztest zwischen einem vollständigen und einem partiellen Mediationsmodell durchgeführt. Das vollständige Mediationsmodell zeigte eine Modellanpassung von $\chi^2 = 1551.823$, $df = 522$, CFI = .909, TLI = .903

und RMSEA = .061. Das partielle Mediationsmodell wies eine leicht bessere Passung auf ($\chi^2 = 1525.173$, $df = 521$, CFI = .912, TLI = .905, RMSEA = .060). Der Chi²-Differenztest bestätigte eine signifikante Verbesserung der Modellgüte zugunsten des partiellen Mediationsmodells ($\Delta\chi^2 = 26.650$, $df = 1$, $p < .01$). Dieses Modell wurde daher als angemessener betrachtet, da es neben den indirekten auch direkte Effekte transformationaler Führung auf Teamresilienz berücksichtigt.

4.4. Prüfung der Hypothesen 1 bis 4

Die Ergebnisse bestätigen zunächst die erste Hypothese. Zwischen transformationaler Führung und Teamresilienz zeigte sich ein signifikanter positiver Zusammenhang ($\beta = .262$, $p < .01$). Auch Hypothese 2 fand Unterstützung. Transformationales Führungsverhalten stand in einem signifikant negativen Zusammenhang mit der erlebten Belastung der Teammitglieder ($\beta = -.220$, $p < .001$). Wie in Hypothese 3 angenommen, zeigte sich, dass ein höheres Belastungserleben mit einem geringeren Ausmaß an psychologischer Sicherheit einherging ($\beta = -.268$, $p < .001$). Darüber hinaus wurde Hypothese 4 bestätigt: Psychologische Sicherheit hängt positiv mit der Teamresilienz zusammen ($\beta = .265$, $p < .001$). Eine vollständige Übersicht über alle geprüften Pfade (Hypothesen 1 bis 4) findet sich in Tabelle 31, es werden sowohl standardisierte als auch unstandardisierte Regressionskoeffizienten aufgeführt.

Tabelle 31 Ergebnisse des Strukturmodells

Pfad	<i>b</i>	<i>SD</i>	β
Transformationale Führung → Teamresilienz	.215	.048	.262*
Transformationale Führung → Belastung	-.182	.043	-.220*
Belastung → Psychologische Sicherheit	-.466	.089	-.268*
Psychologische Sicherheit → Teamresilienz	.152	.034	.265*

Anmerkungen. * $p < .001$; *b* = unstandardisierter Regressionskoeffizient; *SD* = Standardabweichung; β = standardisierter Regressionskoeffizient.

4.5. Prüfung der seriellen Mediationshypothese

Zur Überprüfung der partiellen seriellen Mediation wurde das Bootstrapping-Verfahren mit 10.000 Stichproben (bias-korrigierte 95 %-Konfidenzintervalle) herangezogen. Der indirekte Effekt transformationaler Führung auf Teamresilienz über erlebte

Belastung und psychologische Sicherheit war signifikant ($\beta = .016$, $SD = .006$, 95 % BC-CI [.007, .033], $p = .013$). Damit wurde Hypothese 5 bestätigt. Der totale Effekt betrug $\beta = .278$ ($SD = .053$, 95 % BC-CI [.172, .382], $p < .001$). Die vollständigen Ergebnisse des partiellen Mediationsmodells, einschließlich der standardisierten Regressionskoeffizienten, sind in Abbildung 22 dargestellt.

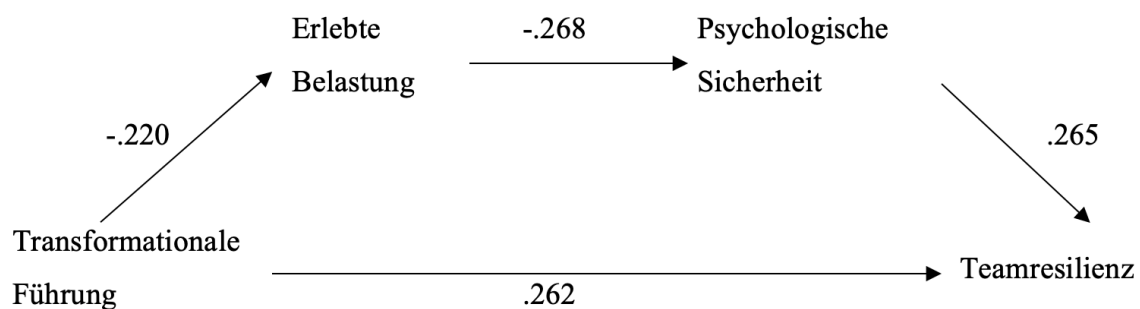


Abbildung 22 Serielles Mediationsmodell mit den standardisierten Regressionskoeffizienten

5. Diskussion

5.1. Interpretation der quantitativen Ergebnisse zwischen dem Führungsverhalten, vermittelnden Faktoren und der Teamresilienz (Studie I)

Nachfolgend werden die Ergebnisse der quantitativen Analysen entlang der formulierten Hypothesen inhaltlich interpretiert und in den bestehenden Forschungsstand eingeordnet. Vorweg ist darauf hinzuweisen, dass das querschnittliche Studiendesign mit lediglich einem Messzeitpunkt keine kausalen Aussagen über die Richtung

der untersuchten Zusammenhänge erlaubt (Podsakoff et al., 2003). Die Ergebnisinterpretation ist daher ausschließlich im Sinne statistischer Zusammenhänge zu verstehen. Ergänzend zu den hypothesengeleiteten Analysen werden die Befunde der explorativen Korrelationsanalysen berücksichtigt. Sie gewähren zusätzliche Einblicke in kommunikative und evaluative Aspekte im Kontext der institutionellen Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchsgeschehens im Bistum Trier.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen das angenommene theoretische Modell und verdeutlichen die zentrale Bedeutung transformationaler Führung für die Teamresilienz im Kontext organisationaler Belastung. Wie erwartet, zeigte sich ein positiver direkter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamresilienz (Hypothese 1). Führungskräfte, die ihre Mitarbeitende motivieren, neue Möglichkeiten zu entwickeln, sie mit einer klaren Zukunftsvision inspirieren und wertorientiert vorangehen, stärken damit unmittelbar die kollektive Bewältigungsfähigkeit ihrer Teams. Dieser Befund deckt sich mit bisherigen Studien, die transformationale Führung als Schlüsselfaktor für das gemeinsame Bewältigen von Herausforderungen, für Teamlernen und Anpassungsfähigkeit beschreiben (Hannah et al., 2009; Harms et al., 2017).

Zudem war, im Einklang mit Hypothese 2, ein negativer Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der erlebten Belastung der Mitarbeitenden festzustellen. Transformational handelnde Führungskräfte vermitteln Sinn, Orientierung und emotionale Unterstützung, was das Belastungserleben reduziert und die Wahrnehmung von Stressoren abschwächt (Montano et al., 2017; Tims et al., 2011). Hypothese 3 wurde ebenfalls bestätigt: Erhöhte Belastung ging mit geringerer psychologischer Sicherheit einher. Dieser Befund bekräftigt, dass Belastung defensive Reaktionen begünstigt, Offenheit hemmt und soziale Risiken als bedrohlicher erscheinen lässt (Edmondson & Lei, 2014; Grailey et al., 2021). Entsprechend war, wie Hypothese 4 postulierte, ein positiver Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Teamresilienz zu beobachten. Dieser Befund steht im Einklang mit bisherigen Forschungsergebnissen, die psychologische Sicherheit als einen zentralen Treiber für Teamlernen, proaktives Verhalten und kollektive Anpassungsfähigkeit beschreiben (Frazier et al., 2017; Kim et al., 2020).

Besonders hervorzuheben ist die statistische Bestätigung der seriellen Mediation (Hypothese 5). Transformationale Führung wirkte indirekt über eine Reduktion

der Belastung und eine nachfolgende Erhöhung psychologischer Sicherheit auf Teamresilienz. Diese Befundlage stützt die Annahmen des IMOI-Modells (Ilgen et al., 2005), wonach affektive und kognitive Teamzustände zentrale vermittelnde Mechanismen zwischen Führung und Teamoutcomes darstellen. Zugleich decken sich die Ergebnisse mit theoretischen Annahmen, die positive emotionale Zustände als Ausgangspunkt für den Aufbau sozialer Ressourcen wie Vertrauen und Offenheit beschreiben (Fredrickson, 2001). Im konkreten Anwendungskontext zeigt sich damit, dass geringere Belastung eine psychologisch sicherere Teamumgebung begünstigt, die ihrerseits Resilienzprozesse unterstützt (Carmeli & Gittell, 2009; Kim et al., 2020).

Dass der direkte Effekt transformationaler Führung trotz signifikanter Mediationspfade bestehen blieb, weist auf einen weiteren Wirkmechanismus hin. Eine mögliche Erklärung hierfür liefern soziale Identitätsprozesse. Transformational handelnde Führungspersonen können durch die Vermittlung einer gemeinsamen Vision und die Förderung von Kooperation das Wir-Gefühl innerhalb des Teams erhöhen und damit den Glauben der Teammitglieder an die gemeinsame Fähigkeit stärken, Schwierigkeiten erfolgreich zu bewältigen (Hartwig et al., 2020). Auf diese Weise entsteht ein handlungsleitender Orientierungsrahmen, der über individuelle Belastungswahrnehmung und erlebte psychologische Sicherheit hinausgeht. Die Ergebnisse sprechen somit für ein multifaktorielles Wirkprofil transformationaler Führung, das über die in dieser Studie berücksichtigten Mediatoren hinausgeht.

Vertiefende Einblicke darauf, wie sich Führung, Belastung und Teamzustände im Bistum Trier auf die Kommunikation über das Missbrauchsgeschehen niederschlagen, liefern die bivariaten Korrelationsbefunde. Sie zeigen, dass transformationale Führung nicht nur mit zentralen Teamressourcen, wie psychologischer Sicherheit und Teamresilienz assoziiert ist, sondern darüber hinaus mit einer förderlichen Gesprächskultur einhergeht im Umgang mit belastendem und sensiblem Thema „Sexueller Missbrauch“. Transformationale Führung korrelierte positiv mit der erlebten Sicherheit in Gesprächen. Mit einem Zuwachs an transformationaler Führung steigt die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich den schwierigen und möglicherweise konfliktbehafteten Gesprächen in ihrem Arbeitskontext zu stellen. Demgegenüber nimmt die Umkehrung der Gesprächsbereitschaft – die Gesprächsvermeidung – ab. Diese Befunde legen nahe, dass transformational handelnde Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen, unter denen Gespräche über emotional belastende Themen als

weniger aversiv und zugleich als sicherer und konstruktiver erlebt werden. Dies steht im Einklang mit Forschung, die transformationale Führung mit Offenheit, Vertrauen und einer aktiven Fehler- und Lernkultur in Verbindung bringt (Edmondson, 2018; Harms et al., 2017).

Ein vergleichbares Muster zeigte sich für psychologische Sicherheit und Teamresilienz. Beide Variablen waren positiv mit der erlebten Sicherheit in Gesprächen und einer offensiv-deeskalierenden Kommunikation sowie negativ mit einem vermeidenden Gesprächsverhalten assoziiert. Diese Zusammenhänge verdeutlichen, dass resiliente Teams nicht nur durch emotionale Stabilität oder Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet sind, sondern auch durch die Fähigkeit, belastende Themen frühzeitig, offen und konstruktiv zu thematisieren. Damit stützen die Befunde theoretische Annahmen, wonach psychologische Sicherheit eine zentrale Voraussetzung für offene Kommunikation, Lernprozesse und kollektive Problembewältigung darstellt (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017).

Die erlebte Belastung zeigte demgegenüber ein entgegengesetztes Zusammenhangsmuster. Höhere Belastung ging mit geringerer Gesprächssicherheit, einer geringeren offensiven Kommunikation sowie mit weniger Zufriedenheit einher. Dieser Befund spricht dafür, dass Belastung nicht nur individuelle Ressourcen beansprucht, sondern auch kommunikative Prozesse im Team beeinträchtigt. In belasteten Arbeitskontexten werden Gespräche über sensible Themen demnach eher als riskant erlebt, was Rückzug, Schweigen oder Vermeidung begünstigen kann. Diese Interpretation deckt sich mit Befunden, wonach Stress und Überlastung defensive Kommunikationsmuster fördern und die Bereitschaft zur Offenheit reduzieren (Kahn et al., 2014; Detert & Edmondson, 2011).

Neben diesen kommunikativen Aspekten erwies sich auch die Zufriedenheit mit der institutionellen Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchs im Bistum Trier als eng mit den erlebten Arbeits- und Teambedingungen verknüpft. Im Durchschnitt gaben die Teilnehmenden an, mäßig zufrieden zu sein mit dem Stand der bisherigen Aufarbeitung. Gleichzeitig zeigte sich, dass höhere Zufriedenheit signifikant mit einer geringeren Belastung sowie mit einer höheren Teamresilienz und größerem Vertrauen assoziiert war. Demgegenüber bewerteten stärker belastete Mitarbeitende die institutionelle Aufarbeitung kritischer. Diese Ergebnisse legen nahe, dass die Bewertung der Aufarbeitung nicht isoliert erfolgt, sondern in hohem Maße durch das kon-

krete arbeitsbezogene und teambezogene Erleben geprägt ist. In Teams, die durch Vertrauen, Resilienz und geringere Belastung gekennzeichnet sind, werden institutionelle Maßnahmen offenbar als wirksamer, stimmiger oder unterstützender wahrgenommen. Umgekehrt können hohe Belastung und fehlende teambezogene Ressourcen dazu beitragen, dass Aufarbeitungsprozesse als unzureichend oder wenig entlastend erlebt werden.

Vor diesem Hintergrund kann die Zufriedenheit mit der Aufarbeitung als evaluatives Spiegelbild organisationaler Bewältigungsbedingungen im Bistum Trier verstanden werden, das individuelle Belastungserfahrungen, teambezogene Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen integriert. Die Ergebnisse verdeutlichen damit, dass Aufarbeitung nicht ausschließlich eine strukturelle oder rechtliche Dimension besitzt, sondern wesentlich davon abhängt, wie Mitarbeitende diese Prozesse emotional, sozial und arbeitsbezogen eingebettet erleben.

5.2. Vertiefende Interpretation des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten, vermittelnden Faktoren und Teamresilienz durch Interviews mit Mitarbeitenden (Studie II)

Die quantitativen Ergebnisse zeigten ein insgesamt moderates, jedoch deutlich streuendes Belastungserleben, das in engem Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit und Teamresilienz stand. Die qualitativen Interviews dienten der vertiefenden Exploration dieser Zusammenhänge und verdeutlichten, wie Belastung im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden konkret erlebt und eingeordnet wurde.

In mehreren Interviews wurde deutlich, dass insbesondere ein negatives Führungserleben aus Sicht der Mitarbeitenden, gekennzeichnet durch Informationsrückhaltung, Machtausübung und expliziten Drohungen im Zusammenhang mit der Aufarbeitung sexualisierter Gewalt, als zentrale Quelle erhöhter Belastung wahrgenommen wurde. Diese Erfahrungen wurden nicht als vereinzelte Ereignisse, sondern als strukturell verankerte Führungspraktiken erlebt, die den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden erheblich einschränkten und im deutlichen Gegensatz zu zentralen Merkmalen transformationaler Führung stehen (Bass & Avolio, 1994). Die Interviewten berichteten von Situationen, in denen offenes Ansprechen oder das Weitergeben von Informationen ausdrücklich untersagt oder sanktioniert wurde. So schilderten Interviewte unter anderem: „Er [*Führungskraft*] hat mir gedroht, ich darf nicht drüber re-

den und sowas nicht nochmal erwähnen“ sowie: „Da kam [*Führungskraft*] zu mir nach Hause und hat mich und meinen Mann gezwungen, zu unterschreiben, dass wir den Mund halten.“ Die Drohungen wurden dabei nicht nur als persönliche Einschüchterung erlebt, sondern als Ausdruck struktureller Machtverhältnisse, in denen Schweigen als erwartetes und durchgesetztes Verhalten etabliert wurde. Entsprechend berichteten mehrere Befragte von einem ausgeprägten Gefühl struktureller Abhängigkeit und eingeschränkter Handlungsoptionen, das mit emotionaler Erschöpfung und anhaltendem Stress einherging. Die Wahrnehmung, Teil eines Systems zu sein, dem man sich kaum entziehen könne, wurde exemplarisch in folgender Aussage deutlich: „Und ich bin Teil dieses Systems und das will ich nicht mehr sein. Und hätte ich eine Alternative, wäre ich schon längstens weg. Ich hab’ aber keine.“ Diese Erfahrung verweist auf ein Erleben von Ohnmacht, bei dem Belastung nicht nur situativ oder an konkretes Führungshandeln gebunden erscheint, sondern als strukturell verankert wahrgenommen wird.

Die Einschränkung offener Kommunikation führte bei einigen Interviewten auch dazu, dass sich Mitarbeitende zunehmend aus dem Team zurückzogen und belastende Inhalte nur noch selektiv teilten. Häufig wurden sensible Themen ausschließlich mit einzelnen Vertrauenspersonen besprochen, während der offene Austausch im Team vermieden wurde. Eine befragte Person beschrieb dies wie folgt: „Ich habe jeden Schritt mit [*Kolleg/in*] abgesprochen. Mit den anderen [*Teamkolleg/innen*], nee.“

Weitere Aussagen verdeutlichten zudem, dass das Schweigen nicht nur auf direkte Drohungen zurückzuführen war, sondern auch durch Erfahrungen verstärkt wurde, in denen Offenheit folgenlos blieb oder nicht ernst genommen wurde. Befragte berichteten, dass Hinweise auf problematische Vorgänge zwar angehört, jedoch nicht weiterverfolgt wurden. Dies wurde pointiert zusammengefasst mit der Aussage: „[*Führungskraft*] hat das, glaub’ ich, von mir erfahren und hat aber nichts getan. [...] Angehört und nichts getan.“ Solche Erfahrungen vermittelten den Eindruck, dass Offenheit potenziell riskant oder wirkungslos sei und förderten defensive Kommunikationsmuster. Diese Dynamiken stehen im Einklang mit Befunden zur organisationalen Schweigekultur und impliziten Regeln der Selbstzensur (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014).

Darüber hinaus berichteten mehrere Interviewte von expliziten Kommunikationsrestriktionen und Loyalitätsanforderungen, die als belastend erlebt wurden. So schilderte bspw. eine befragte Person, dass von Mitarbeitenden erwartet wurde, nach außen hin die Position der kirchlichen Leitung zu vertreten und öffentliche Kritik zu unterlassen: „Sie müssen nach außen hin die Meinung des Bischofs repräsentieren, Sie dürfen in der Öffentlichkeit dem Bischof nicht widersprechen.“ Besonders belastend wurden zudem inoffizielle Maßnahmen und mangelnde Transparenz im Umgang mit organisatorischen Entscheidungen erlebt. Mehrere Befragte berichteten, dass einschneidende Maßnahmen zwar faktisch umgesetzt, jedoch nicht offen kommuniziert wurden: „Und dann kam ja Zelebrationsverbot und Kontaktverbot, das war ja auch nie offiziell – wir haben das ja nie offiziell erfahren.“ Diese Intransparenz führte dazu, dass Entscheidungen trotz formaler Korrektheit als machtmisbräuchlich wahrgenommen wurden, wie eine befragte Person verdeutlichte: „Im Grunde genommen hat der richtig gehandelt ... aber schlimm fand ich diesen Machtmissbrauch.“

Demgegenüber verweisen die Interviews auch auf Bedingungen, unter denen psychologische Sicherheit trotz hoher Belastung zumindest teilweise aufrechterhalten oder wiederhergestellt werden konnte. Als entlastend wurden insbesondere offene Gespräche im Team sowie der vertrauensvolle Austausch mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen beschrieben. Darüber hinaus berichteten mehrere Befragte von strukturierten Gesprächsangeboten und externer Begleitung, die als unterstützend erlebt wurden: „Ja, es gab Gesprächsangebote vom Bistum. Wir haben dann auch Gesprächsangebote für die Gemeinden wahrgenommen, eine Begleitung eines Psychologen fürs Team.“

Auch präventive Maßnahmen wurden rückblickend als hilfreich eingeordnet. So berichtete eine befragte Person, dass vorausgegangene Präventionsschulungen das Handeln und die Reaktionsfähigkeit der Beteiligten positiv beeinflusst hätten: „Wir hatten kurz vorher eine Schulung Prävention für alle Mitarbeiter. (...) Ich glaube, dass sie dazu beigetragen hat, dass sie sofort reagiert haben.“ In einzelnen Fällen beschrieben Befragte zudem Erfahrungen von Anerkennung und Zugehörigkeit, die als stabilisierend wahrgenommen wurden: „Und dann haben die gesagt: ‚Ja du, wir können mit dir total gut und wir sehen deine Perspektive darauf.‘“

Zusammenfassend verdeutlichen die Interviews, dass Führungshandeln maßgeblich darüber entscheidet, ob Belastung reduziert oder verstärkt wird und ob

psychologische Sicherheit als zentrale Ressource für kollektive Bewältigungsprozesse verfügbar ist. Resilienz wurde dabei nicht primär als individuelle Eigenschaft erlebt, sondern als gemeinschaftlicher Prozess, der ein Mindestmaß an psychologischer Sicherheit voraussetzt. Die qualitativen Befunde leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Wirkmechanismen von Führung im Kontext der kirchlichen Aufarbeitung und unterstreichen die Bedeutung transformationaler Führung für Teamresilienz im Bistum Trier.

Abschließend zeigte sich, dass viele Befragte die Interviews als Gelegenheit nutzten, über ihre Erfahrungen erstmals offen zu sprechen. Dies verdeutlicht nicht nur das Ausmaß des bislang bestehenden Schweigens, sondern unterstreicht zugleich die Bedeutung sicherer Kommunikationsräume als Voraussetzung für kollektive Bewältigungsprozesse und die Entwicklung von Teamresilienz.

5.3. Limitationen und Forschungsausblick

Wie bereits der Interpretation der Ergebnisse vorangestellt, ist das querschnittliche Studiendesign mit lediglich einem Messzeitpunkt als zentrale Limitation der vorliegenden Untersuchung zu betrachten. Entsprechend sind keine kausalen Aussagen über die Richtung der Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen möglich (Podsakoff et al., 2003), sodass die Befunde ausschließlich als korrelative Zusammenhänge zu interpretieren sind. Zukünftige Studien sollten einen möglichen kausalen Zusammenhang im längsschnittlichen Design prüfen. Darüber hinaus war in der vorliegenden Studie die Kontrolle über die Versuchssituation weitgehend eingeschränkt, da die Daten online erhoben wurden.

Auch die Charakteristika der Stichprobe schränken die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Erstens stammen alle Studienteilnehmer aus einer einzigen Organisation, nämlich dem Bistum Trier, was die externe Validität limitiert. Zweitens ist die Untersuchung auf eine religiöse Organisation beschränkt, sodass eine Übertragung der Befunde auf einen anderen kulturellen oder organisationalen Kontext nur eingeschränkt möglich ist. Zusammengenommen wäre zur Reduktion von Common Method Bias eine längsschnittliche Befragung in unterschiedlichen kulturellen Organisationen empfehlenswert. Dabei sollten Selbst- und Fremdeinschätzungen zum Führungsverhalten kombiniert erfolgen. Diese methodische Erweiterung würde die interne und externe Validität stärken und eine Grundlage für generalisierbare Schluss-

folgerungen schaffen. Im Hinblick auf die methodischen Einschränkungen durch die Stichprobe ist drittens auch der potenzielle Non-Response Bias relevant. Dadurch könnte die Verteilung der Studienvariablen verzerrt sein, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken würde (Baruch & Holtom, 2008). Die reduzierte Teilnehmerschaft nach einer zuvor durchgeführten organisationsinternen Befragung legt nahe, dass bestimmte Gruppen oder Teams, etwas stärker motiviert oder thematisch interessierte Mitarbeitende überrepräsentiert sein könnten. Künftige Studien sollten daher Maßnahmen zur Erhöhung der Teilnahmequote erwägen, um diesen Selektionseffekt zu minimieren.

Darüber hinaus wurden in dieser Studie nur zwei Mediatoren berücksichtigt. Die Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass transformationale Führung einen zusätzlichen direkten Wirkungspfad aufweist. Zukünftige Forschung könnte daher weitere psychologische Mechanismen prüfen, die in der Literatur bereits als relevante Vermittlungsprozesse beschrieben werden, beispielsweise moralische Identifikation mit der Führungskraft und Vertrauen in die Führungskraft (Brown & Treviño, 2006; Mao et al., 2023). Diese Mechanismen könnten erklären, warum transformationale Führung auch über die im Modell erfassten affektiv-kognitiven Zustände hinaus Wirkung entfaltet.

Schließlich wäre es für zukünftige Forschung sinnvoll, strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen stärker einzubeziehen. Gerade im kirchlichen Kontext könnten Machtstrukturen, Rollenambiguität oder wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit bedeutsame Moderatoren darstellen, die beeinflussen, wie transformationale Führung wahrgenommen wird und wirkt (Charoensukmongkol & Puyod, 2024; Cho & Dansereau, 2010; Swart et al., 2025).

5.4. Implikationen für die Praxis

Neben den theoretischen Erkenntnissen ergeben sich aus den Befunden der vorliegenden Studie praktische Implikationen für den Umgang mit Belastungen im Kontext der Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchs im Bistum Trier. Zusammengenommen zeigen die Ergebnisse der partiellen und seriellen Mediationsanalysen, dass Maßnahmen zur Förderung von Teamresilienz nicht ausschließlich auf der individuellen Ebene ansetzen sollten. Vielmehr erscheint ein mehrdimensionaler Ansatz erforderlich, der sowohl Führungshandeln als auch Teamprozesse systematisch einbezieht.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass transformationale Führung eine zentrale Rolle für die psychologischen Bedingungen in Teams spielt. Führungskräfte, die Orientierung und Sinn vermitteln, wertschätzend kommunizieren und individuelle Unterstützung bieten, können das Belastungserleben ihrer Mitarbeitenden in Krisensituationen reduzieren und psychologische Sicherheit fördern (Bass & Riggio, 2006; Hannah et al., 2009; Edmondson & Lei, 2014). Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, im Bistum Trier gezielt Programme zur (Weiter-)Entwicklung transformationaler Führungskompetenzen zu implementieren. Diese sollten insbesondere einen reflektierten Umgang mit Macht, transparente Kommunikation, dialogorientierte Entscheidungsprozesse sowie den konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten und Fehlern adressieren.

Die Ergebnisse der seriellen Mediation unterstreichen darüber hinaus die zentrale Bedeutung psychologischer Sicherheit als vermittelnden Mechanismus zwischen Führung, Belastungserleben und Teamresilienz. Psychologische Sicherheit erweist sich dabei als Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende ihre Erfahrungen offen einbringen, Fehler oder Unsicherheiten ansprechen und Verantwortung im Team teilen können. Praktische Maßnahmen zur Förderung psychologischer Sicherheit sollten daher sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden gemeinsam getragen werden. Hierzu zählen regelmäßige strukturierte Austauschformate, transparente Informationsweitergabe, klare Erwartungen an respektvolle Kommunikation sowie die explizite Ermutigung zur Beteiligung an Entscheidungs- und Lernprozessen (Carmeli & Gittell, 2009; Frazier et al., 2017).

Abschließend ist hervorzuheben, dass die vorliegenden Befunde die, im Bistum Trier verankerte, Zielsetzung bekräftigen, Prävention als „Kultur der Achtsamkeit“ zu etablieren. Die Präventionsordnung schafft mit unabhängigen Ansprechpersonen, externen Beratungsangeboten, klar geregelten Verfahren sowie Unterstützungsmaßnahmen für Betroffene und Einrichtungen wichtige strukturelle Voraussetzungen. Weiterführend verdeutlicht die vorliegende Studie jedoch, dass diese Strukturen ihre Wirksamkeit nur dann entfalten können, wenn sie von einer gemeinsamen Haltung aller Beteiligten getragen werden und Prävention im Sinne einer Kultur der Achtsamkeit als ein gemeinsamer organisationaler Entwicklungsprozess verstanden wird. Eine Kultur der Achtsamkeit wird demnach nicht allein durch formale Regelungen hergestellt, sondern durch das alltägliche Handeln von Führungskräften und Mitarbei-

tenden, durch respektvollen Umgang, Sensibilität für individuelle Grenzen sowie durch die Bereitschaft, Belastungen ernst zu nehmen und offen zu thematisieren.

Darüber hinaus zeigt der direkte Effekt transformationaler Führung auf Teamresilienz, dass ein wertebasiertes, moralisch integriertes und glaubwürdiges Führungsverhalten im Umgang mit moralisch und emotional hoch belastenden Arbeitsanforderungen von zentraler Bedeutung ist (Yukl, 2012). Zugleich verdeutlichen die qualitativen Befunde, dass Mitarbeitende sichere Kommunikationsräume brauchen, damit präventive Angebote, Gesprächsformate und Unterstützungsstrukturen tatsächlich wirksam werden.

Zusammengenommen ist die gleichzeitige Stärkung von Führungskompetenzen und teambezogenen Ressourcen zu empfehlen, damit Mitarbeitende in ihren Teams auch unter anhaltender Belastung handlungsfähig bleiben und gestärkt aus der Krise hervorgehen.

6. Literatur

- Aho, K., Derryberry, D., & Peterson, T. (2014). Model selection for ecologists: The worldviews of AIC and BIC. *Ecology*, 95(3), 631–636.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Bahadurzada, H., Edmondson, A., & Kerrissey, M. (2024). Psychological Safety as an Enduring Resource Amid Constraints. *International Journal of Public Health*, 69, 1607332. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, & coping*, 34(1), 1–21.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of socialization theory and research*, 213, 262.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., & Lamb, J. (2017). Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions. *Frontiers in Psychology, 8*, 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research, 21*(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming* (1. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203807644>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2024). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: Does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education, 27*(2), 429–448. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 409–421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

- Deutsche Bischofskonferenz. (2024). *Sexualisierte Gewalt und Prävention*.
<https://www.dbk.de/themen/sexualisierte-gewalt-und-praevention>
- Dreßing, H., Salize, H. J., Dölling, D., Hermann, D., Kruse, A., & Pfäfflin, F. (2018). *Sexueller Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz (MHG-Studie)*. Mannheim: Zentralinstitut für Seelische Gesundheit.
https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2018/MHG-Studie-Gesamtband.pdf
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (S. 39–70). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fischer, J. A., & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*.
<https://doi.org/10.6102/ZIS279>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466–475.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466>
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise*.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research, 21*(1), 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 2–14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review, 10*(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Holstad, T. J., Korek, S., Rigotti, T., & Mohr, G. (2014). The relation between transformational leadership and follower emotional strain: The moderating role of professional ambition. *Leadership, 10*(3), 269–288. <https://doi.org/10.1177/1742715013476083>
- Holtmann, M., & Schmidt, M. H. (2004). Resilienz im Kindes- und Jugendalter. *Kindheit und Entwicklung, 13*(4), 195–200. <https://doi.org/10.1026/0942-5403.13.4.195>

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3–20.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05282260>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
<https://doi.org/10.1002/job.571>
- Khalid, A., Pan, F., Li, P., Wang, W., & Ghaffari, A. S. (2020). The impact of occupational stress on job burnout among bank employees in Pakistan, with psychological capital as a mediator. *Frontiers in public health*, 7, 410.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: A cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 437–446. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S206636>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y., Kong, F., Ma, J., & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *Current Psychology*, 42(23), 20321–20336. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04148-x>
- McEwen, K., & Boyd, C. M. (2018). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(3), 258–272. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001223>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Pavez, I., Gómez, H., Lauhié, L., & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, 39(6), 697–708.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.004>
- Piazza, A., & Jourdan, J. (2024). The Publicization of Organizational Misconduct: A Social Structural Approach. *Academy of Management Journal*, 67(2), 468–493. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1337>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
<https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Rowold, J., & Poethke, U. (2017). *FIF: Fragebogen zur integrativen Führung: Manual*. Hogrefe.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H., & others. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23–74.
- Schulte, E.-M., Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2016). Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 139–149.
<https://doi.org/10.1007/s11612-016-0321-y>

- Schulte, E.-M., Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2021). *FITOR - Fragebogen Zur Individuellen, Team und Organisationalen Resilienz: Manual*. Springer Berlin / Heidelberg.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauss, B., & Brähler, E. (2005). Die Resilienzskala—Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal. *Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie*, 53, 16–39.
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Swart, R., Jacobs, M., Van Merode, F., & Boersma, L. (2025). Change in Organizational Structure Influences Perceived Leadership in a Dutch Radiotherapy Center. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 17, 297–314. <https://doi.org/10.2147/JHL.S516923>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Van Der Kleij, R., Molenaar, D., & Schraagen, J. M. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55(1), 2158–2162. <https://doi.org/10.1177/1071181311551450>
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134–143.
- Weyer, G., Hodapp, V., & Neuhäuser, S. (1997). Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS3>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>