



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Empowering Leadership bei indirekter Steuerung

Analyse zur gesundheitsförderlichen Wirkung des Führungsverhaltens

Masterarbeit

2018

Autorin

Charlotte Ehrat

Betreuende Person

Prof. Dr. Andreas Krause

Abstract

Companies increasingly use goal and performance-oriented management. These so-called output-oriented working systems are considered one of the reasons for the growing extent of psycho-mental strain and thus the endangerment of employees. Depending on how the output-oriented working system is executed the impact on work conditions and employee health can also be positive. This study examined how job demands and resources of output-oriented working systems, coping behaviour as well as employee health are related and how perceived leadership behaviour interacts with these variables. 190 employees filled out an online survey regarding output-oriented working system, coping, employee health as well as perceived leadership behaviour. Variables of time pressure, autonomy, self-endangerment, self-care, exhaustion, engagement as well as *Empowering Leadership* were collected and analysed. First, the quantitative study examined correlations of the variables. Then, mediations and moderations were analysed with linear regressions models.

Results confirm the assumption that self-endangerment can partially mediate between time-pressure and exhaustion. Whereas no mediation was found for self-care between autonomy and engagement. Also, no moderator effect of *Empowering Leadership* for the relation of work conditions and coping behaviour could be found although there are substantial relations between the variables.

Therefore, self-endangerment should be addressed in occupational health management to avoid negative outcomes on employee health. Also, *Empowering Leadership* constitutes an interesting starting point for occupational interventions. Regarding self-care, there still must be examined, how the construct fits into the context of work and health.

Keywords: Output-oriented working systems, self-endangerment, self-care, engagement, exhaustion, Empowering Leadership

Zusammenfassung

Unternehmen wenden zunehmend ziel- und leistungsorientierte Steuerungsformen an. Diese sogenannte indirekte Steuerung soll einen der Hauptgründe für die zunehmenden psychomentalen Belastungen und damit einhergehenden Gefährdungen von berufstätigen Personen darstellen. Je nachdem wie indirekte Steuerung ausgestaltet wird, kann sich dies jedoch auch positiv auf Arbeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit auswirken. Die vorliegende Arbeit untersuchte, inwiefern Tätigkeitsanforderungen und -ressourcen indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten sowie Mitarbeitendengesundheit zusammenhängen und wie wahrgenommenes Führungsverhalten diesen Zusammenhang beeinflusst. Anhand eines Online-Fragebogens wurden 190 Angestellte zu indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten, Mitarbeitendengesundheit sowie wahrgenommenem Führungsverhalten befragt. Die Variablen Zeitdruck, Autonomie, Selbstgefährdung, Selbstsorge, Erschöpfung, Engagement sowie *Empowering Leadership* wurden erhoben und ausgewertet. Die quantitative Studie prüfte Zusammenhänge der verschiedenen Variablen. Danach wurden mittels linearer Regressionen Mediator- und Moderatoranalysen durchgeführt.

Die Resultate bestätigen die Annahme, dass Selbstgefährdung teilweise zwischen Zeitdruck und Erschöpfung vermitteln kann. Hingegen konnte keine Mediation von Selbstsorge für Autonomie und Engagement gefunden werden. Ebenso konnte für *Empowering Leadership* kein Moderatoreffekt für den Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten gefunden werden, obwohl substantielle Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen.

Selbstgefährdung sollte im Gesundheitsmanagement von Betrieben adressiert werden, um negative Auswirkungen auf Mitarbeitendengesundheit vorzubeugen. Ebenfalls stellt *Empowering Leadership* ein Ansatzpunkt für betriebliche Interventionen dar. Bezogen auf Selbstsorge soll in Zukunft noch geprüft werden, wie sich das Konstrukt genau im Kontext von Arbeit und Gesundheit einordnen lässt.

Schlüsselwörter: Indirekte Steuerung, Selbstgefährdung, Selbstsorge, Engagement, Erschöpfung, Empowering Leadership

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Fragestellung.....	3
1.2	Abgrenzung	4
1.3	Aufbau des Berichts	5
2	Theoretischer Hintergrund.....	5
2.1	Arbeit und Gesundheit	5
2.1.1	Job Demands-Resources-Modell	6
2.2	Indirekte Steuerung	8
2.2.1	Risiken und Chancen indirekter Steuerung.....	10
2.2.2	Zeitdruck als typische Anforderung indirekter Steuerung.....	13
2.2.3	Autonomie als typische Ressource indirekter Steuerung.....	14
2.3	Bewältigungsverhalten	15
2.3.1	Selbstgefährdung.....	16
2.3.2	Selbstsorge	18
2.4	Gesundheitsindikatoren von Mitarbeitenden.....	19
2.4.1	Erschöpfung	20
2.4.2	Engagement.....	20
2.5	Gesundheitsförderliches Führungsverhalten	21
2.5.1	Führung und Gesundheit.....	21
2.5.2	Empowering Leadership	23
2.5.3	Gesundheitsförderliche Führung bei indirekter Steuerung.....	26
2.6	Fazit	27
2.7	Ableitung des Modells und Hypothesen	28
3	Methoden.....	32
3.1	Untersuchungsdesign und Stichprobe	32
3.2	Erhebungsinstrument.....	33
3.3	Ablauf der Datenerhebung	35
3.4	Auswertungsmethoden	35
3.4.1	Skalenbildung und Prüfung der Faktorenstruktur.....	36
3.4.2	Zusammenhangsanalyse	38
3.4.3	Mediatoranalysen.....	38
3.4.4	Moderatoranalysen.....	39

4	Ergebnisse	40
	4.1 Beschreibung der Stichprobe.....	40
	4.2 Voranalyse und Skalenbildung.....	43
	4.3 Zusammenhangsanalysen.....	45
	4.4 Mediatoranalysen	48
	4.5 Moderatoranalyse	48
5	Diskussion.....	49
	5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	50
	5.2 Diskussion der Ergebnisse.....	51
	5.3 Implikationen für die Praxis.....	56
	5.4 Limitationen und Implikationen für die Wissenschaft.....	58
	5.5 Fazit.....	62
6	Literaturverzeichnis	63
7	Abbildungsverzeichnis	72
8	Tabellenverzeichnis	73
	Anhang	74

Abkürzungsverzeichnis

ELA	Empowering Leadership - Anteilnahme und Interaktion
ELC	Empowering Leadership - Coaching
ELP	Empowering Leadership - Partizipative Entscheidungsfindung
ELV	Empowering Leadership - Positives Vorbild
JD-R-Modell	Job Demands-Resources-Modell
ML-Methode	Maximum Likelihood-Methode
SGA	Selbstgefährdung - Ausdehnen der Arbeitszeit
SGI	Selbstgefährdung - Intensivieren der Arbeitszeit
SGP	Selbstgefährdung - Präsentismus
SSA	Selbstsorge - Aufträge ablehnen
SSF	Selbstsorge - Umgang mit Fristen/Terminen
SSP	Selbstsorge - Prioritäten setzen
SST	Selbstsorge - Toleranz bei Fehlern
WHO	Weltgesundheitsorganisation

1 Einleitung

„Mehr Druck, aber auch mehr Freiheit, steigende Anforderungen, aber auch wachsende Gestaltungsspielräume, zunehmendes Controlling, aber auch mehr Eigenverantwortung, mehr Arbeit, aber auch mehr Spass“. (Kratzer et al., 2012, S. 148)

Wie dieses Zitat veranschaulicht, wurden die Auswirkungen auf Mitarbeitende im betrieblichen Kontext in den letzten Jahren allgemein und in Verbindung mit indirekter Steuerung ambivalent diskutiert. Mit der Entwicklung der neuen Arbeitswelt, ergeben sich mehrere Konsequenzen für Unternehmen und Mitarbeitende (Rigotti & Mohr, 2011). Zum einen nimmt die Diversität von Beschäftigungsmodellen und Arbeitsbedingungen zu. Ebenso wird viel Flexibilität gefordert und es ist eine Zunahme von Stellen im Dienstleistungsbereich zu beobachten. Im Zusammenhang damit werden bezogen auf Arbeit und Gesundheit oftmals neue Herausforderungen diskutiert (Rigotti & Mohr, 2011). Ebenfalls findet ein Diskurs darüber statt, ob eine Zunahme psychischer Störungen zu beobachten ist oder ob aufgrund der wachsenden sozialen Akzeptanz lediglich mehr Diagnosen als früher gestellt werden (Richter, Berger & Reker, 2008). Laut Ahlers (2011) zeigte sich ein Trend des Anstiegs psychischer Arbeitsbelastungen im Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen. Nach Peters (2011) stellt einer der Hauptgründe für die zunehmenden psychomentalen Belastungen und damit einhergehenden Gefährdungen von berufstätigen Personen, vor allem ein Paradigmenwechsel in den Unternehmen von direkter zu indirekter Steuerung dar. Krause, Berset und Peters (2015) beschreiben als zentrales Kennzeichen davon, die Führung durch Zielvorgaben. Gleichzeitig werden Mitarbeitende mit unternehmerischen Herausforderungen sowie mit den Rahmenbedingungen des Marktes konfrontiert. Dabei wird angenommen, dass bei Mitarbeitenden eine Leistungsdynamik hervorgerufen wird, welche derer von selbstständigen Unternehmern gleicht (Peters, 2011).

Peters (2011) diskutiert im Zusammenhang mit der indirekten Steuerung vor allem die Tendenz der Mitarbeitenden selbstgefährdendes Verhalten zu zeigen, was mit Erschöpfung einhergehen kann (Knecht, Meier & Krause, 2017). Als Folge dieser Entwicklung sollen für die Unternehmen z.B. durch Produktivitätseinbußen oder Lohnfortzahlungskosten erhöhte Auslagen entstehen (Ducki & Felfe, 2011).

Im Gegensatz dazu zeigen die Ergebnisse des Sixth European Working Conditions Survey (Eurofound, 2017), dass es um die aktuell vorherrschenden Arbeitsbedingungen in Europa

und insbesondere in der Schweiz nicht so schlecht stehen soll, wie es beispielsweise von Ahlers (2011) dargestellt wird. Das subjektive Wohlbefinden ist laut der Studie in den letzten Jahren gestiegen. Die Schweizer Bevölkerung gehört dabei zu den gesündesten Angestellten auf dem Kontinent. Trotzdem geht aus dem Job-Stress-Index 2016 hervor, dass sich in der Schweiz etwa jede vierte Person stark belastendem Stress ausgesetzt fühlt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). In Bezug auf Mitarbeitendengesundheit zeichnet sich somit kein einheitliches Bild ab.

Krause et al. (2015) sehen mit der Entwicklung der letzten Jahre und mit der Verbreitung der indirekten Steuerung nicht nur Probleme, sondern auch Chancen. Zum einen merken sie an, dass negative Folgen wie zum Beispiel erhöhter Zeitdruck auftreten können, zum anderen beobachten sie beispielsweise dadurch entstehende Möglichkeiten, dass sich Ressourcen wie erhöhte Autonomie daraus ergeben.

Durch diese neue Ausgestaltung der Arbeitssituation resultieren nach Krause und Dorsemagen (2017) folglich auch neue Implikationen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Da den Mitarbeitenden die Verantwortung für die Erreichung ihrer Ziele zugeschrieben wird und somit auch mehr Selbststeuerung gefordert ist (Kratzer, Menz & Pangert, 2015), werden klassische Massnahmen wie z.B. Zwang zum Einhalten von Arbeitszeit eher als störend oder gar überflüssig empfunden (Peters, 2011). Um neue Lösungsansätze zu finden, welche dieser Entwicklung gerecht werden, ist es zunächst wichtig, sich vertiefter mit den genauen Wirkmechanismen auseinanderzusetzen.

Obwohl ein Schwerpunkt in der Forschung über indirekte Steuerung auf negativen Umgangsweisen mit Arbeitsbedingungen und Folgen auf die Gesundheit vorliegt (z.B. Knecht et al., 2017), entsteht in jüngster Zeit dennoch Interesse an positiven Gesichtspunkten. Einige kennzeichnende Ressourcen indirekter Steuerung konnten bereits identifiziert werden (Krause & Dorsemagen, 2017). Insbesondere in Bezug auf einen positiven und gesundheitsförderlichen Umgang der Mitarbeitenden mit entsprechenden Tätigkeitsbedingungen ist bis anhin jedoch noch wenig bekannt. Eine Alternative stellen die Strategien von Schwendener, Berset und Krause (2017) dar, welche in ihrer Studie Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck untersuchten. Es konnte dabei ein puffernder Effekt auf Erschöpfung gefunden werden. Ob sich diese Strategien zu einer gesundheitsförderlichen Strategie im Umgang mit Arbeitsbedingungen indirekter Steuerung zusammenfassen lässt, soll mit dieser Arbeit geprüft werden.

Darüber hinaus bemerken Richter, Buruck, Nebel und Wolf (2011), dass die Identifizierung von Schutzfaktoren in Bezug auf den momentanen Wandel der Arbeitswelt, welche sich auf soziale, wirtschaftliche, umweltbezogene, lebensstilbezogene, psychologische und gesundheitsrelevante Leistungen beziehen, eine aktuelle Herausforderung darstellt. Wenn man eine soziale und gesundheitsrelevante Ebene am Arbeitsplatz betrachtet, rückt das Führungsverhalten in den Vordergrund. Durch indirekte Steuerung hervorgerufene Konflikte sollen gemäss Peters (2011) insbesondere dann zu negativen psychischen Auswirkungen führen, wenn die einzelnen Mitarbeitenden mit dem Konflikt alleine gelassen werden. Dem kann von einer aufmerksamen Führungskraft gut entgegengewirkt werden. Eine Erkenntnis aus dem 6th European Working Conditions Survey spricht ebenfalls für eine wichtige Rolle der Führungskraft. Die Autoren heben speziell das soziale Umfeld bei der Arbeit als wichtigen Faktor hervor, da es mit einer hohen wahrgenommenen Qualität der Arbeitsbedingungen assoziiert werden kann (Eurofound, 2017). Die Führungskraft stellt dabei einen substantiellen Bestandteil des sozialen Umfelds bei der Arbeit dar. Laut Vincent (2011) besteht bereits Konsens darüber, dass solide Einflüsse von Führungsverhalten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden vorherrschen. Sie merkt an, dass auch hier über das Ausmass und die Art des Einflusses bislang noch wenig bekannt ist. Menz und Nies (2015) gehen im Zusammenhang damit davon aus, dass den Mitarbeitenden oft zu wenig beratende Führung zur Verfügung gestellt wird. Ein Führungskonzept, welches diesen Aspekt miteinschliesst, ist *Empowering Leadership* (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). Wie genau gesundheitsförderliches Führungsverhalten bei indirekter Steuerung und dem Umgang der Mitarbeitenden mit den Tätigkeitsbedingungen zusammenhängt, ist bis anhin ebenfalls noch weitgehend unbekannt. Zusammengefasst stellt sich daher die Frage, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende bei dieser Ausgangslage selbstgefährdendes Verhalten vermeiden und vermehrt adaptive Strategien einsetzen können, um ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Ebenfalls ist von Interesse, welcher Einfluss die Führungsperson dabei haben kann.

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Vor dem erläuterten Hintergrund soll deshalb überprüft werden, wie Tätigkeitsanforderungen und –ressourcen indirekter Steuerung mit dem Bewältigungsverhalten zusammenhängen und wie der Zusammenhang dieses Verhaltens mit Indikatoren der Mitarbeitendengesundheit aussieht.

Ebenfalls soll analysiert werden, wie das Führungsverhalten bei indirekter Steuerung ausgestaltet werden soll, um einen gesundheitsförderlichen Umgang mit den Tätigkeitsbedingungen zu erzielen. Konkreter stellt sich dabei die Frage, ob Führungsverhalten den Zusammenhang von Anforderungen und Ressourcen indirekter Steuerung und Bewältigungsverhalten zu moderieren vermag. Genauer gesagt, ob positives Führungsverhalten bei hohen Tätigkeitsanforderungen, welche durch indirekte Steuerung hervorgerufen werden können, die Selbstgefährdung abschwächen und einen positiven Umgang damit fördern kann.

Um das Bild zu vervollständigen sollen auch Gesundheitsindikatoren erhoben werden, um den Zusammenhang von Bewältigungsverhalten und Indikatoren von Mitarbeitendengesundheit wie Erschöpfung und Engagement beschreiben zu können.

Auf dieser Grundlage ergibt die folgende Hauptfragestellung für diese Arbeit:

Wie hängen Tätigkeitsanforderungen und -ressourcen indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten sowie Mitarbeitendengesundheit zusammen und wie beeinflusst wahrgenommenes Führungsverhalten diesen Zusammenhang?

Ziel der Studie ist es, die Wirkmechanismen besser zu verstehen sowie Handlungsempfehlungen auszuarbeiten, wie Führungskräfte einen positiven Umgang mit Herausforderungen indirekter Steuerung ihrer Mitarbeitenden fördern können. Es sollen spezifische Aspekte des Führungsverhaltens mit einer günstigen Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden identifiziert werden, von denen Leitlinien für Führungs-Coachings abgeleitet werden können.

1.2 Abgrenzung

Der Fokus der Arbeit liegt auf den allgemeinen Wirkmechanismen bei indirekter Steuerung sowie dem Einfluss von Führungsverhalten auf das Bewältigungsverhalten und schlussendlich auf die Mitarbeitendengesundheit bei indirekter Steuerung. Dabei wird nicht genauer auf die Qualität der Umsetzung indirekter Steuerung eingegangen. Indirekte Steuerung soll lediglich den betrachteten Rahmen definieren. Ebenfalls werden keine individuellen Einflussfaktoren von Mitarbeitenden wie z.B. Persönlichkeit, Motivation oder erlebte Sinnhaftigkeit bei der Arbeit erhoben und miteinbezogen. Auch werden Eigenschaften des Unternehmens wie Organisationsstruktur oder -kultur ausser Acht gelassen. Es werden ausschliesslich bereits entwickelte Skalen eingesetzt und in einem neuen Kontext überprüft. In diesem Sinne dient die Arbeit zur Validierung und teilweise Weiterentwicklung bewährter Konstrukte und weniger einer Exploration.

1.3 Aufbau des Berichts

Zunächst wird in Kapitel 2 der theoretische Hintergrund zu den Themen Arbeit und Gesundheit sowie Anforderungen und Ressourcen indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten, Gesundheitsindikatoren von Mitarbeitenden und *Empowering Leadership* bei indirekter Steuerung behandelt. In Kapitel 3 werden anschliessend die methodischen Vorgehensweisen der Datenerhebung und –auswertung dargelegt. Des Weiteren werden darauf aufbauend in Kapitel 4 die Ergebnisse der vorliegenden Studie dargestellt, wonach diese in Kapitel 5 diskutiert werden.

2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen behandelt. Zunächst soll der Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit beschrieben und mit dem Job Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell) von Bakker und Demerouti (2017) verknüpft werden. Darauf folgend wird beschrieben, was indirekte Steuerung bedeutet und was typische Chancen und Risiken davon sind. Als mögliche Bewältigungsverhalten im Umgang mit indirekter Steuerung werden Selbstgefährdung sowie Selbstsorge herangezogen und als Antezedenzien für Mitarbeitendengesundheit eingeordnet. In einem dritten Teil wird das Führungsverhalten, genauer *Empowering Leadership* (Arnold et al., 2000) in das Modell eingegliedert. Unter Berücksichtigung des JD-R-Modells und auf Grundlage des aktuellen Forschungsstandes werden anschliessend die Hypothesen abgeleitet.

2.1 Arbeit und Gesundheit

Arbeit und Gesundheit sind eng miteinander verknüpft. Das Leben besteht zwar nicht nur aus Erwerbsarbeit, weshalb auch weitere Faktoren zu unserem Gesundheitszustand und Wohlbefinden beitragen, jedoch steht ausser Zweifel, dass Arbeitsbedingungen und Erwerbsstatus einen Zusammenhang zur (psychischen) Gesundheit aufweisen (Rigotti & Mohr, 2011). Es wurden bereits viele Modelle entwickelt, die zur Erklärung dieses Zusammenhangs herangezogen werden. Hervorzuheben sind dabei vor allem das Demand-Control-Modell von Karasek (1979) sowie das Effort-Reward-Imbalance-Modell von Siegrist (1996). Darauf aufbauend ist das Job Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2007) entstanden. Kratzer und Dunkel (2011) sehen einen Konflikt zwischen Arbeit und Gesundheit, was nach dem heutigen Wissensstand jedoch nicht unbedingt der Fall sein muss. In der folgenden Ausführung soll aufgezeigt werden, dass das JD-R-Modell neben dem möglicherweise negativen

Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit auch einen positiven Fokus setzt und gesundheitsförderliche Indikatoren miteinbezieht.

2.1.1 Job Demands-Resources-Modell

Eine theoretische Basis zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit bildet das JD-R-Modell von Bakker und Demerouti (2007, 2017). Es gilt laut Schaufeli und Taris (2014) zurzeit als eines der populärsten Stressmodelle. Durch seine Offenheit, die Erweiterbarkeit und den ressourcenorientierten Ansatz eignet sich das Modell sehr gut für die praktische Anwendung im Zusammenhang mit Analysen psychosozialer Risiken sowie die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen im Kontext moderner Arbeitsbedingungen (Richter et al., 2011).

Das JD-R-Modell erklärt Aspekte des Wohlbefindens von Mitarbeitenden (z.B. Burnout oder Arbeitsengagement) auf der Grundlage von Tätigkeitsbedingungen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Unter Tätigkeitsbedingungen werden Anforderungen (engl.: demands) und Ressourcen (engl.: resources) verstanden (Schladitz, 2017).

Es werden im Modell zwei Prozesse beschrieben (vgl. Abb. 1, S. 7). Zum einen ist dies der *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung*, welcher bei einer Häufung von Anforderungen durch die Aktivierung des Sympathikus zu Belastungen (engl.: strain) wie Erschöpfung (engl.: exhaustion) führt (Richter et al., 2011; Schladitz, 2017). Zum anderen sollen im *Motivationalen Prozess* Ressourcen dazu beitragen, dass die Motivation (enlg.: motivation) erhöht wird, was unter anderem Arbeitsengagement (engl.: work engagement) miteinschliesst. Folglich sollen Mitarbeitende bessere Leistungen erbringen können (Schladitz, 2017).

Ebenfalls beschreibt das Modell einen Interaktionseffekt zwischen Anforderungen und Ressourcen. Dabei sollen Ressourcen die negative Wirkung von Anforderungen abfedern sowie Anforderungen die positive Wirkung von Ressourcen abschwächen (Schladitz, 2017).

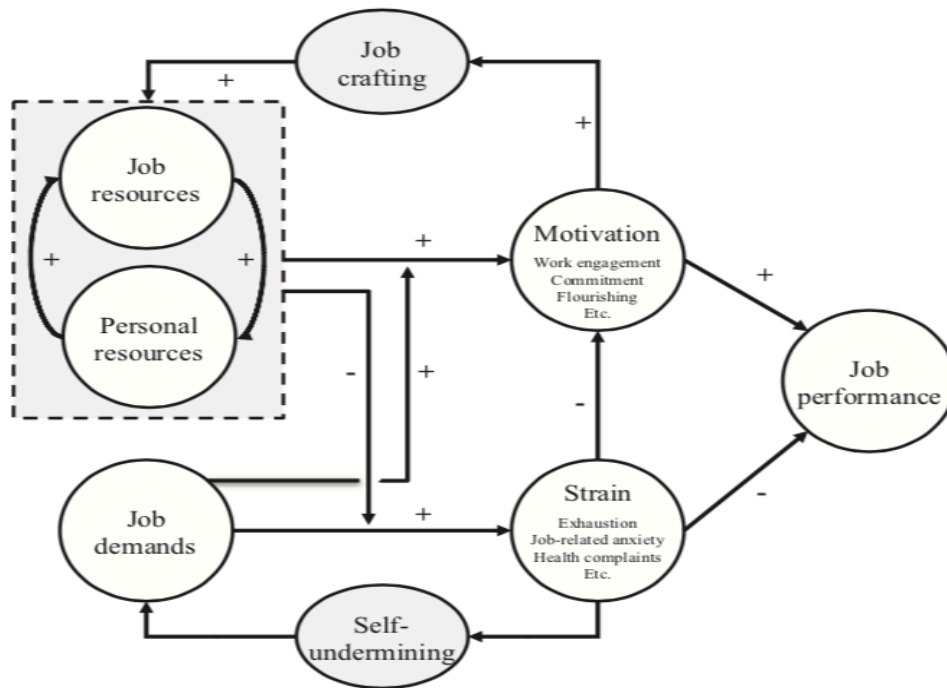


Abb. 1 JD-R-Modell nach Bakker und Demerouti (2017)

Anforderungen und Ressourcen werden im Modell konzeptionell voneinander unterschieden, wobei in der Regel von negativen Zusammenhängen ausgegangen wird (Schladitz, 2017).

Anforderungen

Laut Bakker und Demerouti (2007) beziehen sich Anforderungen auf physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte bei der Arbeit, welche dauerhaft physische oder psychologische Bemühungen oder Fähigkeiten fordern. Deshalb werden Anforderungen laut den Autoren mit physiologischen oder psychologischen Kosten assoziiert. Typische Anforderungen sind laut Schaufeli und Taris (2014) beispielsweise Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, Jobunsicherheit, kognitive Anforderungen oder Reorganisation.

Ressourcen

Unter Ressourcen werden nach Bakker und Demerouti (2007) ebenfalls physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit verstanden. Im Gegensatz zu den Anforderungen sind Ressourcen jedoch entweder funktional bei der Zielerreichung, verringern Arbeitsanforderungen und die damit einhergehenden Kosten oder stimulieren die persönliche Weiterentwicklung. Das aktuelle Modell von Bakker und Demerouti (2017) schliesst auch persönliche Ressourcen mit ein. Beispielsweise kann dies der Glaube von Mitarbeitenden daran sein, dass sie ihre Umgebung kontrollieren können. Es wird angenommen, dass persönli-

che Ressourcen wie Selbstwirksamkeit oder Optimismus eine ähnliche Rolle wie Arbeitsressourcen spielen können und sich diese gegenseitig positiv beeinflussen (Bakker & Demerouti, 2017). Beispiele für Ressourcen im JD-R-Modell stellen nach Schaufeli und Taris (2014) unter anderem Autonomie, Aufgabenvielfalt, Führung, finanzielle Anreize oder das soziale Klima dar.

Self-undermining und Job crafting

Mit der Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells (Bakker und Demerouti, 2007) gehen Bakker und Demerouti (2017) heute nicht mehr davon aus, dass die Tätigkeitsbedingungen ausschliesslich von der Organisation geprägt werden und Mitarbeitende diesen Bedingungen ausgesetzt sind. Das Modell postuliert nun, dass Mitarbeitende mit ihrem Verhalten proaktiv Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit nehmen können. Auf der negativen Seite wird im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* dabei von *Self-undermining* gesprochen. Damit sind nach Bakker und Demerouti (2017) Verhaltensweisen gemeint, welche Hindernisse schaffen können und das Erreichen von Leistungen erschweren. Somit wird im JD-R-Modell davon ausgegangen, dass Angestellte, die belastet sind bei ihrer Arbeit, wahrscheinlich *Self-undermining*-Verhaltensweisen zeigen, welche zu mehr Arbeitsanforderungen und wiederum zu mehr Belastung führen. Auf der positiven Seite wird im *Motivationalen Prozess* der von Wrzesniewski und Dutton (2001) geprägte Begriff *Job crafting* genannt. Tims, Bakker und Derks (2012) definieren *Job crafting* als proaktives Verändern von Arbeitsanforderungen und –ressourcen durch Mitarbeitende. Mitarbeitende welche *Job crafting* betreiben, erhöhen Ressourcen (bspw. indem sie nach Feedback fragen) und gehen Anforderungen aktiv an (bspw. indem sie sich neue Kompetenzen aneignen). Es wird im JD-R-Modell davon ausgegangen, dass Mitarbeitende, welche motiviert sind bei ihrer Arbeit, wahrscheinlich *Job crafting*-Verhalten zeigen, welche zu mehr Arbeits- sowie persönlichen Ressourcen führen, was wiederum zu mehr Motivation führt. Tims, Bakker und Derks (2012) konnten feststellen, dass aktives *Job crafting* tatsächlich mit höherem Arbeitsengagement einhergeht. Bei beiden Prozessen ergibt sich somit eine positive Rückkopplung (vgl. Abb. 1, S. 7).

2.2 Indirekte Steuerung

Im Zusammenhang mit der Mitarbeitendengesundheit wird aktuell das Phänomen der indirekten Steuerung in Unternehmen diskutiert. Mit indirekter Steuerung ist nach Peters (2011)

sowie Krause und Dorsemagen (2017) die erfolgsorientierte Steuerung gemeint, die bei abhängigen Beschäftigten die Leistungsdynamik von selbstständigen Unternehmern reproduziert. Ein zentrales Merkmal ist die Führung durch Ziele (Krause et al., 2015). Unter indirekter Steuerung lassen sich verschiedene Managementkonzepte zusammenfassen, welche je nach Branche differieren (Krause & Dorsemagen, 2017). Beispielsweise sind dies Management by Objectives, Key Performance Indicators, wirkungsorientierte Verwaltungsführung und New Public Management, Abrechnung nach Fallgruppen/-pauschalen in Krankenhäusern, Productivity Measurement and Enhancement System oder Ähnliches (Krause & Dorsemagen, 2017). Im Gegensatz dazu steht bei direkter Steuerung, wie sie in traditionellen Unternehmen gängig war oder ist, die Weisungsgebundenheit der Mitarbeitenden im Zentrum (Peters, 2011). Es wird im Zusammenhang damit auch von *command-and-control* gesprochen.

In den letzten 20-30 Jahren kann weltweit eine starke Zunahme in der Umsetzung indirekter Steuerungskonzepte festgestellt werden, wobei die produktivitätsförderliche Wirkung gut belegt ist (z.B. Rodgers und Hunter, 1991). Kratzer und Dunkel (2011) sprechen davon, dass das zentrale Prinzip indirekter Steuerung darin besteht, eine turbokapitalistische Wachstums- und Wettbewerbslogik zum internen Steuerungsprinzip zu machen. Hierbei werden die Mitarbeitenden oftmals mit unternehmerischen Herausforderungen und Rahmenbedingungen des Marktes konfrontiert. Krause und Dorsemagen (2017) beschreiben folgende fünf Merkmale als kennzeichnend:

- **Führen über Ziele:** Mitarbeitende erhalten Ziele, welche sie in einem festgelegten Zeitraum erreichen müssen. Der Erreichungsgrad dieser Ziele dient als Maßstab für die Beurteilung der Arbeitsleistung. Entweder werden diese Ziele vorgegeben oder gemeinsam in einem Gespräch ausgearbeitet. Der festgelegte Zeitraum kann entweder kurz- (z.B. 1 Woche) oder langfristig (z.B. 1 Jahr) sein.
- **Ziele sind quantifizierbare Kennzahlen, die den unternehmerischen Erfolg wieder spiegeln:** Die herangezogenen Ziele werden als Erfolgsindikatoren verwendet und beschränken sich nicht nur auf bloße Verhaltensvorschriften. Gute Beispiele dafür sind das Erreichen von ökonomischen Kennzahlen wie z.B. Umsatz- oder Ertragsziele. Wichtig ist dabei, dass der erreichte Erfolg eines Mitarbeitenden in Zahlen verdeutlicht werden kann.

- **Übertragen der Verantwortung für die Zielerreichung auf Mitarbeitende aller Hierarchieebenen:** Den Mitarbeitenden werden die Ziele und die Verantwortung zur Erreichung darüber vollumfänglich zugeschrieben. Wenn sich beispielsweise Rahmenbedingungen verschlechtern, muss selbständig eine Lösung dafür gefunden werden, wie das Ziel trotzdem erreicht werden kann.
- **Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades:** Im Rahmen eines regelmässig durchgeführten Controllings werden die relevanten Kennzahlen erfasst und mit einem betrieblichen Sollwert verglichen. Falls kritische Abweichungen bestehen, wird dies dem Mitarbeitenden zurückgemeldet.

Als weiteres fakultatives Kriterium nennen Krause und Dorsemagen (2017) das Folgende:

- **Benchmarking anhand von Kennzahlen:** Anhand der Kennzahlen ist eine direkte Gegenüberstellung zwischen Mitarbeitenden, Teams, Standorten, Filialen oder Ähnlichem möglich und wird auch vorgenommen. Es ist auch möglich ein Vergleich zu einem externen Benchmark zu ziehen.

Es wird davon ausgegangen, dass bei Erfüllung dieser Kriterien in einem Unternehmen vor allem oder ausschliesslich indirekt gesteuert wird (Krause & Dorsemagen, 2017). Dabei kommen in Unternehmen aber auch oftmals Mischformen zwischen direkter und indirekter Steuerung vor (Krause & Dorsemagen, 2017).

Um die Wirkmechanismen indirekter Steuerung besser zu verstehen und um eine Einordnung von Anforderungen und Ressourcen im JD-R-Modell zu ermöglichen, sollen im Folgenden zuerst typische Risiken und Chancen beschrieben werden, welche die Qualität der indirekten Steuerung kennzeichnen. Denn in neueren Studien konnte gezeigt werden, dass vor allem die Qualität der Umsetzung indirekter Steuerung eine gesundheitskritische Rolle spielt (Schraner, 2015). Ansonsten liegen teilweise nur geringe negative Zusammenhänge oder ambivalente Einflüsse von indirekter Steuerung und Gesundheit vor. Daran anschliessend soll vertiefter auf Zeitdruck und Autonomie eingegangen werden, welche als typische Anforderungen und Ressourcen indirekter Steuerung im Sinne von Bakker und Demerouti (2007) abgeleitet werden können.

2.2.1 Risiken und Chancen indirekter Steuerung

Indirekte Steuerung wurde in den letzten Jahren häufig negativ mit der Gesundheit von Mitarbeitenden assoziiert. Laut Krause und Dorsemagen (2017) kann indirekte Steuerung aber

nicht nur mit negativen Aspekten assoziiert werden, sondern birgt durchaus auch Chancen. Mit dem Ziel, den Zusammenhang zwischen indirekter Steuerung und Gesundheit auf Grundlage der Qualität der Umsetzung zu erklären, haben Krause und Dorsemagen (2017) auf der Basis von Fallstudien (Krause, Dorsemagen, Stadlinger & Baeriswyl, 2012) ein Rahmenmodell entwickelt (Abb. 2), welches neben den Merkmalen indirekter Steuerung, typische Stressoren, Ressourcen und Regulationsanforderungen aufzeigt.

Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen im Rahmen indirekter Steuerung

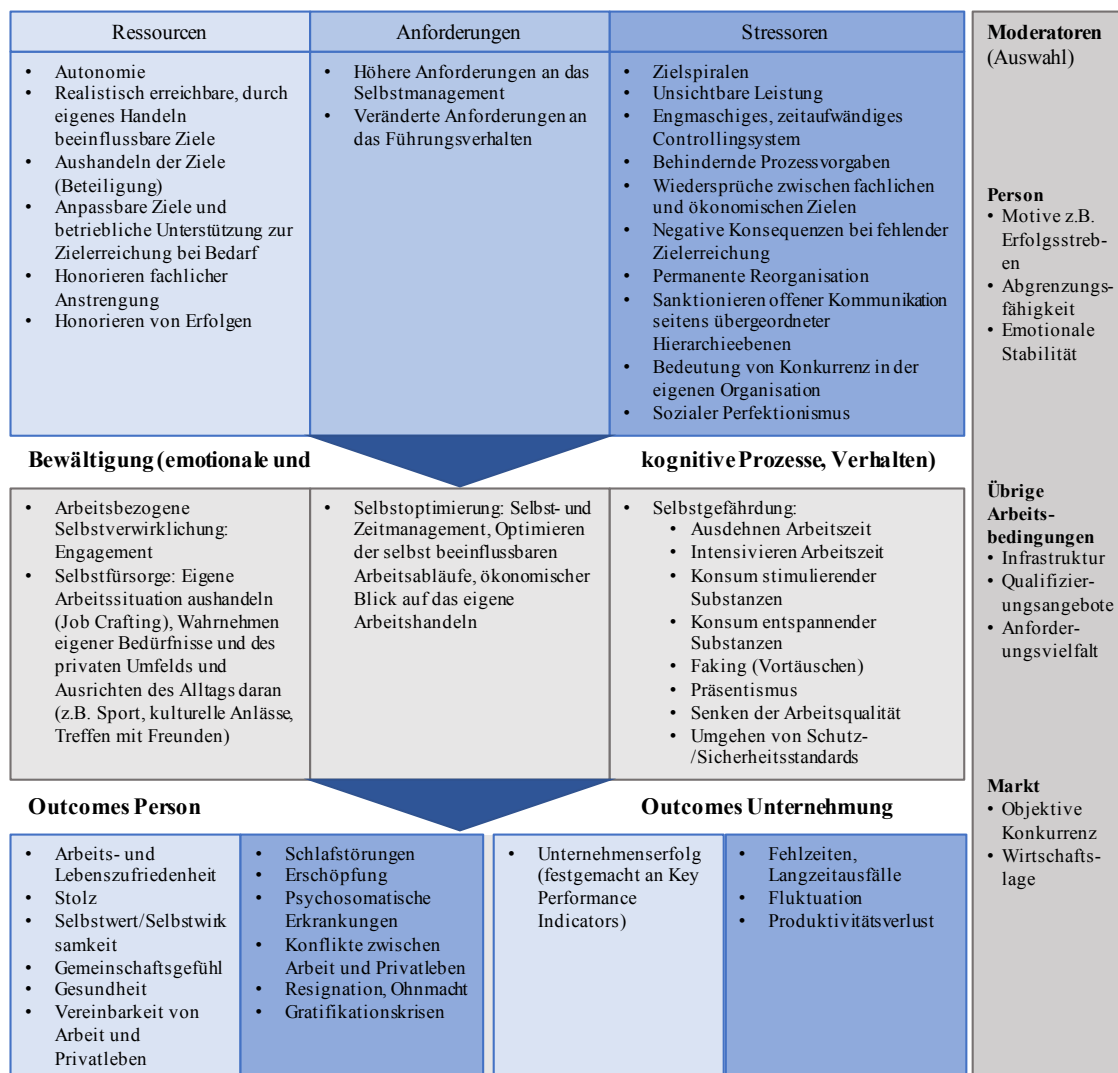


Abb. 2 Rahmenmodell zum Einfluss indirekter Steuerung auf Bewältigungsstrategien, Gesundheit und weiteren Outcomes (Eigene Darstellung in Anlehnung an Krause & Dorsemagen, 2017)

Die Autoren nehmen an, dass die bestehende Leistungssteuerung das Bewältigungsverhalten der Beschäftigten beeinflusst, wobei sich dieses Verhalten wiederum auf verschiedene Outcomes (wie z.B. Erschöpfung oder Gesundheit) auswirkt. Ferner sollen diese Zusammenhänge

durch verschiedene Moderatorvariablen in Bezug auf die Person, die Tätigkeitsbedingungen oder den Markt beeinflusst werden.

Krause und Dorsemagen (2017) nennen typische Regulationsprobleme indirekter Steuerung. Darunter befinden sich beispielsweise ein engmaschiges Controlling, behindernde Prozessvorgaben oder negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung (vgl. Abb. 2, S. 11).

Die Gründe für negative Auswirkungen indirekter Steuerung können jedoch auch in neuartigen Konflikten oder Widerspruchssituationen gesucht werden. Peters (2011) beschreibt unter anderem Zielkonflikte zwischen dem fachlichen und unternehmerischen Gewissen. Der Konflikt besteht darin, dass Beschäftigte zwar nach wie vor fachlich korrekte Arbeit leisten müssen und wollen, von ihnen jedoch auch verlangt wird, eine betriebswirtschaftliche Sicht auf ihre eigene Arbeit zu haben (indem sie z.B. ihre eigene Rentabilität im Auge behalten müssen).

Hinzu kommen sogenannte dynamisierte Leistungsziele und sich daraus ergebende Zielspiralen (Menz, Dunkel & Kratzer, 2011; Chevalier & Kaluza, 2015). Die Verfolgung dieser Zielspiralen stellt laut Chevalier & Kaluza (2015) einen der Hauptgründe für das Risiko negativer Auswirkungen bei indirekter Steuerung dar. Mit Zielspiralen sind stetig steigende Zielvorgaben gemeint, welche sich am Marktwachstum orientieren und dabei das Leistungspotential der Mitarbeitenden und deren zur Verfügung stehenden Ressourcen ausser Acht lassen (Chevalier & Kaluza, 2015). Dadurch resultiert, dass Ziele kontinuierlich gesteigert werden. Chevalier und Kaluza (2015) erwähnen jedoch auch, dass Zielspiralen nicht zwingend mit indirekter Steuerung einhergehen müssen. Je nachdem wie die Ziele definiert werden, kann man das Entstehen solcher Spiralen umgehen. Dies ist dann der Fall, wenn der Massstab der Zielsetzung das Leistungspotential der Beschäftigten und nicht das Marktwachstum darstellt. Dabei sollen die Ziele von den Mitarbeitenden als herausfordernd, aber auch als realistisch und erreichbar eingeschätzt werden (Chevalier & Kaluza, 2015). Laut Krause und Dorsemagen (2017) steigt die Zielqualität auch dann, wenn sich die Mitarbeitenden bei der Zielvereinbarung einbringen können. Eine andere Strategie um Zielspiralen zu vermeiden, sind anpassbare Ziele bzw. die Möglichkeit, dass bei unerwarteten Schwierigkeiten Unterstützung im Betrieb angefordert werden kann (Krause & Dorsemagen, 2017).

Ein weiterer Stolperstein der indirekten Steuerung ist nach Krause und Dorsemagen (2017) die unsichtbare Leistung. Im Gegensatz zu traditionellen Steuerungsformen bleibt bei indi-

rekter Steuerung ein grosser Teil der Arbeitsleistung unsichtbar oder kann nicht als Arbeitszeit verbucht werden. Oftmals wird der Zeitaufwand beispielsweise für administrative Aufgaben oder die Einarbeitung in neue Aufgaben von der Organisation nicht realistisch eingeplant. Gleichzeitig wird der tatsächliche Arbeitsaufwand bei der Überprüfung der Zielerreichung nicht berücksichtigt, was zu negativen Reaktionen des Mitarbeitenden führen kann. Dem kann im Rahmen indirekter Steuerung jedoch entgegengewirkt werden, indem die fachliche Arbeit honoriert wird (Krause & Dorsemagen, 2017). Das heisst, wenn auch bei einem Ausbleiben des ökonomischen Erfolgs das investierte Engagement mit in die Beurteilung einfließt. Ebenfalls ordnen Krause und Dorsemagen (2017) den Freizeitausgleich oder das Auszahlen von Überstunden dem Honorieren von unsichtbaren Leistungen zu.

Daraus lässt sich schliessen, dass es verschiedene Risiken indirekter Steuerung gibt, diese aber durch einen richtigen Umgang damit abgedeckt werden können. Andererseits entstehen durch indirekte Steuerung auch Ressourcen.

Chevalier und Kaluza (2015) sehen Ressourcen indirekter Steuerung vor allem in erhöhten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, welche ein positives Erleben der Arbeit begünstigen. Krause und Dorsemagen (2017) erwähnen in ihrem Rahmenmodell die erhöhte Autonomie. Ebenfalls birgt das Führen über Ziele an sich gesundheitsförderliches Potential. Laut Chevalier & Kaluza (2015) reduzieren Ziele Unsicherheit, indem sie Struktur vermitteln. Ebenfalls können sie es Mitarbeitenden erleichtern Prioritäten zu setzen und haben, nach Annahme der Autoren, eine sinnstiftende Wirkung.

Zum Verständnis der Wirkmechanismen indirekter Steuerung wurden an dieser Stelle verschiedene Risiken und Chancen aufgezeigt. Für die vorliegende Untersuchung musste ein Fokus gesetzt werden. Da Zeitdruck zusätzlich zu den gerade erläuterten Faktoren als typische Anforderung indirekter Steuerung angesehen werden kann, wird im folgenden Verlauf der Schwerpunkt daraufgesetzt. Im Anschluss soll daher ausführlich darauf eingegangen werden, wieso Zeitdruck als kennzeichnende Anforderung angesehen werden kann.

2.2.2 Zeitdruck als typische Anforderung indirekter Steuerung

Zeitdruck kann als Aspekt der Arbeit eingeordnet werden, der physische oder psychologische Bemühungen oder Fähigkeiten fordert und mit physiologischen oder psychologischen Kosten assoziiert wird. Chevalier und Kaluza (2015) beispielsweise zählen Zeitdruck aus handlungstheoretischer Perspektive als mögliche Anforderung indirekter Steuerung und somit als Fak-

tor, welcher die Mitarbeitenden daran hindert, ihre Ziele zu erreichen und effektiv zu arbeiten. Mit Zeitdruck ist in Bezug auf die Arbeitswelt gemeint, dass die zur Verfügung stehende Zeit zur Bearbeitung der vorhandenen Arbeitsmenge in der erwarteten Qualität nicht ausreicht (Schwendener et al., 2017). Im Jahr 2015 berichteten 36% der Arbeitnehmenden in Europa, dass sie jeweils knappe Deadlines erfüllen müssen (Eurofound, 2017). Ebenso berichten 33% der Arbeitnehmenden, dass sie etwa dreiviertel der gesamten Zeit mit einem hohen Tempo arbeiten müssen (Eurofound, 2017). Darüber hinaus sagt eine aus zehn Personen, dass sie nie oder fast nie ausreichend Zeit hat, ihre Arbeit zu erledigen (Eurofound, 2017). Im Zusammenhang mit indirekter Steuerung sehen Kratzer et al. (2012) den zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt als eine wesentliche Ursache vermehrter psychischer Belastungen. Auch Szollos (2009) hält fest, dass Zeitdruck in der heutigen Gesellschaft eine der allgegenwärtigsten Erfahrungen ist. Laut ihm fühlen sich zunehmend mehr Leute gehetzt oder haben zumindest das Gefühl, nie genug Zeit zu haben. Metaanalysen belegen den Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erkrankungen (Rau und Buyken, 2015). Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks und van Dick (2017) finden in ihrer Studie Hinweise dafür, dass kurzfristig erhöhter Zeitdruck als motivierender Faktor dienen kann. Im Gegensatz dazu wirkt sich langfristiger Zeitdruck negativ auf das Arbeitsengagement aus. Zeitdruck kann somit als typische und höchstrelevante Anforderung indirekter Steuerung im Sinne des JD-R-Modells nach Bakker und Demerouti (2007) angesehen werden. Im Gegensatz dazu soll im Folgenden ausführlich auf Autonomie als typische Ressource indirekter Steuerung eingegangen werden.

2.2.3 Autonomie als typische Ressource indirekter Steuerung

Autonomie kann als Aspekt gesehen werden, welcher funktional bei der Zielerreichung ist und somit Arbeitsanforderungen und die damit einhergehenden Kosten zu verringern vermag oder auch die persönliche Weiterentwicklung stimulieren kann (vgl. Kap. 2.1.1). Autonomie gilt als kennzeichnende Ressource von indirekter Steuerung (Krause & Dorsemag, 2017) und wird auch von Schaufeli und Taris (2014) als solche eingeordnet. Unter Autonomie im Sinne von Stegemann et al. (2010) werden Freiheiten und Unabhängigkeit in Bezug auf die Planung von Zeitpunkt und Reihenfolge der Erledigung von Teiltätigkeiten, die Möglichkeiten selbständig Entscheidungen zu treffen sowie die Möglichkeiten die Arbeitsmethoden selbst zu wählen verstanden. Dabei schreiben Stegemann et al. (2010) hohe Autonomie vor allem selbständig Erwerbenden zu. Krause und Dorsemag (2017) verstehen den Begriff der Autonomie etwas breiter, nämlich, dass sich Entscheidungsspielräume nicht nur auf Details

wie beispielsweise der Reihenfolge von Arbeitsschritten beschränken, sondern sich auf ein ganzheitliches, selbständiges Handeln beziehen. Mitarbeitende können somit Einfluss auf ihre Arbeitsmenge und ihre Prioritätensetzung nehmen. Ebenfalls nennen Krause und Dorse-magen (2017) den Aspekt, die Arbeitszeit und den Arbeitsort flexibel zu wählen, wenn es die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben unterstützt. Studien zeigen, dass sich Autonomie als Arbeitsbedingung positiv mit Engagement und somit mit Mitarbeitendengesundheit asso-ziiieren lässt (Saks, 2006). Auch Chevalier und Kaluza (2015) erwähnen, dass indirekte Steue-rung durch mehr Autonomie und Selbstbestimmung in der Arbeitsplanung mit besserer Ver-einbarkeit von Freizeit, Familie und Beruf einhergehen kann. Insgesamt kann Autonomie so-mit als kennzeichnende Ressource angesehen werden und wird entsprechend in das JD-R-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) als Ressource miteinbezogen.

2.3 Bewältigungsverhalten

Mit der Integration von *Self-undermining* und *Job crafting* nehmen Bakker und Demerouti (2017) an, dass der Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesund-heit vom Bewältigungsverhalten der Mitarbeitenden vermittelt wird (vgl. Kap. 2.1.1). Laut Faltermaier und Lessing (2017, S. 358) beschreibt Bewältigungsverhalten (auch Coping) „jede Form der Auseinandersetzung bzw. des Umgangs mit psychisch und physisch als belas-tend empfundenen Situationen oder erwarteten Ereignissen, welche die Ressourcen einer Per-son berühren oder übersteigen.“ Damit wird beschrieben, dass Menschen Stressoren oder Herausforderungen nicht passiv ausgeliefert sind, sondern den Situationen aktiv begegnen und somit gesundheitliche Beeinträchtigungen vermeiden können (Lazarus, 1993). Folglich stellt das Bewältigungsverhalten, wie dies auch im JD-R-Modell beschrieben wird, einen wichtigen Faktor für die Erhaltung der Gesundheit dar. Unter dem Bewältigungsverhalten versteht Lazarus (1993) adaptive sowie maladaptive Bewältigungsprozesse. Dabei wird unter adaptiv eine erfolgreiche Bewältigung mit einem positiven Effekt verstanden. Demgegenüber bezieht sich maladaptives Bewältigungsverhalten auf das Gegenteil. Negative Auswirkungen auf die Gesundheit resultieren dementsprechend dann, wenn der situationsangemessene Ein-satz von Bewältigungsverhalten nicht gelingt (Zapf & Semmer, 2004). Bei positiver Bewälti-gung können Krankheiten vermieden und sogar Gesundheit gefördert werden (Faltermaier & Lessing, 2017).

Im Zusammenhang mit indirekter Steuerung kann bei den Beschäftigten nach Krause et al. (2015) die Wahrscheinlichkeit für maladaptive oder selbstgefährdendes Bewältigungsverhalten steigen. Dies weil höhere Flexibilitätsanforderungen bestehen und die Anforderungen an das Selbstmanagement bei den Beschäftigten grösser sind als bei direkten Steuerungsformen. Peters (2011) beschreibt die Tendenz zu diesem negativen Bewältigungsverhalten bei indirekter Steuerung und nennt die sogenannte interessierte Selbstgefährdung (vgl. Kap. 2.3.1) in diesem Kontext gar als notwendige Konsequenz. Unter Einbezug des JD-R-Modells (Bakker & Demerouti, 2007) kann aber auch angenommen werden, dass ein positiver Umgang im Sinne von *Job crafting* in diesem Kontext möglich ist. Unter Einbezug der Ausführungen zu den Wirkmechanismen bei indirekter Steuerung (vgl. Kap. 2.2) und den Annahmen des JD-R-Modells schliessen Krause und Dorsemagen (2017), dass je nach konkreter Ausgestaltung indirekter Steuerung mit unterschiedlichen und/oder ambivalenten Auswirkungen auf die Gesundheit zu rechnen ist, welche durch psychische Mechanismen und Verhaltensweisen vermittelt werden.

Im Folgenden soll genauer darauf eingegangen werden, inwiefern sich Selbstgefährdung als maladaptive und Selbstsorge als adaptive Strategie in das JD-R Modell eingliedern lassen und wieso es sich dabei um kennzeichnende Bewältigungsstrategien in Bezug auf indirekte Steuerung handeln könnte. Meier (2015) konnte jeweils eine Teilmediation von Bewältigungsverhalten im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* sowie im *Motivationalen Prozess* zwischen dem Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit finden.

2.3.1 Selbstgefährdung

Das Konzept der Selbstgefährdung kann mittlerweile als etabliert angesehen werden. Selbstgefährdung umschreibt nach Krause et al. (2015) Verhaltensweisen von Erwerbstätigen, welche das Ziel der Bewältigung arbeitsbezogener Stressoren verfolgen, dabei jedoch die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Erkrankungen erhöhen oder die notwendige Regeneration davon verhindern. Selbstgefährdung meint somit einen gesundheitsschädlichen Umgang mit Tätigkeitsbedingungen. Peters (2011) beschreibt Selbstgefährdung als Kernsymptom gesundheitskritischer Auswirkungen, um den Erfolg der eigenen Arbeit zu sichern oder um Misserfolg zu vermeiden. Dabei wird willentlich eine Gefährdung der eigenen Gesundheit in Kauf genommen. Nach Krause et al. (2015) stellt interessierte Selbstgefährdung ein Bewältigungsverhalten dar, welches folgende acht Facetten beinhaltet:

-
- **Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit:** Die Arbeit wird zeitlich und örtlich entgrenzt. Dies bedeutet, dass Zeit, die eigentlich für private und familiäre Aktivitäten sowie für Erholung da wäre, zugunsten der Arbeitszeit reduziert wird oder Beschäftigte in der privaten Zeit für geschäftliche Belange erreichbar sind.
 - **Intensivieren der Arbeitszeit:** Die Intensität der Arbeitszeit und die Geschwindigkeit der Arbeit werden erhöht. Der oder die Mitarbeitende verzichtet beispielsweise auf gegenseitige Unterstützung und auf den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen oder zieht sich vollständig aus dem Arbeitsalltag zurück.
 - **Einnahme von Substanzen zur Erholung:** Dies umfasst die Einnahme von Substanzen mit dem Zweck, sich nach einem anstrengenden Tag zu entspannen oder sich im Hinblick auf den Folgetag zu erholen. Beispielsweise können Motive für die Einnahme entsprechender Substanzen das Vermeiden von Grübeln und das Erleichtern von Ein- und Durchschlafen sein.
 - **Einnahme stimulierender Substanzen:** Damit ist die Einnahme von Aufputschmitteln und/oder Medikamenten gemeint, um die (kognitive) Leistungsfähigkeit zu steigern oder zu erhalten.
 - **Präsentismus:** Darunter verstanden wird das Arbeiten oder Erscheinen am Arbeitsplatz, obwohl eine Krankheit besteht. Somit wird auf die notwendige Regeneration bei Krankheit verzichtet.
 - **Vortäuschen:** Dabei werden bewusst falsche Informationen bereitgestellt. Zum Beispiel wird vom Mitarbeitenden eine hohe Leistungsfähigkeit suggeriert, Schwächen oder Bedenken verschwiegen oder teilweise sogar in Bezug auf den Stand eines Projektes gelogen indem z.B. Statistiken o.Ä. gefälscht werden.
 - **Senken der Qualität:** Die fachliche Qualität der verrichteten Arbeit wird reduziert oder es wird auf die Erledigung wichtiger Sekundäraufgaben verzichtet, welche langfristig für eine qualitativ gute Arbeit notwendig wären. Dabei werden negative Konsequenzen für sich selber, für andere Personen im Arbeitsumfeld oder für Kunden in Kauf genommen.
 - **Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards:** Dabei wird auf die Einhaltung von formellen oder informellen Regelungen zum Arbeits- oder Gesundheitsschutz verzichtet. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unfälle, Erkrankungen oder Verschleiss auftreten, erhöht sich dadurch.

Laut Ahlers (2011) berichtet durchschnittlich knapp die Hälfte deutscher Betriebsräte in indirekt gesteuerten Unternehmen über selbstgefährdendes Verhalten der Beschäftigten wie überlanges Arbeiten oder Präsentismus. Es konnte bereits in verschiedenen Studien Hinweise dafür gefunden werden, dass es sich bei Selbstgefährdung um eine Mediatorvariable zwischen Tätigkeitsbedingungen indirekter Steuerung und Mitarbeitendengesundheit handelt, die zum besseren Verständnis des Zusammenhangs herangezogen werden kann (Chevalier & Kaluza, 2015; Meier, 2016). Zusammengefasst beschreiben die Facetten somit aktive, aber maladaptive Bewältigungsstrategien und können deshalb im JD-R-Modell als *Self-undermining*-Verhaltensweisen im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* integriert werden.

2.3.2 Selbstsorge

Selbstsorge beschreibt im Gegensatz zu Selbstgefährdung einen gesundheitsförderlichen und nach Zapf und Semmer (2004), situationsangemessenen Umgang mit Tätigkeitsbedingungen. Wie sich dieses adaptive Bewältigungsverhalten genau ausgestaltet, ist konträr zu Selbstgefährdung noch weitgehend ungewiss. Meier (2016) zog Selbstführung nach Neck und Houghton (2006) mit Strategien wie Selbstbeobachtung, eigene Zielsetzung, Selbstbelohnung und Selbstbestrafung als adaptives Bewältigungsverhalten heran. Seine Resultate zeigten bei einigen Aspekten eine Teilmediation zwischen Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit. Dennoch ist es weiterhin nötig, adaptives Bewältigungsverhalten vertiefter zu untersuchen und zu klären, insbesondere da die gefundenen Effekte sehr gering ausfielen (Meier, 2016). Als passende Strategien könnten sich jene von Schwendener et al. (2017) erweisen. Die Autoren untersuchten Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. Da Zeitdruck als eine typische Anforderung indirekter Steuerung gilt (Kratzer et al., 2012, vgl. Kap. 2.2.2) und die Autoren davon ausgehen, dass die diskutierten Strategien auch auf eine individuelle Ebene zu übertragen sind, könnte es sein, dass sie im Setting der indirekten Steuerung einen adaptiven Umgang mit den Tätigkeitsbedingungen beschreiben.

Schwendener et al. (2017) beschreiben aktive Strategien im Umgang mit Zeitdruck, da sie ein gesundheitsförderliches Potential aufweisen, indem sie die begrenzte Leistungsfähigkeit von Teammitgliedern berücksichtigen. Mit der Durchführung einer explorativen Faktorenanalyse ergaben sich die gesundheitsförderlichen Skalen *Anforderungen klären*, *Aufgaben/Aufträge ablehnen*, *Effizienz erhöhen*, *Langfristige Planung*, *Prioritäten setzen*, *Rückendeckung durch Vorgesetzte* und *Toleranz bei Fehlern*. Schwendener et al. (2017) finden insbesondere für die Strategien *Anforderungen klären* und *Prioritäten setzen* puffernde Effekte auf den Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erschöpfung. Bei den anderen Strategien liessen sich in der

Studie keine weiteren signifikanten Interaktionseffekte identifizieren. Es liess sich jedoch eine Tendenz zu einem positiven Zusammenhang mit Gesundheit feststellen (Schwendener et al., 2017). Die Autoren empfehlen daher weitere Studien zu diesem Thema durchzuführen, bevor einzelne Strategien aus dem Erhebungsinstrument ausgeschlossen werden. Zusammengefasst lassen sich die Strategien nach Schwendener et al. (2017) wie folgt festhalten:

- **Anforderungen klären:** Dabei geht es darum, festzulegen wie eine Aufgabe ausgeführt, wie das Resultat aussehen und welche Qualität erreicht werden soll. Ebenfalls fliessen Erwartungen von Kunden, Klienten, Patienten oder ähnlichen Interessensgruppen mit ein.
- **Prioritäten setzen:** Hierbei geht es darum, Prioritäten aktiv zu setzen und diese bei neuen Aufgaben sowie unerwarteten Schwierigkeiten anzupassen.
- **Aufgaben/Aufträge ablehnen:** Mit dieser Skala wird erfasst, inwieweit der/die Mitarbeitende Aufträge aktiv ablehnt, um entweder langfristig Zeitdruck zu vermeiden oder akuten Zeitdruck zu reduzieren.
- **Umgang mit Fristen und Terminen:** Damit wird erfasst, inwiefern Fristen und Termine nach Rücksprache mit zuständigen Personen verschoben werden.
- **Toleranz bei Fehlern:** Bei dieser Strategie geht es um den Umgang mit Fehlern und Vergessenem bei Zeitdruck. Es beschreibt das Ausmass, sich einzugestehen, dass ein Auftreten von Fehlern davon normal ist.

Alle Skalen beschreiben aktive Gestaltungsstrategien und können deshalb gut im JD-R-Modell integriert sowie dem *Job crafting* im *Motivationalen Prozess* zugeordnet werden.

Welche Auswirkungen die Tätigkeitsbedingungen sowie das Bewältigungsverhalten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

2.4 Gesundheitsindikatoren von Mitarbeitenden

Wie das JD-R-Modell postuliert, wirken sich Tätigkeitsbedingungen und das Bewältigungsverhalten der Mitarbeitenden auf deren Gesundheit aus, wobei Anforderungen eher negativ und Ressourcen eher positiv wirken. Allgemein wird Gesundheit in der arbeitspsychologischen Forschung als Kontinuum zwischen den Polen Gesundheit und Krankheit verstanden (Rigotti & Mohr, 2011). Da in der Arbeits- und Organisationspsychologie hauptsächlich ein primärpräventiver Ansatz verfolgt wird, befasst man sich häufig nur mit psychischen Befin-

densbeeinträchtigungen anstatt mit bereits ausgebildeten psychischen Störungsbildern (Rigotti & Mohr, 2011). Als etablierte Gesundheitsindikatoren haben sich dabei Erschöpfung und Engagement herausgestellt (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

2.4.1 Erschöpfung

Laut Demerouti (1999) stehen negative Arbeitsanforderungen in Verbindung mit der Entstehung von Erschöpfung. Emotionale Erschöpfung stellt neben Depersonalisation und reduzierter Leistungsfähigkeit einen der drei Aspekte dar, aus dem sich das Burnout-Syndrom zusammensetzt (Maslach & Jackson, 1981) und wird im JD-R-Modell als Outcome-Variable miteinbezogen (Bakker & Demerouti, 2017). Im Gegensatz zu den anderen zwei Aspekten weist Erschöpfung jeweils die stärksten Zusammenhänge mit Anforderungen und Ressourcen auf (Lee & Ashforth, 1996). Burnout wird im ICD-10 nicht als klinisches Krankheitsbild klassifiziert, sondern zu den Faktoren gezählt „die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“ (Rigotti & Mohr, 2011). Schaufeli und Salanova (2014) beschreiben Burnout als Erosion von initial vorhandenem Engagement, welche durch den Konflikt eigener hoher Erwartungen und der täglichen Arbeitsrealität entsteht. Laut einer Metaanalyse von Lee und Ashforth (1996) sollen Tätigkeitsbelastungen wichtigere Prädiktoren für Burnout sein als der Mangel an Tätigkeitsressourcen. Demnach kann Erschöpfung im JD-R-Modell mit *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* assoziiert werden.

2.4.2 Engagement

Als positives Gegenstück zu Burnout kann laut Maslach et al. (2001) Engagement angesehen werden. Im Zuge der positiven Psychologie wurde eine Erweiterung des negativen Konzepts von Burnout vorgenommen, was dem bis anhin vorherrschenden Fokus auf Defizite und Krankheiten entgegenwirken und zu einem besseren Verständnis des Wohlbefindens von Mitarbeitenden beitragen sollte (Maslach et al., 2001). Im Gegensatz zu Maslach, welcher Engagement als direkten Gegenpol zu Burnout und dessen Aspekten ansieht, vertritt Schaufeli die Meinung, dass Engagement ein eigenständiges Konstrukt darstellt (Maslach et al., 2001). Engagement wird laut ihm als positiver, erfüllender, arbeitsbezogener Gemütszustand verstanden, welcher durch Vitalität (engl.: vigor), Hingabe (engl.: dedication) und Versunkenheit (engl.: absorption) charakterisiert wird (Schaufeli & Bakker, 2004). Wobei die drei Dimensionen negativ mit den drei Dimensionen von Burnout korrelieren (Maslach et al., 2001). Im Gegensatz zu einem momentanen und spezifischen Zustand, bezieht sich Engage-

ment auf einen eher zeitüberdauernden und umfassenden affektiv-kognitiven Zustand, welcher nicht auf ein spezifisches Objekt, Ereignis, Individuum oder Verhalten fokussiert (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli und Bakker (2004) beschreiben die drei Facetten folgendermassen:

- **Vitalität** wird durch ein hohes Niveau an Energie und mentaler Resilienz bei der Arbeit charakterisiert, ebenso wie durch die Bereitschaft, Einsatz in die Arbeitsaufgaben zu investieren und Durchhaltevermögen zu zeigen, wenn Schwierigkeiten entstehen.
- **Hingabe** bezieht sich darauf, fest in der Arbeit involviert zu sein und ein Gefühl von Bedeutsamkeit, Enthusiasmus, Inspiration, Stolz und Herausforderungen zu erfahren.
- **Versunkenheit** ist dadurch charakterisiert, dass vollständige Konzentration vorherrscht und eine Art glückliche Absorption in die Arbeit entsteht, wobei die Zeit schnell vergeht und es schwierig sein kann, sich wieder von der Arbeit zu lösen.

Zusammengefasst wird Erschöpfung als einzelne Facette von Burnout als negativen Indikator für Mitarbeitendengesundheit in die Studie miteinbezogen. Als positives Pendant wird Engagement mit allen drei Facetten aufgenommen. Dies da Erschöpfung bezüglich des JD-R-Modells den stärksten Bezug zu den Anforderungen und Ressourcen aufweist und besonders mit Anforderungen assoziiert werden kann (Maslach et al., 2001). Im Gegensatz dazu kann Engagement stärker mit Ressourcen in Verbindung gebracht werden (Maslach et al., 2001) und somit dem *Motivationalen Prozess* im JD-R-Modell zugeordnet werden.

2.5 Gesundheitsförderliches Führungsverhalten

Im folgenden Kapitel soll zuerst erläutert werden, auf welchem Stand sich die Forschung bezüglich des Zusammenhangs zwischen Führung und Gesundheit allgemein befindet, wieso sich die *Empowering Leadership* (Arnold et al., 2000) bei indirekter Steuerung als gesundheitsförderlichen Führungsstil einordnen lässt und wieso Führungsverhalten unter Einbezug des JD-R-Modells als Moderator fungieren könnte.

2.5.1 Führung und Gesundheit

Mitarbeiterführung wird nach Felfe (2009) als die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten einzelner Personen in Organisationen sowie die Steuerung und Koordination der Interaktionen in und zwischen Gruppen verstanden. Diese Steuerung dient dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Franke, Vincent und Felfe (2011) leiten daraus ab, dass im Wesentlichen

Einfluss auf die Tätigkeitsbedingungen, die dort tätigen Personen und auf die Unternehmenskultur genommen wird.

In der Führungsforschung der letzten Jahre zeichnete sich ein zunehmendes Interesse am Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden ab (Vincent, 2011). In der Metaanalyse von Kuoppala, Lamminpää, Liira und Vainio (2008) wurden allgemein moderate Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Wohlbefinden der Mitarbeitenden gefunden. Das Konzept, welches am häufigsten mit Gesundheit in Verbindung gebracht wurde, ist nach Vincent (2011) die transformationale Führung. Bei diesem Führungskonzept sollen Mitarbeitende intellektuell stimuliert und ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden, indem von der Führungskraft Visionen beschrieben werden. Ebenso regt die Führungskraft die Mitarbeitenden zu kreativem sowie unabhängigem Denken an und investiert in die individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden (Felfe, 2009). Carter, Armenakis, Feild und Mossholder (2013) halten fest, dass transformationale Führung vor allem dann benötigt wird, wenn die Umweltbedingungen unsicher sind, wie das in der heutigen Arbeitswelt oft der Fall ist. Laut Franke und Felfe (2011) sind hinsichtlich alltagsnaher Probleme viele der einschlägigen Führungskonzepte wie auch die transformationale Führung zu allgemein gehalten und bieten für die Praxis wenig konkrete Handlungsempfehlungen. Ein anderer Kritikpunkt an solchen Konzepten stellt nach Furtner und Baldegger (2016) auch der zu starke Fokus auf eine einzelne Führungskraft dar, da immer mehrere Personen für die Führung und das Schicksal einer Organisation verantwortlich sind (Reicher, Haslam & Hopkins, 2005). Daraus hat sich eine Bewegung entwickelt, welche sich wieder verstärkt auf die Geführten konzentriert. In Anlehnung an Crevani, Lindgren und Packendorff (2007) soll sich nach Furtner (2017) dabei die zentrale Verantwortung von einer Führungskraft auf die Führungskraft sowie alle Geführten verschieben. Der zentrale Fokus liegt nun verstärkt auf der Selbstentwicklung der Geführten und weniger auf einer charismatischen Führungskraft. Ebenso verteilt sich das Wissen, die Macht und Kontrolle besser zwischen der Führungskraft und den Geführten. Dies führt dazu, dass sich die Leistungen der Geführten vermehrt unabhängig von der Führungskraft ergeben. Im Gegensatz zum vorherigen Konzept bei dem davon ausgegangen wurde, dass eine hohe Abhängigkeit zur Führungskraft besteht und bei deren Ausscheiden aus der Organisation Hilflosigkeit entsteht, ist die organisationale Abhängigkeit nun viel geringer. Zudem dominiert die Führungskraft weniger (Individualismus), sondern arbeitet enger mit dem Team zusammen (Kollektivismus).

Einhergehend damit, dass Unternehmen ihr traditionell hierarchisches Management immer mehr durch halbautonome oder selbstführende Arbeitsgruppen ersetzen, um ihre Flexibilität und Effizienz zu verbessern, haben Arnold et al. (2000) ein Erhebungsinstrument entwickelt, welches die neuen Herausforderungen und Rollen der Führungskraft erfassen soll – den *Empowering Leadership Questionnaire*. Amundsen und Martinsen (2014) konnten zeigen, dass *Empowering Leadership* positive Zusammenhänge zu Selbstführung und zu psychologischer Befähigung aufweist. Ebenfalls besitzt *Empowering Leadership* inkrementelle Validität zu transformationaler Führung und vermag es somit, psychologische Befähigung besser vorherzusagen.

2.5.2 Empowering Leadership

Nach Furtner (2017) stellt *Empowering Leadership* eine Weiterentwicklung der *Superleadership* von Manz und Sims (1991) dar. Laut Furtner und Baldegger (2016) werden die zwei Begriffe jedoch auch oft synonym verwendet und sind im deutschen Sprachraum auch unter *Führung durch Selbstführung* bekannt (Müller, Sauerland & Butzmann, 2011). Nach Müller et al. (2011) steht der Begriff vielmehr für ein Führungsverhalten, welches unabhängig von Hierarchieebenen zur Tätigkeit aller Organisationsmitglieder gehört. Im Zentrum des Führungskonzepts steht die Entwicklung von Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeitenden (Yun et al., 2006). Das heisst, dass die Mitarbeitenden dazu gebracht werden, sich selbst so zu beeinflussen und zu führen, dass sie ihre persönliche Effektivität steigern können (Furtner & Baldegger, 2016). Zusätzlich zielt *Empowering Leadership* darauf ab, die Selbstbestimmung und Autonomie der Geführten zu erhöhen und die Macht mit den Geführten zu teilen. Nach Arnold et al. (2000) setzt sich *Empowering Leadership* aus fünf zentralen Dimensionen zusammen:

- **Partizipative Entscheidungsfindung:** Die Führungskraft soll Teammitglieder im Problemlösungsprozess einbeziehen und sie unterstützen, damit sie aktiv eigene Ideen einbringen.
- **Positives Vorbild:** Die Führungskraft im Sinne der *Empowering Leadership* setzt sich selbst hohe Massstäbe für ihr Ziel- und Leistungsverhalten. Sie agiert als Rollenmodell und investiert viel Energie in die Arbeit.
- **Coaching:** Zum einen unterstützt die Führungskraft das Team und zum anderen zeigt sie Entwicklungsmöglichkeiten für die Teammitglieder auf. Sie vermittelt den Team-

mitgliedern, dass sie hohe Eigenverantwortung besitzen und fördert ihre Selbständigkeit. Die Führungskraft teilt somit ihre Macht und ihr Wissen mit den Teammitgliedern und vermittelt die Vision sowie die Philosophie der Organisation.

- **Informieren:** Sobald eine Führungskraft durch einen Top-Down-Prozess Informationen erhält, gibt sie diese möglicherweise strategischen Unternehmensentscheidungen ihren Teammitgliedern weiter.
- **Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team:** Die Führungskraft anerkennt Bedürfnisse und Sorgen der Teammitglieder. Dadurch fördert sie das Wohlbefinden in den Teams. Gleichzeitig ist der Führungskraft bewusst, welche Arbeit im Team gerade erledigt wird.

Nach Furtner und Baldegger (2016) sind Grundvoraussetzungen für die Entwicklung von *Empowering Leadership* die Selbstkontrolle der Führungskraft sowie die Bereitschaft, sich die Macht zu teilen und somit ein sozialisiertes (gehemmtes) Machtmotiv zu entwickeln. Dies steht im Gegensatz zu Personen mit einem ausgeprägten Machtmotiv, welche nach McClelland (1975, S. 8) das grundlegende Bedürfnis haben, sich stark zu fühlen und Kontrolle über andere Person auszuüben. Als idealtypisches Vorbild muss eine Führungskraft selbst hohe Self-Leadership-Fähigkeiten vorweisen (Furtner & Baldegger, 2016). Zusammengefasst sollte die Entwicklung und Einführung von *Empowering Leadership* wie folgt ablaufen:

Tabelle 1 Entwicklungsstufen von Empowering Leadership (in Anlehnung an Furtner und Baldegger, 2016)

Stufe 1: Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Führungskraft
Eine Führungskraft muss zuerst lernen, wie sie sich selber effektiv führen kann. Dies dient zum einen dem Zweck, dass die Führungskraft ihre persönliche Effektivität steigern kann und zum anderen um von den Mitarbeitenden als positives Rollenmodell angesehen zu werden.
Stufe 2: Die Führungskraft demonstriert ihre Self-Leadership-Fähigkeiten
Durch das positive Vorleben spezifischer Self-Leadership-Fähigkeiten können die Mitarbeitenden effektive Strategien übernehmen und selber anwenden.
Stufe 3: Die Führungskraft ermutigt die Geführten zur Selbstzielsetzung
Als zentrale Substrategie von Self-Leadership dient die Selbstzielsetzung der Fokussierung der Aufmerksamkeit und der allgemeinen Aktivierung.
Stufe 4: Die Führungskraft vermittelt und fördert positive Gedanken
Durch Ermutigung fördert die Führungskraft das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Ebenso wird dadurch Wertschätzung ausgedrückt.

Stufe 5: Die Führungskraft verstärkt die Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten

Zur Entwicklung dieser Fähigkeiten soll der Einsatz von Belohnungen und konstruktiven Rückmeldungen dienen, wobei der Fokus vor allem auf intrinsisch motivierte Belohnungen gesetzt werden sollte.

Stufe 6: Die Führungskraft fördert die Self-Leadership-Fähigkeiten in Teams

Im Team soll vor allem in Bezug auf die reziproke Triade (Person – Verhalten – Umwelt) gelernt werden. Dadurch können die Teammitglieder voneinander lernen und sich selbst gegenseitig fördern. Die Führung wird dadurch im Sinne von Shared Leadership geteilt. Das heisst, alle Mitglieder eines Teams übernehmen Führungsverantwortung.

Stufe 7: Die Führungskraft fördert eine organisationale Self-Leadership-Kultur

Eine organisationale Self-Leadership-Kultur führt zu einer hohen Leistung, Kreativität sowie Innovationsfähigkeit, stellt aber eine Herausforderung dar, da Self-Leadership auf allen Ebenen der Organisation integriert werden muss. Vor allem aber Personen der höheren und höchsten Ebenen der Organisation können eine solche Kultur umfassend implementieren.

Kann *Empowering Leadership* in einem Unternehmen so verankert werden, zeigt sich nach Furtner und Baldegger (2016) vor allem die Stärke, dass das Wissen und die Fähigkeiten von allen Organisationsmitgliedern genutzt werden. Dadurch ergeben sich hohe Leistungen, welche durch intrinsisch motivierte Mitarbeitende hervorgebracht werden (Furtner & Baldegger, 2016). Furtner (2017) bemerkt, dass sich *Empowering Leadership* insbesondere in denjenigen Kontexten behauptet, in denen Innovation und Höchstleistungen zur Bewältigung von komplexen Arbeitsaufgaben im Vordergrund stehen. Ebenso wird *Empowering Leadership* eine Vielzahl von positiven Auswirkungen auf die Organisation (z.B. höhere Leistung, höhere Effektivität und höhere Zufriedenheit auf allen Ebenen der Organisation) zugeschrieben (Furtner & Baldegger, 2016). Beispielsweise soll nach Pearce und Sims (2002) durch die Ermöglichung geteilter Führung von Führungskräften und Teammitgliedern die Teameffizienz gesteigert werden. Müller et al. (2011) schlagen vor, das Konzept auch in Bezug auf weitere Korrelate wie Wohlbefindensindikatoren zu untersuchen.

Insgesamt lässt sich vermuten, dass *Empowering Leadership* bei indirekter Steuerung durchaus eine gesundheitsförderliche Wirkung entfalten kann. Zum einen spricht die Entstehung des Konzepts als Weiterentwicklung von *transformationaler Führung* und deren Bezug zu Mitarbeitendengesundheit dafür. Zum anderen stellt indirekte Steuerung ein passendes Setting dar, da allgemein ein hohes Mass an Selbstführung gefordert ist und die Entwicklung da-

von bei *Empowering Leadership* zentral ist. Zusätzlich sind nach Franke et al. (2011) insbesondere die soziale Unterstützung und die Beteiligung von Mitarbeitenden an wichtigen Entscheidungen von wertvoller Bedeutung für eine gesundheitsförderliche Wirkung, ebenso wie die Vorbildfunktion der Führungsperson und gute Kommunikation. Dies spricht zusätzlich für eine positive Wirkung auf die Gesundheit von Mitarbeitenden, da dies alles Bestandteile von *Empowering Leadership* sind. Somit lässt sich vermuten, dass *Empowering Leadership* mit indirekter Steuerung in Verbindung gebracht werden kann. Im folgenden Kapitel soll *Empowering Leadership* im JD-R-Modell eingeordnet werden.

2.5.3 Gesundheitsförderliche Führung bei indirekter Steuerung

Wie genau gesundheitsförderliches Führungsverhalten bei indirekter Steuerung ausgestaltet werden sollte und wie es mit dem Bewältigungsverhalten (Selbstgefährdung sowie Selbstsorge) der Mitarbeitenden zusammenhängt, ist bis anhin noch weitgehend unbekannt. Laut Krause & Berset (2015) sollen Mitarbeitende bei indirekter Steuerung aktiv beteiligt werden. Aus dieser Einsicht resultiert, dass Mitarbeitende dazu befähigt werden sollten, sich selber aktiv einzubringen. Auch nach Rigotti und Mohr (2011) kann antizipiert werden, dass positive Effekte der Flexibilisierung der Arbeitswelt davon abhängig sind, ob die Beschäftigten den Prozessen ausgeliefert sind oder nicht. Wenn Mitarbeitende an der Gestaltung beteiligt werden und eigene Interessen einbringen können, stehen die Chancen besser, dass negative Auswirkungen vermieden werden können. Laut Kuhn (2010) empfiehlt auch die Ottawa-Charta Strategien und Programme zur Gesundheitsförderung anhand von drei Strategien umzusetzen (World Health Organisation [WHO], 1986). Diese drei Strategien sind Fürsprache, Befähigung und Vernetzung. Bezogen auf Befähigung ist gemeint, dass es Personen ermöglicht werden muss, Dinge zu kontrollieren, welche ihre Gesundheit beeinflussen. Auch dies spricht dafür, dass Mitarbeitende von ihrer Führungskraft befähigt werden sollen, um in der modernen Arbeitswelt adaptiv handeln und ihre Gesundheit langfristig wahren zu können.

Laut Franke et al. (2001) ist es weiterhin eine zentrale Forschungsaufgabe herauszufinden, auf welche Weise, bzw. über welche Mechanismen Führungskräfte die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden beeinflussen. Vincent (2011) fasst zusammen, dass es empirische Evidenz für Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit gibt, jedoch merkt sie an, dass bis anhin noch nicht ausgemacht werden konnte, anhand welcher Mechanismen das Führungsverhalten wirkt.

Ein möglicher Ansatzpunkt stellt dabei die stärkere Berücksichtigung der Selbstführung dar, welche substantieller Bestandteil von *Empowering Leadership* ist. Nach Furtner (2017) gewährt *Empowering Leadership* vor allem hohe Autonomie der Mitarbeitenden, damit sich die Geführten optimal entfalten können. Daraus lässt sich schliessen, dass die Art der Führung einen Einfluss darauf hat, welcher der beiden Prozesse des JD-R-Modells eher zum Zug kommt. Bakker und Demerouti (2007) sagen, dass die Gründe, wieso Ressourcen als Puffer wirken, von Ressource zu Ressource verschieden sind. Als Beispiel nennen sie, dass eine gute Beziehung mit der Führungsperson den Einfluss von Anforderungen auf Belastung mildern kann, da Wertschätzung und Unterstützung Anforderungen in eine andere Perspektive setzen. Ebenfalls könne Wertschätzung und Unterstützung der Führungsperson den Mitarbeitenden helfen mit Anforderungen umzugehen sowie die Leistung zu fördern und als Vorbeugung gegen psychische Krankheiten dienen (Väänänen et al., 2003). Für andere Ressourcen sind dies andere Gründe, beispielsweise kann der Zusammenhang bei instrumenteller Hilfe von Arbeitskollegen viel geradliniger sein (Bakker & Demerouti, 2007).

Ein Hinweis darauf, wieso *Empowering Leadership* als Moderator zwischen Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit fungieren kann, bietet die Annahme von Bakker und Demerouti (2007). In Bezug auf das JD-R-Modell sollen Ressourcen besonders dann einen Einfluss auf Motivation und Engagement zeigen, wenn die Anforderungen hoch sind. Es konnte bereits in mehreren Studien gezeigt werden, dass Tätigkeitsressourcen den Einfluss von Tätigkeitsanforderungen auf die Beanspruchung verringern (z.B. Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Da im Hinblick auf diese Arbeit vor allem das Bewältigungsverhalten als Mediator zwischen Tätigkeitsbedingungen und Gesundheit untersucht werden soll, um die genauen Wirkmechanismen besser zu verstehen, soll anschliessend zusätzlich geprüft werden, ob zwischen Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten ein Moderatoreffekt gefunden werden kann.

2.6 Fazit

Aus den vorhergehenden theoretischen Abhandlungen können für die weitere Arbeit folgende Schlüsse gezogen werden:

- Das JD-R-Modell bietet eine gute Grundlage, um den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit zu erklären. Ebenfalls können aufgrund der Flexibilität des Modells die nötigen Anpassungen für die Analysen dieser Arbeit gemacht werden. Folg-

lich kann das Modell für den benötigten Anwendungsfall durch entsprechende Mediatoren erweitert werden. Das Modell beschreibt einen *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* sowie einen *Motivationalen Prozess*. Dabei sollen Tätigkeitsbedingungen mit Indikatoren der Mitarbeitendengesundheit einhergehen. Ebenfalls wird eine Interaktion zwischen Tätigkeitsanforderungen und –ressourcen angenommen.

- Mit der Entwicklung der modernen Arbeitswelt, hin zu indirekter Steuerung, haben sich neue Tätigkeitsanforderungen und –ressourcen ergeben. Als typische Vertreter konnten unter anderem Zeitdruck und Autonomie identifiziert werden und werden im Rahmen dieser Arbeit näher untersucht.
- Im Zusammenhang mit indirekter Steuerung wurde bis anhin vor allem das maladaptive Bewältigungsverhalten Selbstgefährdung besprochen. Neuerdings steht jedoch auch die Annahme im Raum, dass je nach Qualität der Umsetzung der indirekten Steuerung ein positiver Prozess und die Anwendung adaptiven Bewältigungsverhaltens in Gang kommen kann. Ob dieses adaptive Bewältigungsverhalten das Konstrukt Selbstsorge umfasst und dieses im vorliegenden Kontext integriert werden kann, soll im Folgenden untersucht und geprüft werden.
- Aufgrund theoretischer Herleitungen könnte es sein, dass Führungsverhalten ein wichtiger Moderator zwischen Tätigkeitsanforderungen und Bewältigungsverhalten darstellt.

2.7 Ableitung des Modells und Hypothesen

Als übergeordnete Fragestellung wurde, auf Grundlage der theoretischen Ausführungen, die Folgende formuliert:

Hauptfragestellung: Wie hängen Tätigkeitsanforderungen und -ressourcen indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten und Mitarbeitendengesundheit zusammen und wie beeinflusst wahrgenommenes Führungsverhalten diesen Zusammenhang?

Auf Basis der vorangehenden theoretischen Ausführungen sowie dem JD-R-Modell (Bakker & Demerouti, 2017) wurde zur Beantwortung der Hauptfragestellung ein passendes Modell abgeleitet und erweitert (vgl. Abb. 3, S. 29). Ebenfalls wurden spezifischere Unterfragestellungen und entsprechende Hypothesen formuliert. Aufgrund von Überlegungen in Bezug auf die Ökonomie, musste bei den meisten Konstrukten eine Auswahl der Skalen für die Erhebung getroffen werden.

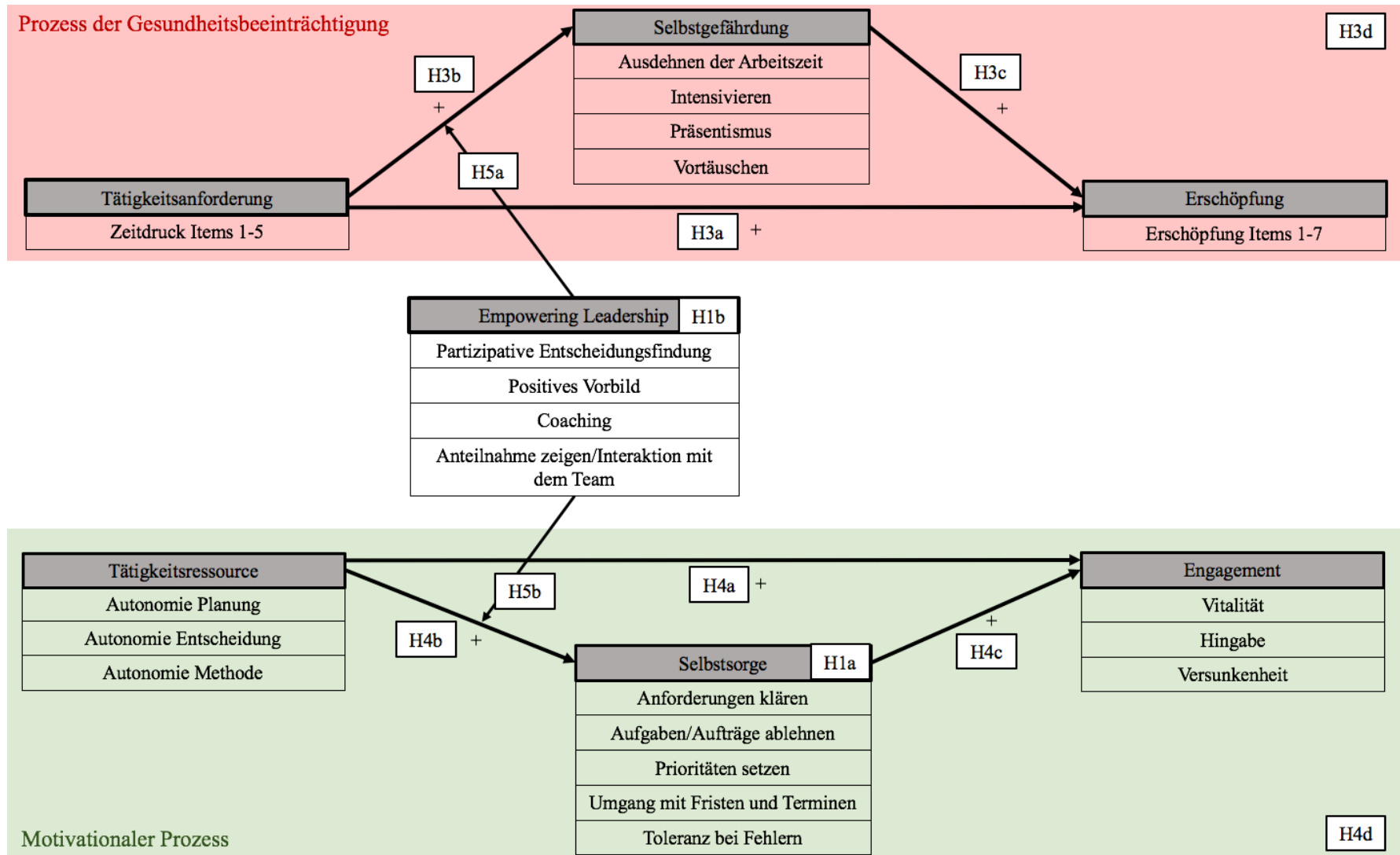


Abb. 3 Modell in Anlehnung an das JD-R-Modell (Bakker & Demerouti, 2017 und Meier, 2016)

Um die Güte der Analysen gewährleisten zu können, wird die Faktorenstruktur der noch wenig etablierten oder angepassten Konstrukte *Selbstsorge* und *Empowering Leadership* in einer Voranalyse geprüft.

Fragestellung 1: Lässt sich die Faktorenstruktur der noch wenig etablierten Konstrukte *Selbstsorge* und *Empowering Leadership* bestätigen?

Hypothese 1a: Die Faktorenstruktur von *Selbstsorge* lässt sich bestätigen.

Hypothese 1b: Die Faktorenstruktur von *Empowering Leadership* lässt sich bestätigen.

Da davon ausgegangen wird, dass die Tätigkeitsbedingungen indirekter Steuerung nicht vom Ausmass, sondern der Qualität der Umsetzung (Schraner, 2015) von indirekter Steuerung abhängt, welche im Rahmen dieser Arbeit aus ökonomischen Gründen nicht erhoben wird, wird an dieser Stelle vermutet, dass zur Beantwortung folgender Fragestellung kein Zusammenhang gefunden werden kann.

Fragestellung 2: Wie hängt das Ausmass indirekter Steuerung mit Tätigkeitsanforderungen und –ressourcen zusammen?

Hypothese 2a: Die Ausprägung indirekter Steuerung korreliert nicht mit Zeitdruck.

Hypothese 2b: Die Ausprägung indirekter Steuerung korreliert nicht mit Autonomie.

Zur Überprüfung der Teilmediation in Anlehnung an Meier (2016) und in Bezug auf den *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* wurde/n folgende Fragestellung und Hypothesen abgeleitet:

Fragestellung 3: Wie hängen Tätigkeitsanforderungen indirekter Steuerung, Selbstgefährdung und Erschöpfung zusammen?

Hypothese 3a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erschöpfung.

Hypothese 3b: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Selbstgefährdung.

Hypothese 3c: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Erschöpfung.

Hypothese 3d: Der Zusammenhang von Zeitdruck und Erschöpfung wird teilweise durch Selbstgefährdung vermittelt.

Zur Überprüfung der Teilmediation in Anlehnung an Meier (2016) und in Bezug auf den *Motivationalen Prozess* wurde/n folgende Fragestellung und Hypothesen abgeleitet:

Fragestellung 4: Wie hängen Tätigkeitsressourcen indirekter Steuerung, Selbstsorge und Engagement zusammen?

Hypothese 4a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Engagement.

Hypothese 4b: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Selbstsorge.

Hypothese 4c: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstsorge und Engagement.

Hypothese 4d: Der Zusammenhang von Autonomie und Engagement wird teilweise durch Selbstsorge vermittelt.

Es wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass wahrgenommenes Führungsverhalten sowohl als Tätigkeitsanforderung (bei tiefer Ausprägung) wie auch als Tätigkeitsressource (bei hoher Ausprägung) wirken kann. Dementsprechend soll ein moderierender Effekt bei beiden Prozessen des JD-R-Modells geprüft werden. Das JD-R-Modell nimmt jeweils eine Moderation für den Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit an. Um die genauen Wirkmechanismen vertiefter zu verstehen, soll geprüft werden, ob eine Moderation für den Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten besteht.

Fragestellung 5: Moderiert *Empowering Leadership* den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsanforderungen und -ressourcen indirekter Steuerung und Bewältigungsverhalten?

Hypothese 5a: *Empowering Leadership* moderiert den Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Selbstgefährdung.

Hypothese 5b: *Empowering Leadership* moderiert den Zusammenhang zwischen Autonomie und Selbstsorge.

3 Methoden

Im folgenden Kapitel werden die methodischen Aspekte der vorliegenden Arbeit erläutert. Zu Beginn wird auf das verwendete Untersuchungsdesign und die Stichprobe eingegangen, das Erhebungsinstrument vorgestellt und der Ablauf der Datenerhebung geschildert. Anschliessend folgt eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Analyseschritte.

3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Der aktuelle Forschungsstand bezüglich indirekter Steuerung, Tätigkeitsbedingungen, Bewältigungsverhalten, Mitarbeitendengesundheit und Führungsverhalten liess es zu, Hypothesen abzuleiten, weshalb ein quantitatives Vorgehen gewählt wurde (Bortz & Döring, 2006).

Abb. 4 zeigt den groben Prozess der Untersuchung. Auf Grundlage der abgeleiteten Hypothesen wurden die Konstrukte operationalisiert, worauf die Daten mittels eines Online-Fragebogens erhoben wurden. Die Umfrage richtete sich an alle Personen, welche sich zum Erhebungszeitpunkt in einem Arbeitsverhältnis befanden. Anschliessend wurden die Daten mittels einer strukturüberprüfenden Voranalyse, Zusammenhangsanalysen, Mediatoranalysen und Moderatoranalysen ausgewertet.

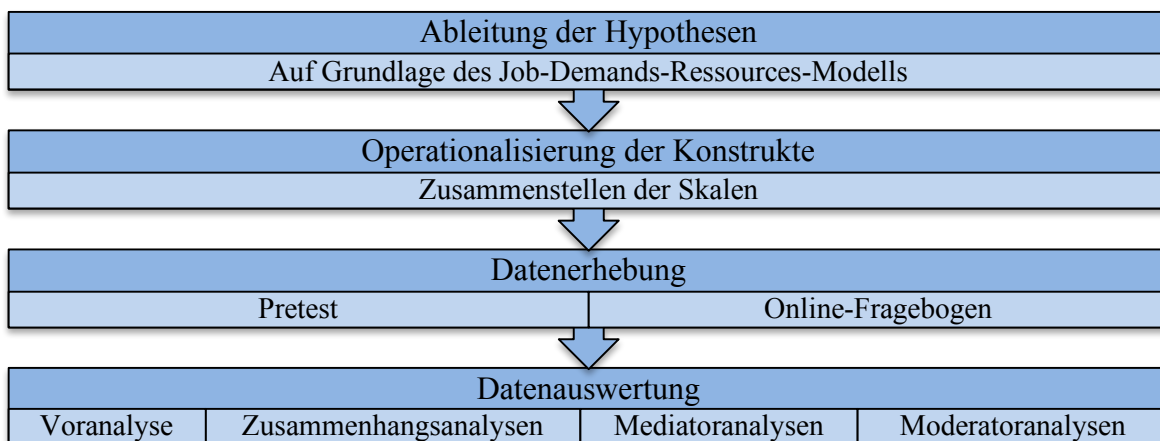


Abb. 4 Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

Dieses Untersuchungsdesign liess es zu, ökonomisch viele Teilnehmende zu rekrutieren. Somit konnte für die Analyse eine ausreichend grosse Stichprobe gewährleistet werden.

3.2 Erhebungsinstrument

Zur Durchführung der Datenerhebung wurde ein Online-Fragebogen zusammengestellt und eingesetzt. Die in Kapitel 2 erläuterten Konstrukte wurden anhand bereits existierender Skalen operationalisiert. Dabei wurden einzelne Items geringfügig angepasst, um die Einheitlichkeit des Fragebogens zu gewährleisten. Inhaltlich hat sich dabei nichts verändert. Zudem wurde bei allen Skalen eine 5-stufige Rating-Skala (Bühner, 2011) eingesetzt, um ein gleichartiges Ausfüllen zu ermöglichen. Nach Bühner (2011) weisen Ratingskalen vor allem die Vorteile auf, dass man differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals erhält sowie diese ökonomisch erheben kann. Da der Fragebogen zu lange gewesen wäre, wenn alle Konstrukte vollständig miteinbezogen worden wären, mussten einige Skalen gekürzt oder komplett gestrichen werden, um eine erhöhte Abbruchquote zu verhindern (Weiber & Mühlhaus, 2014). Eine Übersicht über die verwendeten Skalen ist in Anhang A einzusehen.

In einem ersten Schritt wurde das *Ausmass der indirekten Steuerung* erhoben. Dies wurde anhand von vier Items aus den Skalen von Schraner (2015) getan. Die Skalen wurden vor allem aufgrund inhaltlicher Überlegungen ausgewählt.

In einem nächsten Schritt wurden Anforderungen und Ressourcen indirekter Steuerung erhoben. Als Anforderung wurde *Zeitdruck* mit fünf Items der Skala quantitative Anforderungen aus der deutschsprachigen Version des Copenhagen Burnout Inventory (CBI) von Nübling, Stössel, Hasselhorn, Michaelis und Hofmann (2005) verwendet. Um den Fragebogen einheitlich zu gestalten, wurden die Items, welche als Frage formuliert sind, zu Aussagen umformuliert. Zum Zweck der Erhebung einer Ressource indirekter Steuerung wurde *Autonomie* aus dem Work Design Questionnaire (WDQ) von Stegmann et al. (2010) erhoben. Die Skala erhebt die drei Facetten *Planung*, *Entscheidungen* und *Wahl der Arbeitsmethoden* mit je drei Items. Es wurden hier jeweils zwei der drei Items pro Facette im Fragebogen berücksichtigt. Dies wurde ebenfalls aufgrund ökonomischer Überlegungen so gehandhabt. Mit der Facette *Planung* wird erhoben, inwiefern eine Person selber entscheiden kann, wie und in welcher Reihenfolge sie ihre Arbeit ausführen möchte. Die Facette *Entscheidungen* erhebt dagegen die Entscheidungsfreiheit allgemein und die *Wahl der Arbeitsmethoden* bezieht sich darauf, in welchem Mass eine Person darüber verfügen kann, auf welchem Weg und mit welchen Mitteln sie eine Aufgabe erledigt.

Vor der Erhebung des wahrgenommenen Führungsverhaltens wurde eine Filterfrage zwischengeschaltet, die sicherstellen sollte, dass nur Personen die Beurteilung vornehmen können, welche eine spezifische Person als Führungskraft einschätzen konnten. Das Item wurde wie folgt formuliert: „Mir ist eine Führungskraft vorgesetzt, deren Verhalten ich im Rahmen dieses Fragebogens beurteilen kann.“

Zur Messung des Führungsverhaltens wurden Skalen von Arnold et al. (2010) aus dem Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) verwendet. Die Gesamtversion des Fragebogens umfasst fünf Skalen, wovon vier im Fragebogen berücksichtigt wurden. Darunter sind *Partizipative Entscheidungsfindung*, *Positives Vorbild*, *Coaching* und *Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team*. Die Skala *Informieren* wurde aus Gründen inhaltlicher Überlegungen nicht berücksichtigt.

Um das Bewältigungsverhalten *Selbstsorge* zu erheben wurden Skalen von Schwendener et al. (2017) aus dem Fragebogen über Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck angepasst, sodass sie auf individueller Ebene anwendbar sind. Hierfür wurden die Skalen miteinbezogen, welchen bei indirekter Steuerung eine besonders hohe Relevanz zukommt und die einen aktiven Umgang mit den Tätigkeitsbedingungen umschreiben. Namentlich sind dies *Anforderungen klären*, *Aufgaben/Aufträge ablehnen*, *Prioritäten setzen* und *Toleranz bei Fehlern*.

Für die Messung von *Selbstgefährdung* als Bewältigungsverhalten wurden Skalen von Krause, Baeriswyl et al. (2015) verwendet. Es handelt sich dabei um die drei Skalen *Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit*, *Intensivieren der Arbeitszeit* und *Präsentismus*. Auch hier wurde die Auswahl der Skalen aufgrund der inhaltlichen Relevanz bei indirekter Steuerung getroffen.

Als Outcome-Variablen bezüglich der Mitarbeitendengesundheit wurde *Erschöpfung* und *Engagement* erhoben. Zu diesem Zweck wurde die *Erschöpfungs*-Skala aus dem Oldenburger Burnout Inventar (OLBI) von Reis, Xanthopoulou und Tsaousis (2015) verwendet, welche Erschöpfung reliabel und valide zu messen vermag (Demerouti & Bakker, 2008). Zur Messung von *Engagement* wurde die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) von Schaufeli und Bakker (2004) eingesetzt.

Um Informationen zur Stichprobe zu erhalten, wurden zum Schluss demografische Variablen erhoben. Es handelt sich hierbei um Geschlecht, Alter, ob Führungsverantwortung besteht, Branche und Arbeitspensum.

3.3 Ablauf der Datenerhebung

Im Vorfeld der Befragung wurde ein Pretest mit sechs Personen aus dem akademischen Umfeld durchgeführt. Der Pretest diente dem Zweck, die benötigte Bearbeitungszeit zu ermitteln und die Ökonomie zu optimieren, indem redundante sowie unwesentliche Items eruiert wurden. Ebenso sollten allfällige Fehler und Stolpersteine entfernt sowie die Verständlichkeit gewährleistet werden. Es wurden einige kleinere Anpassungen vorgenommen, die jedoch keinen bedeutsamen Einfluss auf den Inhalt des Fragebogens hatten.

Der Fragebogen wurden zwischen dem 16. Februar 2018 und dem 13. März 2018 zur Erhebung aufgeschaltet. Die Daten wurden einmalig erhoben, weshalb es sich um eine querschnittliche Untersuchung handelt (Bortz & Döring, 2006). Die Datenerhebung wurde unabhängig von bestimmten Unternehmen oder Branchen durchgeführt und sollte breit gestreut werden, um allgemeine Aussagen über die untersuchten Wirkmechanismen machen zu können. Um eine möglichst grosse Stichprobe für die Analyse zu erzielen, wurde vor allem das berufliche und persönliche Netzwerk für die Akquise herangezogen. Dabei wurde ein "Schneeballverfahren" eingesetzt. Zudem wurden verschiedene Mailinglisten von Hochschulen (FHNW, Universität Zürich) sowie soziale Netzwerke (z.B. LinkedIn, Xing, Facebook) genutzt. Zusätzlich wurden verschiedene Berufsverbände und -netzwerke sowie andere Organisationen (z.B. Lions Club) angeschrieben, um an zielgruppenspezifische Teilnehmende zu gelangen. Um die Reichweite des Fragebogens und somit die Versuchspersonenanzahl zu maximieren wurde die Umfrage online mit dem Programm „Questback Enterprise Feedback Suite: Winter 2017“ durchgeführt, da insbesondere für die Konfirmatorische Faktorenanalyse eine grosse Stichprobe (ca. 200 Personen) gefordert ist (Bühner, 2011). Anhand von Online-Umfragen können auf ökonomische Weise grosse Stichproben erreicht werden (Bortz & Döring, 2006). Die Abbruchquote war mit 60.1% relativ hoch, was darauf schliessen lässt, dass die radikalen Kürzungen der Skalen nötig waren. Ansonsten verlief die Datenerhebung ohne Schwierigkeiten und konnte störungsfrei durchgeführt werden. Der komplette Fragebogen mit allen Items und Instruktionen befindet sich im Anhang B.

3.4 Auswertungsmethoden

Die querschnittlich erhobenen Daten wurden für die Überprüfung der Hypothesen anhand von Strukturüberprüfenden-, Zusammenhangs-, Mediator- sowie Moderatoranalysen ausgewertet (vgl. Abb. 5, S. 36). Die Resultate wurden im Anschluss an die Erhebung statistisch mit Hilfe von SPSS Statistics 23 sowie SPSS Amos 22 analysiert.

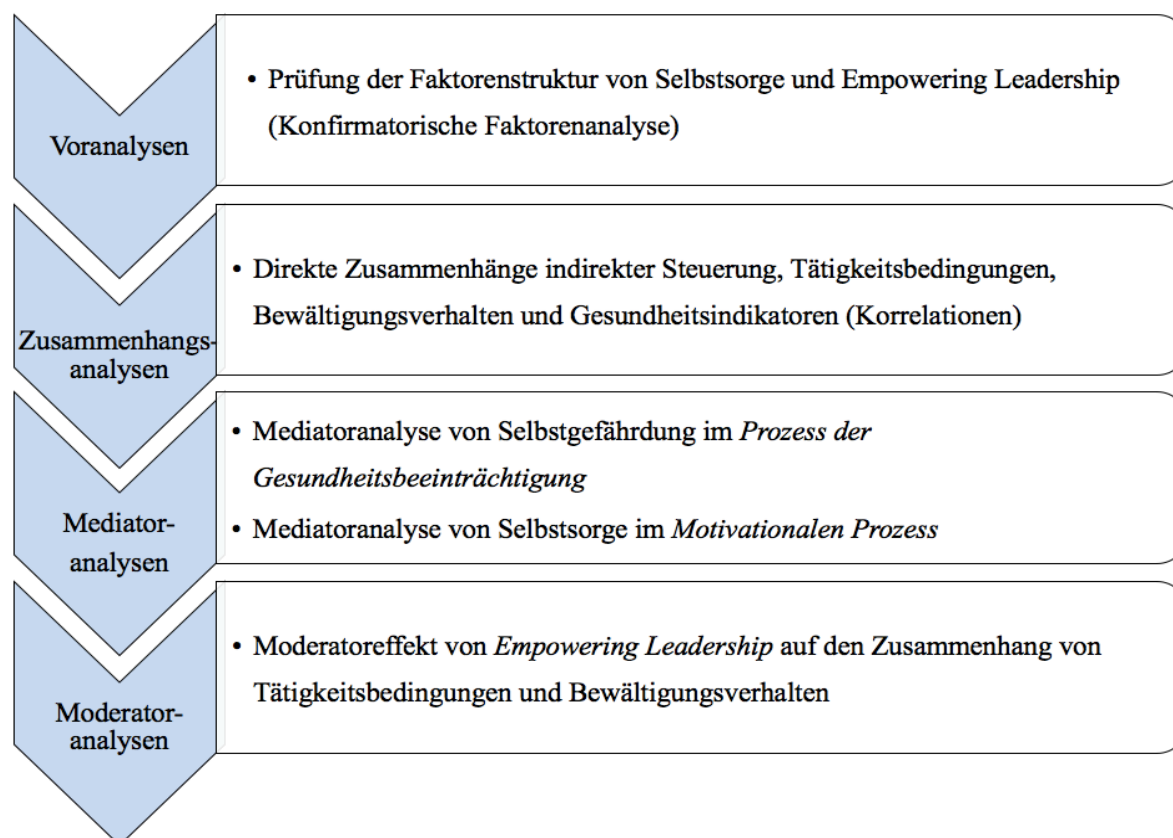


Abb. 5 Ablauf Datenanalyse (eigene Darstellung)

Im Folgenden soll spezifischer auf die einzelnen Analyseschritte eingegangen werden.

3.4.1 Skalenbildung und Prüfung der Faktorenstruktur

Als erster Schritt wurden negativ gepolte Items recodiert. In die weitere Analyse wurden nur Skalen mit einer Reliabilität von $\alpha \geq .70$ (Cortina, 1993) miteinbezogen. Laut Field (2009) gilt als Grenzwert für die Trennschärfe .30. Deshalb wurden Items mit einer tieferen Trennschärfe ebenfalls nicht weiter beachtet. Zur Prüfung der Faktorenstruktur wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit SPSS Amos 22 durchgeführt. Dabei wird die Beziehung einer bestimmten Anzahl von latenten Variablen und Items in einem theoretisch abgeleiteten Modell untersucht (Bühner, 2011). Im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse fallen die Ergebnisse bei konfirmatorischen Faktorenanalysen häufig eindeutiger aus (Busching, 2016). Genauer wurden die Parameter mit der Maximum Likelihood-Methode (ML-Methode) geschätzt, wozu nach Bühner (2011) folgende Voraussetzungen überprüft werden mussten:

- **Multivariate Normalverteilung:** Es wird eine multivariate Normalverteilung vorausgesetzt, welche mit dem Marida-Test überprüft werden kann. Der Test weist eine deutliche Verletzung auf, weshalb für die Durchführung der KFA eine Bollen-Stine-Bootstrap-Korrektur des p-Werts vorgenommen wurde (Bühner, 2011).

- **Ausreisser:** Mittels der Mahalanobis-Distanz sollen die Daten auf Ausreisser überprüft werden, da im Falle von Ausreissern Zusammenhänge zwischen den Variablen verzerrt werden können (Bühner, 2011). Die Analyse zeigt, dass bei einigen Personen Ausreisser erwartet werden. Nach Bühner (2011) ist dieser Test aber nicht ganz unproblematisch, da Personen tatsächlich „extreme“ Merkmalsausprägungen vorweisen können. Die Wahrscheinlichkeit Ausreisser zu entdecken steigt vor allem bei grossen Stichproben, wobei für die Analyse keine Personen ausgeschlossen wurden.
- **Kollinearität:** Wenn zwei oder mehrere Items sehr hoch miteinander korrelieren, kann dies im Rahmen einer ML-Schätzung zu Schätzproblemen führen. Es sollten daher laut Bühner (2011) keine sehr hoch korrelierenden Items ($r > .85$) in einer CFA verwendet werden. Im vorliegenden Fall sind alle Korrelationskoeffizienten kleiner als der Grenzwert, weshalb die Voraussetzung nicht verletzt ist.
- **Stichprobengrösse:** Für eine KFA sollte eine Stichprobengrösse etwa $N = 200$ betragen, wobei noch grössere Stichproben wünschenswert wären, kleinere jedoch auch vertretbar sind (Bühner, 2011). Die vorliegenden Stichproben sind bei *Empowering Leadership* mit $N = 176$ und $N = 190$ bei Selbstsorge knapp bemessen. Die KFA sollte trotzdem ausgeführt werden können, da die ML-Methode dennoch als relativ zuverlässig gilt (Bühner, 2011).
- **Anzahl von Indikatoren pro latenter Variable:** Von Bühner (2011) wird empfohlen, mindestens vier Items pro latenter Variable zu spezifizieren. Dies führt dazu, dass die Identifizierbarkeit des Modells erhöht wird. Da sich dadurch auf die Fit-Indizes keine Auswirkungen zeigen, wird über diese Voraussetzung jedoch hinweggesehen.
- **Skalenniveau:** Für die Durchführung der ML-Methode wird ein Intervallskalenniveau der Variablen vorausgesetzt. Strenggenommen handelt es sich bei Items mit Ratingskalen, wie sie im Fragebogen erhoben wurden, um ordinalskalierte Daten. Gemäss Zumbo und Zimmermann (1993) dürfen diese jedoch wie intervallskalierte Variablen behandelt werden, wenn sie mindestens 5-stufig sind. Im vorliegenden Fall trifft dies zu, weshalb auch von einer Erfüllung der Voraussetzung ausgegangen werden kann.

Faktorenladungen sollten mindestens .50 betragen (Weiber & Mühlhaus, 2014). Die definitiven Skalen sind dem Anhang C zu entnehmen. Die Ergebnisse der KFA sind den Anhängen D und E zu entnehmen.

3.4.2 Zusammenhangsanalyse

Zur Überprüfung der Hypothesen 2a und 2b sowie 3a - 3c ebenso wie 4a - 4c wurde mit Hilfe von SPSS Statistics 23 eine Korrelationsmatrix mit allen relevanten Skalen erstellt. Zur Analyse der Zusammenhänge wurde die Stärke und Signifikanz untersucht. Nach Cohen (1988, 1992) entsprechen Korrelationen von $r = .10$ einem schwachen Effekt, Korrelationen von $r = .30$ einem mittleren während Korrelationen von $r = .50$ einen starken Effekt bedeuten. Die Beurteilung der Signifikanz erfolgte nach den üblicherweise verwendeten Signifikanzstufen:

$p \geq .05$: signifikant, $p \geq .01$: hochsignifikant und $p \geq .001$: höchstsignifikant

Die Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests (Bühl, 2014) zur Überprüfung der Verteilung weisen auf eine Verletzung der Normalverteilungsannahme hin, weshalb die Zusammenhangsanalysen mit nicht-parametrischen Verfahren durchgeführt wurden.

3.4.3 Mediatoranalysen

Zur Überprüfung der Hypothesen 3d sowie 4d wurde in SPSS Statistics 23 mit der Erweiterung PROCESS von Andrew Hayes mittels linearer Regressionen Mediatoranalysen gerechnet. Mediatoranalysen werden angewendet, um den Zusammenhang zwischen zwei Variablen besser zu verstehen. Nach Baltes-Götz (2017) geht es um die Frage, wie eine unabhängige Variable ihre Wirkung auf eine abhängige Variable ausübt und welche vermittelnden Prozesse beteiligt sind. Mediatoranalysen sind dazu geeignet das Verständnis zu vertiefen und Ansatzpunkte für Interventionen zu finden (Baltes-Götz, 2017). Die Modellprämissen zur Anwendung einer Regressionsanalyse wurden geprüft und werden im vorliegenden Datensatz erfüllt.

Das einfachste zur Betrachtung eines Mediatoreffekts geeignete Pfadmodell enthält eine exogene Variable X, einen Mediator M, ein Kriterium Y sowie die Residuen zu den beiden beteiligten Regressionsgleichungen (Baltes-Götz, 2017). Dabei werden im einfachen Mediatormodell kausale Effekte von X auf M sowie von M und X auf Y angenommen (vgl Abb. 6, S. 39).

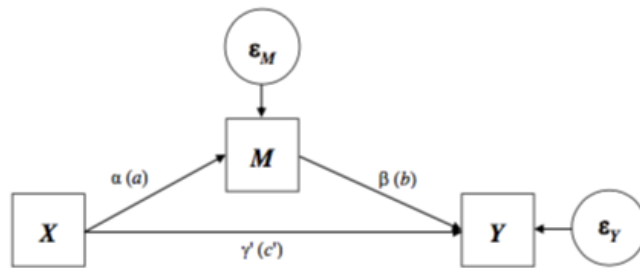


Abb. 6 Einfaches Mediationsmodell (Baltès-Götz, 2017)

Das in Abb. 6 gezeigte Modell konnte für die folgenden Berechnungen so übernommen werden.

3.4.4 Moderatoranalysen

Auch zur Überprüfung der Hypothesen 5a und 5b wurde in SPSS Statistics 23 die Erweiterung PROCESS von Andrew Hayes herangezogen, mit der die Moderatoreffekte anhand linearer Regressionen berechnet werden können. Um zu erreichen, dass alle Werte um null streuen, werden Prädiktor und Moderator mit einer Grand-Mean-Zentrierung zentriert (Bühl, 2014). Die Interpretation der Regressionsgewichte wird somit vereinfacht (Fields, 2013). Anhand der Simple Slopes-Analyse wurde die Moderation anschliessend genauer analysiert. Da die Analyse auf theoretischen Überlegungen basiert, sollte laut Fields (2013) die Einschluss-Methode gewählt werden.

Nach Fields (2013, S. 311) wird die Normalverteilung des Prädiktors nur bei kleinen Stichproben vorausgesetzt. Da die Stichprobe mit 190 Teilnehmenden für eine Regressionsanalyse ausreichend gross ist, kann auf diese Voraussetzung verzichtet werden.

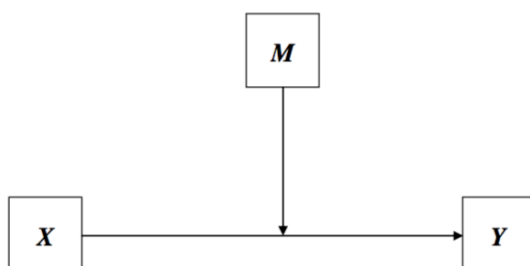


Abb. 7 Konzeptionelles Pfaddiagramm Moderatoranalyse

Auch dieses Modell (vgl. Abb. 7) konnte für die entsprechenden Hypothesen so übernommen werden.

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel wird zuerst die Stichprobe beschrieben und anschliessend auf die verwendeten Skalen eingegangen. Danach werden die Ergebnisse der Zusammenhangs- sowie der Mediator- und Moderatoranalysen entlang der entsprechenden Hypothesen dargestellt.

4.1 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt haben 190 Personen, welche sich zu der Zeit der Erhebung in einem Anstellungsverhältnis befanden, den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Grundsätzlich konnten alle Personen für die Auswertung miteinbezogen werden, wobei 14 Personen keine Bewertung ihrer Führungskraft vorgenommen haben und somit 176 Personen für die Analyse der Skalen von *Empowering Leadership* geblieben sind. Die deskriptive Auswertung der Stichprobe in Bezug auf die soziodemografischen Angaben zeigt folgendes Bild:

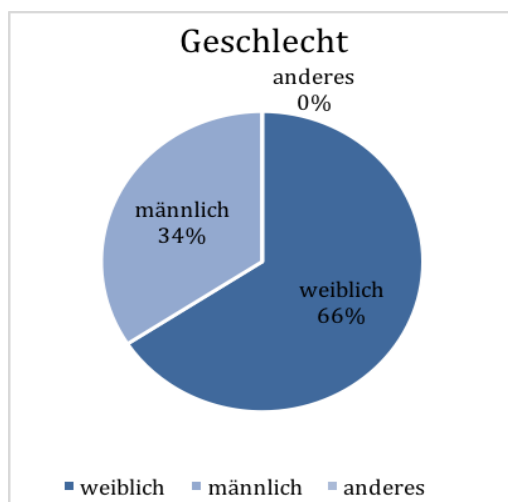


Abb. 8 Verteilung Geschlecht

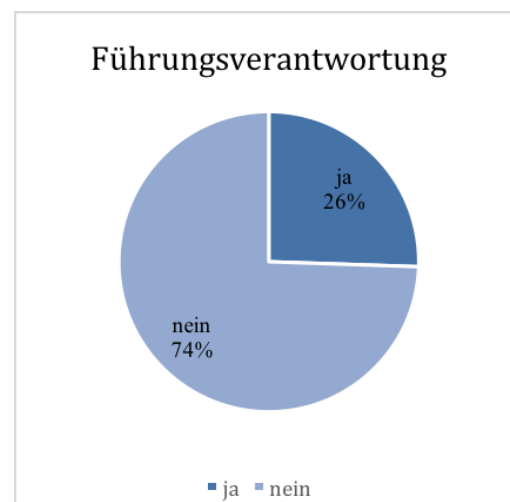


Abb. 9 Verteilung Führungsverantwortung

Von den gesamthaft 190 Personen waren 65.8% weiblich und 34.2% männlich (vgl. Abb. 8). Mit 25.5% hat ca. ein Viertel der Befragten Führungsverantwortung, wobei der grössere Teil, welcher 74.5% der Stichprobe ausmacht, Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sind (vgl. Abb. 9).

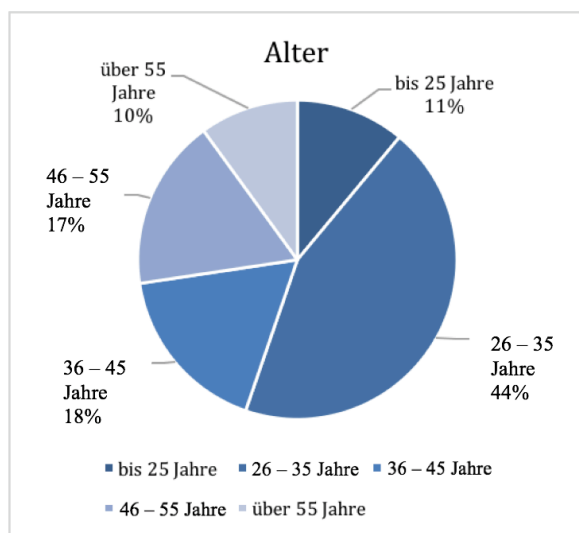


Abb. 10 Verteilung Alter

Hinsichtlich des Alters zeigt sich eine Häufung von 26-35-jährigen Mitarbeitenden (vgl. Abb. 10). Darüber hinaus machen Personen, die in den Branchen Information und Kommunikation (16.3%), Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (11.1%), Gesundheits- und Sozialwesen (10.5%), freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (10%) und Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren (7.4%) tätig sind, den grössten Teil der Stichprobe aus (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2 Häufigkeiten und Prozentangaben zu Branche

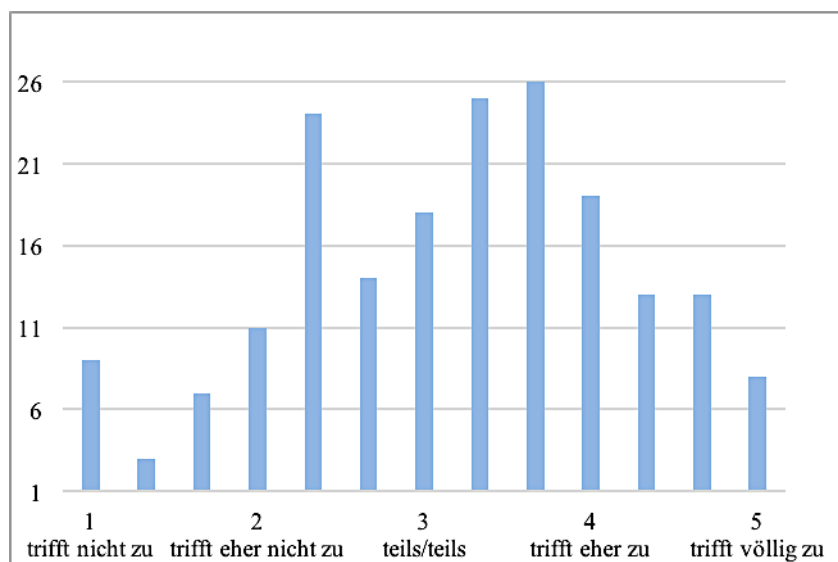
Merkmal	Ausprägung	Häufigkeit	Prozent
Branche	Information und Kommunikation	31	16.3
	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	21	11.1
	Gesundheits- und Sozialwesen	20	10.5
	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	19	10.0
	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	14	7.4
	Öffentliche Verwaltung	12	6.3
	Erziehung und Unterricht	9	4.7
	Verkehr und Lagerei	7	3.7
	Baugewerbe	6	3.2
	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	2	1.1
	Grundstücks- und Wohnungswesen	1	0.5
	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen	1	0.5
	Sonstige	47	24.7

Bezogen auf die Branche ist anzumerken, dass mit 24.7% ein relativ grosser Teil keine passende Auswahl gefunden hat (vgl. Tabelle 2). Die meisten Personen besitzen einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss und arbeiten mit einem Pensum von 81-100% (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3 Deskriptive Statistik der Stichprobe (N = 190)

Merkmal	Ausprägung	Häufigkeit	Prozent
Bildungsabschluss	Primarschule	2	1.1
	Lehrabschluss	33	17.4
	Matura/Berufsmatura	20	10.5
	Universität/Fachhochschule	120	63.2
	Anderer Abschluss	15	7.9
Pensum	10-20%	4	2.1
	21-40%	16	8.4
	41-60%	27	14.2
	61-80%	27	14.2
	81-100%	116	61.1

Betrachtet man das Ausmass inwiefern die Stichprobe indirekt gesteuert wird, was anhand dreier Items erhoben wurde, ist eine Tendenz dahingehend zu erkennen, dass die Leute indirekt gesteuert werden (vgl. Abb. 11).



$$M = 3.18$$

$$SD = 1.02$$

Abb. 11 Ausmass indirekter Steuerung in der Stichprobe

In der Stichprobe ist jedoch die gesamte Spannbreite, von *trifft nicht zu* bis *trifft völlig zu* vertreten.

4.2 Voranalyse und Skalenbildung

Die Reliabilitätsanalyse der Skala *Indirekte Steuerung* zeigt eine unzureichende Reliabilität ($\alpha = .55$). Vor allem das Item „*Wie ich vorgehe, um meine Ziele zu erreichen, wird weitestgehend von mir selbst bestimmt.*“ weist mit .003 eine deutlich ungenügende Trennschärfe auf. Bei Weglassen des Items verbessert sich die Reliabilität deutlich ($\alpha = .68$), weshalb das Item aus der Skala gelöscht wurde. Zwar befindet sich die Reliabilität immer noch unter dem von Ebel (1972) vorgeschlagenen Cut-Off-Wert, da es sich aber um eine geringfügige Verletzung handelt und die Skala nur für einen sehr isolierten Teil der Analyse relevant ist, wurde von einem Ausschluss der Skala abgesehen. Ebenfalls fällt die Reliabilität von *Anforderungen klären* der Selbstsorge-Skala zu klein aus ($\alpha = .55$), weshalb die Skala für weitere Analysen ausgeschlossen wurde. Tabelle 4 zeigt eine Übersicht zu den Mittelwerten, Standardabweichungen und Reliabilitäten aller verwendeten Skalen. Eine detailliertere Übersicht zu den Kennwerten der einzelnen Items ist in Anhang C einzusehen.

Tabelle 4 Deskriptive Statistiken der einzelnen Skalen

Deskriptive Statistiken		
	<i>MW (SD)</i>	α
Indirekte Steuerung	3.18 (1.02)	.68
Zeitdruck	2.98 (2.98)	.88
Autonomie	3.80 (3.80)	.88
Selbstgefährdung	2.42 (2.42)	.85
SGA	2.69 (0.93)	.83
SGI	2.72 (1.05)	.92
SGP	1.85 (0.99)	.92
Selbstsorge	2.80 (2.80)	.80
SSA	2.19 (0.84)	.84
SSP	3.78 (0.86)	.77
SST	2.31 (0.79)	.76
SSF	2.24 (0.88)	.84
Erschöpfung	2.67 (2.67)	.87
Engagement	3.50 (0.76)	.92
Empowering Leadership	3.89 (0.80)	.96
ELV	4.12 (0.95)	.89
ELP	3.84 (0.88)	.89
ELC	3.65 (0.85)	.86
ELA	3.96 (0.88)	.90

Anmerkungen. N = 190. *MW*: Mittelwert. *SD*: Standardabweichung. α : Cronbach's Alpha. SGA: Selbstgefährdung Ausdehnen der Arbeitszeit. SGI: Selbstgefährdung Intensivieren der Arbeitszeit. SGP: Selbstgefährdung Präsentismus. SSA: Selbstsorge Aufträge ablehnen. SSP: Selbstsorge Prioritäten setzen. SST: Selbstsorge Toleranz bei Fehlern. SSF: Selbstsorge Umgang mit Fristen/Terminen. ELV: Empowering Leadership Positives Vorbild. ELP: Empowering Leadership Partizipative Entscheidungsfindung. ELC: Empowering Leadership Coaching. ELA: Empowering Leadership Anteilnahme und Interaktion.

Zur Prüfung der Faktorenstruktur wurde für *Empowering Leadership* und *Selbstsorge* eine konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA) durchgeführt. Beide Konstrukte sind noch wenig etabliert und wurden für den Fragebogen gekürzt. Zudem wurde *Empowering Leadership* aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und die Items von *Selbstsorge* von einer Team- auf eine individuelle Ebene transferiert.

Insgesamt ergibt sich bei der KFA für das Modell *Empowering Leadership* $\chi^2(203) = 497.37$, RMSEA = .091 (CI: .081-.101), SRMR = .056, CFI = .896 und *Selbstsorge* $\chi^2(31) = 34.09$, RMSEA = .023 (CI: .000-.061), SRMR = .037, CFI = .996. Die jeweiligen Pfaddiagramme sind in den Anhängen D und E einzusehen.

Da beim Modell *Empowering Leadership* alle Statistiken gegen einen exakten Modell-Fit sprechen, kann die Faktorenstruktur nicht bestätigt werden. Zum einen fällt der globale Modelltest nicht signifikant aus und zum anderen werden die nach Hu und Bentler (1999) empfohlenen Cut-off-Werte (RMSEA \leq 0,08 SRMR \leq 0.11) überschritten. Ebenfalls korrelieren die einzelnen erwarteten Faktoren relativ hoch miteinander.

Ein anderes Bild zeigt sich bei der Skala *Selbstsorge*. Die Analyse der Resultate zeigt bereits Signifikanz für den globalen Modelltest. Ebenfalls befinden sich alle anderen Werte innerhalb der geforderten Grenzen. Die Resultate zeigen, dass die beiden Items „... dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.“ und „Ich habe Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrages nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.“, signifikant miteinander kovariieren. Ansonsten ist auch der lokale Modell-Fit überall gegeben. Ebenfalls sind alle Faktorladungen grösser als .50 und liegen somit im geforderten Bereich.

Die einzelnen Skalen von *Empowering Leadership* korrelieren relativ hoch miteinander. Um die Übersichtlichkeit weiterhin beizubehalten, werden die Items im Folgenden dennoch in den entsprechenden Skalen gebündelt. Für die Regressionsanalysen (Mediator- und Moderatoranalysen) ist es unbedenklich, untereinander korrelierende Faktoren miteinzubeziehen, da dies laut Bühl (2014) bei der Schätzung der Koeffizienten berücksichtigt wird. Da sich die Faktorenstruktur der Skala *Selbstsorge* bestätigt, kann hier auch weiterhin ohne Einschränkung mit einzelnen Faktoren weitergerechnet werden.

Für die weiteren Analysen wurden die Konstrukte *Autonomie* und *Engagement* als Gesamtskala zusammengefasst, da die zusätzlichen Auswertungen der einzelnen Faktoren den

Rahmen dieser Arbeit übertroffen und aufgrund inhaltlicher Überlegungen keinen grossen Mehrwert generiert hätten. Alle Skalen mit der Ausnahme von *Indirekte Steuerung* weisen nach den vorgenommenen Anpassungen in Bezug auf Reliabilität und Items bezogen auf Trennschärfe eine ausreichende Güte auf (vgl. Anhang C).

4.3 Zusammenhangsanalysen

Um die Hypothesen 1a - 1b, 3a - 3c ebenso wie 4a - 4c zu überprüfen, wurden aufgrund der Verletzung der Normalverteilungsannahme Korrelationen nach Spearman berechnet (Bühl, 2014). Als Berechnungsgrundlage dienten hierzu jeweils die Gesamtskalen. Für Selbstgefährdung und Selbstsorge wurden die einzelnen Faktoren jeweils ebenfalls miteinbezogen, um in Bezug darauf detailliertere Aussagen über die Zusammenhänge machen zu können. Im Folgenden sollen die Korrelationen entlang der relevanten Hypothesen analysiert werden.

Die Stärken der analysierten Zusammenhänge der eingesetzten Skalen sind der Korrelationsmatrix (Tabelle 5, S. 47) zu entnehmen. Die für die Hypothesenbeantwortung relevanten Zusammenhänge werden im Folgenden beschrieben:

Hypothese 2a: Die Ausprägung indirekter Steuerung korreliert nicht mit Zeitdruck.

Wie erwartet konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Ausprägung indirekter Steuerung und Zeitdruck ($r_s = .00$) gefunden werden.

Hypothese 2b: Die Ausprägung indirekter Steuerung korreliert nicht mit Autonomie.

Ebenfalls wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Ausprägung indirekter Steuerung und Autonomie ($r_s = .08$) gefunden.

Hypothese 3a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erschöpfung.

Zwischen Zeitdruck und Erschöpfung besteht ein starker direkter Zusammenhang ($r_s = .59$), welcher in der vorliegenden Stichprobe hochsignifikant ($p \leq .01$) ausfällt.

Hypothese 3b: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Selbstgefährdung.

Auch hier ergibt sich ein hochsignifikanter Zusammenhang ($p \leq .01$) zwischen Zeitdruck und der Gesamtskala von Selbstgefährdung ($r_s = .56$). Ebenfalls lässt sich erkennen, dass alle Faktoren der Selbstgefährdung positiv mit Zeitdruck korrelieren. Spezifischer sind damit die

folgenden Faktoren gemeint: *Ausdehnen der Arbeitszeit* ($r_s = .46$), *Intensivieren der Arbeitszeit* ($r_s = .56$) sowie *Präsentismus* ($r_s = .27$). Dies bedeutet für alle Faktoren einen mittleren bis starken Effekt.

Hypothese 3c: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Erschöpfung.

In Bezug auf den Zusammenhang von Selbstgefährdung und Erschöpfung lässt sich sagen, dass auch hier eine hochsignifikante Korrelation ($p \leq .01$) gefunden werden konnte. Bezogen auf die Gesamtskala von Selbstgefährdung beträgt die Korrelation $r_s = .67$, was auf einen starken Zusammenhang schliessen lässt. Auf die Faktoren heruntergebrochen bedeutet dies einen hohen Zusammenhang für *Ausdehnen der Arbeitszeit* ($r_s = .53$) und *Intensivieren der Arbeitszeit* ($r_s = .65$) sowie einen mittleren für *Präsentismus* ($r_s = .42$).

Hypothese 4a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Engagement.

Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Autonomie und Engagement lässt sich ein mittlerer Zusammenhang finden ($r_s = .33$), der hochsignifikant ausfällt ($p \leq .01$).

Hypothese 4b: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Selbstsorge.

Die Korrelationen zwischen Autonomie und Selbstsorge fallen alle, bis auf den Faktor *Aufträge ablehnen* ($r_s = .17, p \leq .05$), nicht signifikant aus. Selbst für diesen Faktor ist nur ein schwacher Zusammenhang ersichtlich. Die Faktoren *Prioritäten setzen*, *Toleranz bei Fehlern* sowie *Umgang mit Fristen und Terminen* zeigen keine signifikanten Zusammenhänge zu Autonomie.

Hypothese 4c: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstsorge und Engagement.

Ähnlich wie im Zusammenhang zu Autonomie konnte in Bezug auf Engagement lediglich beim Faktor *Aufträge ablehnen* ein schwacher Zusammenhang ($r_s = .16, p \leq .05$) gefunden werden. Auch hier weisen die Faktoren *Prioritäten setzen*, *Toleranz bei Fehlern* sowie *Umgang mit Fristen und Terminen* keine signifikanten Zusammenhänge auf.

Tabelle 5 Korrelationen zwischen einzelnen Skalen

	<i>M (SD)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Indirekte Steuerung	3.18 (1.02)	-													
2 Zeitdruck	2.98 (2.98)	.00	-												
3 Autonomie	3.80 (3.80)	.08	-.09	-											
4 Selbstgefährdung	2.42 (2.42)	.11	.56**	-.15*	-										
5 SGA	2.69 (0.93)	.10	.46**	-.03	.78**	-									
6 SGI	2.72 (1.05)	.01	.56**	-.17*	.83**	.50**	-								
7 SGP	1.85 (0.99)	.14	.27**	-.19**	.71**	.36**	.41**	-							
8 Selbstsorge	2.80 (2.80)	.06	.20**	.09	.14	.12	.21**	-.00	-						
9 SSA	2.19 (0.84)	.02	.13	.17*	.09	.09	.17*	-.03	.62**	-					
10 SSP	3.78 (0.86)	.01	.05	.07	-.02	.00	-.05	-.01	.51**	.03	-				
11 SST	2.31 (0.79)	-.05	.23**	.00	.18*	.18*	.25**	-.01	.58**	.35**	.11	-			
12 SSF	2.24 (0.88)	.01	.25**	-.09	.14	.07	.25**	-.01	.61**	.36**	.09	.18*	-		
13 Erschöpfung	2.67 (2.67)	.05	.59**	-.17*	.67**	.53**	.65**	.42**	.12	.08	-.05	.16*	.16*	-	
14 Engagement	3.50 (0.76)	.09	-.15*	.33**	-.10	-.00	-.14	-.13	.05	.16*	.08	-.09	-.07	-.31**	-

Anmerkungen. $N = 190$. Spearman Korrelation. **: $p \leq .01$ (zweiseitig). *: $p \leq .05$ (zweiseitig).

SGA: Selbstgefährdung Ausdehnen der Arbeitszeit. SGI: Intensivieren der Arbeitszeit. SGP: Selbstgefährdung Präsentismus.

SSA: Selbstsorge Aufträge ablehnen. SSP: Selbstsorge Prioritäten setzen. SST: Selbstsorge Toleranz bei Fehlern. SSF: Selbstsorge Umgang mit Fristen/Terminen.

4.4 Mediatoranalysen

An dieser Stelle sollen die Hypothesen 3d und 4d auf Grundlage der Ergebnisse der Mediatoranalysen beantwortet werden.

Hypothese 3d: Der Zusammenhang von Zeitdruck und Erschöpfung wird teilweise durch Selbstgefährdung vermittelt.

Es konnte ein indirekter Effekt von .25, Sobel $Z = 6.34$, $p \leq .001$ gefunden werden, wobei .25 die Differenz zwischen dem vorhergehenden direkten Effekt von Zeitdruck auf Erschöpfung (.52) und dem verbleibenden direkten Effekt (.27) widerspiegelt.

Berechnet man die Mediation für die einzelnen Faktoren von Selbstgefährdung, ergibt sich für *Ausdehnen der Arbeitszeit* ein indirekter Effekt von .13, Sobel $Z = 4.19$, $p \leq .001$, für *Intensivieren der Arbeitszeit* .23, Sobel $Z = 6.02$, $p \leq .001$ und für *Präsentismus* .07, Sobel $Z = 3.27$, $p \leq .001$.

Hypothese 4d: Der Zusammenhang von Autonomie und Engagement wird teilweise durch Selbstsorge vermittelt.

Wie bereits die Ergebnisse der Korrelationsanalyse vermuten liessen, ergibt sich zwischen Autonomie und Engagement für keinen Faktor der Selbstsorge einen Mediatoreffekt. Für den Faktor *Aufgaben/Aufträge ablehnen* wäre aufgrund der Zusammenhangsanalyse am ehesten ein Mediatoreffekt zu erwarten. Jedoch ergab sich auch bei diesem Faktor nur ein indirekter Effekt von .00, Sobel $Z = 1.03$, $p = .30$, welcher weder bedeutsam noch signifikant ausfällt.

4.5 Moderatoranalyse

Nachstehend sollen die Hypothesen 5a sowie 5b auf Grundlage der Ergebnisse der Moderatoranalysen beantwortet werden.

Hypothese 5a: Empowering Leadership moderiert den Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Bewältigungsverhalten.

Der Interaktionsterm zwischen *Empowering Leadership* und *Zeitdruck* weist in der Analyse keine Signifikanz auf (vgl. Tabelle 6), weshalb der Moderatoreffekt von *Empowering Leadership* nicht bestätigt werden kann.

Tabelle 6 Moderatormodell der Prädiktoren von Selbstgefährdung

	<i>B</i>	<i>SE (B)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	2.46 [2.35, 2.57]	.06		44.77	<i>p</i> = .000
Empowering Leadership	-.04 [-.18, .10]	.07	-.04	-.52	<i>p</i> = .599
Zeitdruck	.46 [.35, .58]	.06	.56	7.95	<i>p</i> = .000
Interaktionsterm	.06 [-.12, .24]	.09	.06	.67	<i>p</i> = .503

Anmerkungen. *N* = 176. R^2 = .32. β = Standardisierter Regressionskoeffizient. Empowering Leadership und Zeitdruck wurden an ihrem Mittelwert zentriert.

Auch wenn man die einzelnen Facetten von *Empowering Leadership* näher betrachtet, ergibt sich für keine davon eine signifikante Moderation. Bei der Simple Slopes-Analyse fällt dennoch auf, dass eine Tendenz dahingehend zu erkennen ist, dass *Empowering Leadership* Selbstgefährdung bei geringem Zeitdruck besser zu differenzieren vermag als bei hohem Zeitdruck (vgl. Anhang F).

Hypothese 5b: Empowering Leadership moderiert den Zusammenhang zwischen Autonomie und Selbstsorge.

Da bereits die lineare Regression von Autonomie zur Vorhersage von Selbstsorge nicht signifikant ausfällt $B = 0.06$, $SE(B) = 0.04$, $p = .16$, KI für B [-0.02, 0.14] wurde auf die Durchführung der Moderatoranalyse verzichtet. Der Zusammenhang zwischen Autonomie und Selbstsorge kann dementsprechend nicht von *Empowering Leadership* moderiert werden.

5 Diskussion

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel zu untersuchen, inwiefern Tätigkeitsbelastungen und -ressourcen indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten und Mitarbeitendengesundheit zusammenhängen und wie wahrgenommenes Führungsverhalten diesen Zusammenhang beeinflusst. Die Fragestellungen und Hypothesen wurden mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen sowie Zusammenhangs-, Mediator- und Moderatoranalysen untersucht. Im Folgenden werden vorerst die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und anschliessend entlang der Fragestellungen diskutiert. Darauf folgend werden Implikationen für die Praxis sowie Limitationen der Untersuchung und Implikationen für die Wissenschaft aufgezeigt. Das Kapitel schliesst mit einem Fazit.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Zusammenhangs-, Mediator- sowie Moderatoranalysen zeigen allgemein, dass substantielle Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsbelastungen und -ressourcen indirekter Steuerung, Bewältigungsverhalten und Mitarbeitendengesundheit bestehen. Wie das wahrgenommene Führungsverhalten diese Zusammenhänge beeinflusst, kann mit den vorliegenden Resultaten noch nicht abschliessend beantwortet werden.

Spezifischer zeigen die Ergebnisse der Voranalyse, dass die Faktorenstruktur des Konstrukts Selbstsorge bestätigt werden kann, bei *Empowering Leadership* ist dies hingegen nicht der Fall. Wie erwähnt zeigen die Resultate, dass die meisten Zusammenhänge so resultieren, wie sie vermutet wurden (vgl. Tabelle 7). Darüber hinaus konnte der erwartete Mediatoreffekt von Selbstgefährdung im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* gefunden werden. Lediglich bezogen auf Selbstsorge fallen die Korrelationen, mit Ausnahme des Faktors *Aufträge ablehnen*, nicht signifikant und dementsprechend nicht so aus, wie sie antizipiert wurden. Folglich zeigte sich auch kein Mediatoreffekt von Selbstsorge zwischen Autonomie und Engagement.

Tabelle 7 Zusammenfassung der Ergebnisse entlang der Hypothesen

H1a	Die Ausprägung indirekter Steuerung korreliert nicht mit Zeitdruck.	✓
H1b	Die Ausprägung indirekter Steuerung korreliert nicht mit Autonomie.	✓
H2a	Die Faktorenstruktur von Selbstsorge lässt sich bestätigen.	✓
H2b	Die Faktorenstruktur von <i>Empowering Leadership</i> lässt sich bestätigen.	✗
H3a	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erschöpfung.	✓
H3b	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Selbstgefährdung.	✓
H3c	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Erschöpfung.	✓
H3d	Der Zusammenhang von Zeitdruck und Erschöpfung wird teilweise durch Selbstgefährdung vermittelt.	✓
H4a	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Engagement.	✓
H4b	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und Selbstsorge.	~
H4c	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstsorge und Engagement.	~
H4d	Der Zusammenhang von Autonomie und Engagement wird teilweise durch Selbstsorge vermittelt.	✗
H5a	<i>Empowering Leadership</i> moderiert den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsanforderungen indirekter Steuerung und Selbstgefährdung.	✗
H5b	<i>Empowering Leadership</i> moderiert den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsressourcen indirekter Steuerung und Selbstsorge.	✗

Anmerkungen. ✓: Hypothese bestätigt. ✗: Hypothese verworfen. ~: Hypothese nur teilweise bestätigt.

Ebenfalls zeigen die Ergebnisse der Moderatoranalysen von *Empowering Leadership* keine signifikanten Interaktionen für den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten (vgl. Tabelle 7).

5.2 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden sollen die Ergebnisse entlang den Fragestellungen diskutiert werden. Ebenfalls soll auf Erkenntnisse zu *Empowering Leadership* bei indirekter Steuerung eingegangen werden.

Fragestellung 1: Lässt sich die Faktorenstruktur der noch wenig etablierten Konstrukte Selbstsorge und *Empowering Leadership* bestätigen?

Zur Prüfung der noch wenig etablierten und angepassten Konstrukte Selbstsorge und *Empowering Leadership* wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Bezogen auf die Analyse der erhobenen Skalen von Selbstsorge sprechen die Ergebnisse für eine Bestätigung der von Schwendener et al. (2017) postulierten Faktorenstruktur. Demnach setzt sich Selbstsorge aus den Faktoren *Prioritäten setzen*, *Toleranz bei Fehlern*, *Aufgaben/Aufträge ablehnen* und *Umgang mit Fristen und Terminen* zusammen. Es ist jedoch anzunehmen, dass weitere Faktoren zu Selbstsorge gehören, insbesondere deshalb, weil in der vorliegenden Studie einige Faktoren im Vorhinein nicht erhoben wurden, um den Fragebogen möglichst ökonomisch zu gestalten (bspw. Effizient erhöhen, langfristige Planung).

Die Faktorenstruktur von *Empowering Leadership* konnte dagegen nicht repliziert werden. Es ist anzumerken, dass bereits Arnold et al. (2000) hohe Interkorrelationen zwischen einzelnen Faktoren gefunden haben und die Faktorenstruktur auch in ihrer Studie nicht ganz eindeutig ausgefallen ist. Möglicherweise trug die Übersetzung in das Deutsche zusätzlich zum Problem bei. Allenfalls wurden die Items nicht verständlich genug formuliert, weshalb bei den Teilnehmenden Schwierigkeiten entstanden sein könnten, die Skalen ausreichend gut zu differenzieren. Allenfalls wurden die Items auch auf einem unpassenden Abstraktionsniveau erhoben, wodurch sie schlecht voneinander getrennt werden konnten. Es könnte der Fall sein, dass man seine Führungsperson im Sinne eines Halo-Effekts (Thorndike, 1920) verzerrt beurteilt, je nachdem ob man allgemein ein positives oder negatives Bild von ihr hat. Wenn Mitarbeitende ein gesamthaft positives Bild von ihrer Führungskraft besitzen, ist es demnach möglich, dass einzelne Eigenschaften von diesem Gesamteindruck verzerrt werden.

Fragestellung 2: Wie hängt das Ausmass indirekter Steuerung mit Tätigkeitsanforderungen und –ressourcen zusammen?

Wie angenommen korreliert das Ausmass indirekter Steuerung, wie es in der vorliegenden Arbeit erhoben wurde, nicht mit den Tätigkeitsanforderungen und –ressourcen indirekter Steuerung. Da laut Schraner (2015) vor allem die Qualität der Umsetzung der indirekten Steuerung, etwas über die wahrgenommenen Tätigkeitsbedingungen aussagen vermag. Da die Qualität an dieser Stelle nicht differenziert genug erhoben wurde, können in Bezug darauf keine Aussagen gemacht werden. Ebenfalls ist der Auswertung der Reliabilitätsanalyse zu entnehmen (vgl.

Tabelle 4), dass die Güte der Skala *Indirekte Steuerung* mangelhaft ausfällt, weshalb die Ergebnisse nicht oder nur mit Vorsicht interpretiert werden dürfen.

Fragestellung 3: Wie hängen Tätigkeitsbelastungen indirekter Steuerung, Selbstgefährdung und Erschöpfung zusammen?

Wie bereits von Krause et al. (2015) und Meier (2016) angenommen und bestätigt wurde, hängen im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* des JD-R-Modells Zeitdruck als Tätigkeitsbelastung indirekter Steuerung, Selbstgefährdung und Erschöpfung zusammen. Ebenso fungiert Selbstgefährdung auch in dieser Studie als Mediatorvariable zwischen Zeitdruck und Erschöpfung. In Bezug auf Zeitdruck hat *Intensivieren der Arbeitszeit*, verglichen mit den anderen erhobenen Faktoren *Ausdehnen der Arbeitszeit* und *Präsentismus*, den grössten Effekt. Dabei trägt *Präsentismus* am wenigsten zur Erklärung der Beziehung zwischen Zeitdruck und Erschöpfung bei.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass Selbstgefährdung als zuverlässiger Prädiktor von Erschöpfung fungiert. Nach Baltes-Götz (2017) werden im einfachen Mediatormodell kausale Effekte von X auf M sowie von M und X auf Y postuliert. Dies bedeutet, dass Zeitdruck kausal auf Selbstgefährdung wirkt und beide Variablen anschliessend auf Erschöpfung wirken.

Fraglich ist jedoch, wieso der Effekt von *Präsentismus* relativ gering ausfällt. In der Studie von Knecht et al. (2017) zeigte sich ein ähnliches Bild, wobei sich *Präsentismus* nicht als signifikanter Mediator erwies. Möglicherweise liegt dies daran, dass *Präsentismus* jeweils nur für die Zeitspanne der letzten drei Monate abgefragt wurde. Aus Rückmeldungen zum Fragebogen von Teilnehmenden ging hervor, dass diese Zeitspanne womöglich etwas zu kurz gewählt wurde, da die Teilnehmenden in diesem Zeitraum nie krank waren. Andernfalls wäre es

möglich, dass Präsentismus tatsächlich nicht zu einem grossen Teil zur Aufklärung von Erschöpfung beiträgt.

Fragestellung 4: Wie hängen Tätigkeitsressourcen indirekter Steuerung, Selbstsorge und Engagement zusammen?

Im Gegensatz zu den signifikanten Zusammenhängen im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* fallen die Zusammenhänge von Autonomie als Tätigkeitsressource indirekter Steuerung, Selbstsorge und Engagement im *Motivationalen Prozess* weniger eindeutig aus. Wie angenommen ergibt sich für Autonomie und Engagement ein signifikanter Zusammenhang. Bezüglich Selbstsorge konnten mit einer Ausnahme (*Aufträge ablehnen*, $r_s = .16 - .17$) jedoch keine signifikanten Zusammenhänge zu Engagement und Autonomie gefunden werden. Ebenso konnte für keine der Selbstsorge-Skalen ein signifikanter Mediatoreffekt festgestellt werden. Demnach kann Selbstsorge nicht zur Erklärung des Zusammenhangs von Autonomie und Engagement herangezogen werden. Dies könnte daraus resultieren, dass Selbstsorge, so wie es in dieser Arbeit operationalisiert wurde, nicht spezifisch dem *Motivationalen Prozess* des JD-R-Modells zugeordnet werden kann. Je nach Ausprägung könnte Selbstsorge auch im *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* integriert werden. Ein generelles Problem des JD-R-Modells ist nach Schaufeli und Taris (2014), dass konzeptionelle Unterschiede zwischen Anforderungen und Ressourcen nicht immer so eindeutig ausfallen, wie man das zu Beginn annehmen würde. Laut den Autoren sollen Anforderungen generell negativ und Ressourcen positiv gewertet werden. Es kann jedoch durchaus auch vorkommen, dass Anforderungen als positive Herausforderungen und Ressourcen wie z.B. Autonomie als Bedrohung wahrgenommen werden können. Ebenfalls sollte nach Schaufeli und Taris (2014) der *Motivationale Prozess* und der *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* nicht getrennt voneinander betrachtet werden, da es oftmals wahrscheinlich ist, dass sie zwei Seiten derselben Medaille repräsentieren. Genauso kann es sich für Selbstsorge verhalten. Selbstsorge müsste zwar bei einer hohen Ausprägung ein positives Bewältigungsverhalten darstellen, es darf dabei aber nicht vergessen werden, dass der Ursprung des Konstrukts dem Umgang mit Zeitdruck entstammt, welcher wiederum eher dem *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* zugeordnet werden sollte.

Die erwarteten gesundheitsförderlichen Effekte von Selbstsorge insbesondere der Skalen *Anforderungen klären* und *Prioritäten setzen* konnten nicht bestätigt werden. Die Skala *Anforde-*

rungen klären wurde bereits im Vorhinein aufgrund von zu geringer Reliabilität aus den Analysen ausgeschlossen. Dies steht im Gegensatz zu den Ergebnissen von Schwendener et al. (2017), welche in ihrer Studie zu den Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck bei allen hier verwendeten Skalen eine ausreichend hohe Reliabilität feststellen konnten. Es könnte sein, dass diese Reliabilitätseinbuße dadurch resultierte, da Anforderungen zu klären als Strategie in einem Team bedeutender ist als auf einer individuellen Ebene. Vermutlich passiert dieser Vorgang auf individueller Ebene eher automatisch und unbewusst.

Der Widerspruch bezogen auf *Prioritäten setzen* könnte sich dadurch erklären, dass Prioritäten zu setzen bei vorhandener Autonomie zwar einfacher ist, jedoch nicht unbedingt als positives Bewältigungsverhalten dieser Arbeitsbedingung gesehen werden kann. Folglich muss das aktive Prioritätensetzen auch nicht automatisch mit mehr Engagement einhergehen. Auf der anderen Seite ist es durchaus nachvollziehbar, dass jemand der sehr engagiert ist, seine Prioritäten nicht unbedingt besser setzt als jemand der nicht mehr so engagiert arbeitet. Hier scheint die Zuordnung zum *Motivationalen Prozess* nicht mehr so eindeutig wie dies vor der Durchführung der Studie schien. Zwar könnten diese Strategien beispielsweise dabei helfen effizienter zu arbeiten, ein positiver Effekt auf das Engagement entsteht aber vermutlich über andere Wirkmechanismen. Lediglich für die Skala *Aufträge ablehnen* konnten signifikante Zusammenhänge zu Autonomie und Engagement gefunden werden. Erst durch ein gewisses Mass an Autonomie wird es möglich, Aufträge abzulehnen. Diese Ergebnisse sprechen auch dafür, dass ein aktives Abgrenzen, positiv mit Mitarbeitendengesundheit zusammenhängt. Eine signifikante Teilmediation ergab sich jedoch auch hier nicht. Insgesamt sprechen diese Ergebnisse somit dafür, dass Selbstsorge wahrscheinlich kein geeignetes Konstrukt zur Erklärung der Beziehung zwischen Autonomie und Engagement darstellt. Ebenso ist fraglich, ob Autonomie im JD-R-Modell ein passendes Pendant zu Zeitdruck darstellt.

Fragestellung 5: Moderiert *Empowering Leadership* den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsbelastungen und -ressourcen indirekter Steuerung und Bewältigungsverhalten?

Der Fokus bei der Moderatoranalyse lag auf dem Zusammenhang zwischen Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten. Dementsprechend war es von Interesse, ob Mitarbeitende je nach Verhalten der Führungsperson anders mit ihren Tätigkeitsbedingungen umgehen. Bei der Auswertung der Moderatoranalysen von *Empowering Leadership* ergaben sich keinerlei signifikante Interaktionen. Somit verändern sich die Verhaltensweisen von Mitarbeitenden im

Umgang mit Tätigkeitsanforderungen und -ressourcen nicht durch das wahrgenommene Führungsverhalten. Es zeigte sich lediglich dahingehend eine Tendenz, dass das wahrgenommene Führungsverhalten bei geringem Zeitdruck eher zu differenzieren vermag, ob mehr oder weniger *Selbstgefährdung* ausgeübt wird (vgl. Anhang F). Dies ist erstaunlich, da man im Sinne des JD-R-Modells nach Bakker und Demerouti (2017) eher davon ausgehen würde, dass Führungsverhalten als Ressource vor allem bei hohem Zeitdruck puffernd auf *Selbstgefährdung* wirken könnte. Diese Tendenz könnte dadurch resultieren, dass *Empowering Leadership* vor allem bei solchen Tätigkeiten adaptiv ist, bei denen man innovativ arbeitet und mit komplexen Arbeitsaufgaben konfrontiert ist (Furtner, 2017). Es ist gut möglich, dass Zeitdruck bei solchen Tätigkeiten eher intervallweise auftritt und zwischenzeitlich an Relevanz verliert, beziehungsweise nicht aktuell ist. Hingegen könnte Zeitdruck bei Tätigkeiten, bei denen es darum geht einfachere Aufgaben abzuarbeiten oder man in direktem Kundenkontakt steht, ein andauerndes Thema sein. Da die Stichprobe sehr divers ausfiel und die Wirkungsweise möglicherweise abhängig von der Art der Tätigkeit ist, scheint es möglich, dass sich allfällige Effekte nicht zeigen konnten.

Zwar fallen die Ergebnisse bezogen auf die Moderation von *Empowering Leadership* entgegen den Erwartungen aus, wenn man jedoch die Korrelationen zu Gesundheitsindikatoren, Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten betrachtet (vgl. Anhang H), lassen sich durchaus substantielle Zusammenhänge feststellen. Spezifischer heisst das, dass alle Skalen von *Empowering Leadership* positiv mit Engagement und negativ mit Erschöpfung zusammenhängen. Zusätzlich korrelieren alle Skalen von *Empowering Leadership* positiv mit Autonomie und negativ mit Zeitdruck. Es muss auch angemerkt werden, dass die Skalen *Partizipative Entscheidungsfindung*, *Coaching* und *Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team* ebenfalls negativ mit *Selbstgefährdung* zusammenhängen. Lediglich zu den Faktoren von Selbstsorge lassen sich keine bedeutenden Korrelationen finden. Dies deutet darauf hin, dass sich *Empowering Leadership* sehr wohl in das Gefüge einbinden lässt und durchaus positiv mit Mitarbeitendengesundheit sowie Tätigkeitsbedingungen assoziiert werden kann. Da das wahrgenommene Führungsverhalten keinen Einfluss darauf hat, wie Mitarbeitende mit Anforderungen umgehen, muss es dementsprechend ein anderer Wirkmechanismus sein, wie wahrgenommenes Führungsverhalten den Zusammenhang von Zeitdruck und Erschöpfung beeinflusst.

5.3 Implikationen für die Praxis

Auf Basis der vorliegenden Resultate können Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden, welche sich positiv auf die resultierende Mitarbeitendengesundheit im Umgang mit Herausforderungen indirekter Steuerung auswirken sollten. Dabei kann bei den Mitarbeitenden selbst, bei den Führungskräften sowie bei den Tätigkeitsbedingungen angeknüpft werden.

Im Kontext indirekter Steuerung kann bei den Mitarbeitenden insbesondere in Bezug auf das Bewältigungsverhalten im Umgang mit den Tätigkeitsbedingungen interveniert werden. Mitarbeitende sollten dahingehend geschult werden, wie sie selbstgefährdendes Verhalten im Umgang mit Zeitdruck verhindern können und sich stattdessen adaptive Verhaltensweisen angewöhnen. Dies könnte beispielsweise dadurch geschehen, dass man im Sinne einer Psychoedukation aufzeigt, was selbstgefährdendes Verhalten ist. Anschliessend könnte man mit den Mitarbeitenden herausarbeiten, in welchen Situationen sie persönlich dazu neigen. In einem weiteren Schritt könnte man alternative Handlungsweisen aufzeigen.

Führungskräfte verändern zwar nicht die Beziehung zwischen Zeitdruck und Selbstgefährdung sowie Autonomie und Selbstsorge bei indirekter Steuerung, dennoch gibt es Hinweise, die für eine gesundheitsförderliche Wirkung von *Empowering Leadership* sprechen. Wie erwähnt, werden nach Peters (2011) klassische Massnahmen im Umgang mit Anforderungen indirekter Steuerung (z.B. Zwang zum Einhalten von Arbeitszeit) von den Mitarbeitenden eher als störend empfunden. Daher scheint das Führungsverhalten einen guten Ansatzpunkt für Interventionen darzustellen. Somit kann es für Unternehmen, in denen indirekt gesteuert wird, lohnenswert sein, in die Entwicklung von Führungskräften im Sinne von *Empowering Leadership* zu investieren. Eine Orientierung für die Einführung von *Empowering Leadership* geben die sieben vorgeschlagenen Stufen von Furtner und Baldegger (2016) (vgl. Kap. 2.5.2, S. 24-25). Aus den Ergebnissen geht hervor, dass allen Facetten von *Empowering Leadership* (*Positives Vorbild, Partizipative Entscheidungsfindung, Coaching und Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team*) eine günstige Wirkung auf die Mitarbeitendengesundheit zugeschrieben werden kann. Dementsprechend können diese Facetten als Anhaltspunkte für ein Führungskräfte-Coaching angesehen werden. Dadurch, dass Kompetenzen im Zusammenhang mit diesen Facetten in ein Führungskräfte-Coaching integriert und somit entwickelt werden, kann es sein, dass die Tätigkeitsbedingungen von Mitarbeitenden positiver wahrgenommen

werden. Ebenfalls kann erwartet werden, dass von den Mitarbeitenden weniger selbstgefährdendes Verhalten gezeigt wird und sich somit weniger Erschöpfung dafür mehr Engagement entwickelt. Dies kann die nachhaltige Gesundheit und Produktivität von Mitarbeitenden fördern. Nach Furtner und Baldegger (2016) ist dabei zu beachten, dass die organisationsweite Einführung einer entsprechenden Führungskultur eine Herausforderung darstellt. Bei einer Einführung davon, sind vor allem die Personen von grosser Bedeutung, die sich auf höheren Ebenen der Organisation befinden. Um eine Führungskultur umfassend zu implementieren, sollten dementsprechend zuerst Führungskräfte höherer Organisationsstufen und wichtige Schlüsselpersonen anderer Ebenen geschult werden. Diese können dann ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben und dabei helfen, die Kultur zu prägen.

Darüber hinaus sollten Führungskräfte darauf sensibilisiert werden, inwiefern ihre Mitarbeitenden selbstgefährdendes Verhalten zeigen. Im Sinne der Facette von *Empowering Leadership Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team* kann von einer aufmerksamen Führungskraft gut wahrgenommen werden, ob Mitarbeitende selbstgefährdende Verhaltensweisen wie *Ausdehnen* und *Intensivieren der Arbeitszeit* aber auch *Präsentismus* zeigen. Durch das regelmässige Führen von klärenden Gesprächen, kann auch abgeschätzt werden, ob Ziele oder sonstige Bedingungen angepasst werden sollten. Somit kann vorzeitig ein negativer Einfluss auf die Mitarbeitendengesundheit abgewendet und stattdessen ein positiver hervorgerufen werden.

In Bezug auf die Tätigkeitsbedingungen sollte man sich hauptsächlich darauf konzentrieren, die Autonomie der Mitarbeitenden zu stärken. Wie die vorliegenden Resultate zeigen, besteht ein positiver Zusammenhang zu Engagement. Die gewährleistete Autonomie bei indirekter Steuerung erlaubt es Mitarbeitenden, frei und zeitnah auf Änderungen von Bedingungen bei der Erledigung eines Auftrages oder bei der Koordination eines Projektes zu reagieren. Ebenfalls sollte Zeitdruck möglichst vermieden werden. Einhergehend mit den Ausführungen zur indirekten Steuerung (vgl. Kap. 2.2) sollte darauf geachtet werden, dass Ziele angemessen ausgestaltet werden, um Zielspiralen entgegenzuwirken. Ziele sollten deshalb mit den Mitarbeitenden zusammen erarbeitet werden (Krause & Dorsemagen, 2017) und von ihnen als realistisch und erreichbar eingeschätzt werden (Chevalier & Kaluza, 2015). Die Möglichkeit, Ziele bei Schwierigkeiten anzupassen, sollte in einem Unternehmen ebenfalls gewährleistet werden (Krause & Dorsemagen, 2017). Durch solche realistischen Zielsetzungen sollte übermässiger Zeit- und Leistungsdruck abgefedert werden können.

5.4 Limitationen und Implikationen für die Wissenschaft

Durch das gewählte methodische Vorgehen konnten spannende und umfangreiche Erkenntnisse gewonnen werden. Dennoch lassen sich Limitationen herausarbeiten, welche mit entsprechenden Implikationen für weitere Forschung einhergehen.

Nach Gravetter und Forzano (2012) kann die Erhebung über einen Online-Fragebogen dazu führen, dass die Stichprobe nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung ausfällt. Die gewählte Art der Verbreitung über soziale Medien und E-Mail-Verteiler bewirkte, dass im vorliegenden Fall weibliche Personen, die Altersgruppe zwischen 26 und 35 Jahren sowie Personen, welche einen Abschluss einer Universität oder Fachhochschule besitzen, überrepräsentiert sind. Aus diesem Grund sollten die Ergebnisse nicht über die Stichprobe hinaus interpretiert werden. Wie durch die Beschreibung der Stichprobe ebenfalls hervorgeht, werden die Teilnehmenden der Studie im Schnitt eher indirekt als direkt gesteuert. Diese Tendenz fällt jedoch relativ schwach aus. Deshalb sollte kritisch hinterfragt werden, inwiefern die Ergebnisse der Studie auf die Rahmenbedingungen indirekter Steuerung bezogen werden können oder ob sie im betrieblichen Kontext eher allgemeingültig sind. Natürlich wird man kaum irgendwo ausschliesslich indirekte Steuerungsformen in einem Unternehmen finden. Dennoch sollte für künftige Studien allenfalls ein Grenzwert in Bezug auf das Ausmass indirekter Steuerung definiert werden. Dementsprechend würden nur Personen in die Auswertungen miteinbezogen werden, welche ein gewisses Mass an indirekter Steuerung erfahren.

Durch die Art der Rekrutierung kann es in Bezug auf die vorliegende Stichprobe sein, dass eine Verzerrung dahingehend entstanden ist, dass Personen mit sehr hohem Zeitdruck gar nicht erst an der Umfrage teilgenommen haben. Somit ist es denkbar, dass nicht die gesamte Spannbreite abgedeckt wurde. Gegebenenfalls sind es genau diejenigen Personen, welche nicht an der Studie teilgenommen haben, die unter hohem Zeitdruck beispielsweise darauf achten, Prioritäten zu setzen und Aufgaben oder Aufträge ablehnen. Deshalb könnte es für künftige Forschung hilfreich sein, die Stichprobe kontrollierter zu rekrutieren, um möglicherweise eindeutiger Resultate zu erhalten.

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Querschnittsuntersuchung, weshalb keine Aussagen über Kausalitäten und somit über die Wirkrichtung gemacht werden können. Für künftige Studien wäre es deshalb spannend, Längsschnittstudien durchzuführen. Ebenfalls könnte dabei festgestellt werden, wie stabil die Variablen in Hinsicht auf wahrgenommenes Führungsverhalten sind.

Die Anzahl der Teilnehmenden an der Umfrage fiel mit 190 für eine konfirmatorische Faktorenanalyse eher knapp aus. Somit sollte die Faktorenanalyse von Selbstsorge bestenfalls noch einmal mit mehr als 200 Teilnehmenden durchgeführt werden und zusätzlich mit anderen Stichproben validiert werden, um eine eindeutige Faktorenstruktur zu gewährleisten. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse von *Empowering Leadership* deuten darauf hin, dass die Aussagen vor allem in Bezug auf diese Skala mit Vorsicht zu interpretieren sind. *Empowering Leadership* sollte deshalb weiterhin untersucht und angepasst werden, um die hohen Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren zu beheben und um trennscharfe Faktoren zu erhalten. Die hohen Korrelationen ergaben sich bereits bei Arnold et al. (2000). Die Autoren beschloßen nach einer Analyse von 12 Organisationspsychologen, dass die Faktoren konzeptionell etwas Anderes erfassen. Falls dies tatsächlich der Fall ist, sollte künftig jedoch genauer herausgefunden werden, wieso die Faktoren so hoch miteinander korrelieren. Ebenfalls sollte die deutsche Übersetzung verfeinert und validiert werden. Zusätzlich müsste man in Zukunft verstärkt die Tatsache miteinbeziehen, dass sich Führungsverhalten in Sinne von *Empowering Leadership*, weniger auf eine spezifische Führungskraft beziehen sollte, sondern verstärkt auf die Geführten selbst und somit auf geteilte Führung (Furtner & Baldegger, 2016). Dementsprechend könnte das Instrument um eine Dimension erweitert werden, mit der erfasst wird, inwiefern den Teammitgliedern Führungsverantwortung zukommt. Zusätzlich beschreibt Furtner (2017) die Fähigkeit einer Führungskraft, in verschiedenen Situationen und in Bezug auf verschiedene Aufgaben zu differenzieren, welche Art von Führungsverhalten spezifisch angebracht ist. Demnach kann es beispielsweise je nach Situation durchaus angebracht sein autoritär zu führen. Diese Flexibilität stellt einen konzeptionellen Teil von *Empowering Leadership* dar. Im verwendeten Instrument von Arnold et al. (2000) wird dem noch nicht ausreichend Rechnung getragen. Folglich sollte das Instrument um eine entsprechende Dimension erweitert werden.

Es ist fraglich, ob das Ausmass der indirekten Steuerung ausreichend detailliert erhoben wurde. Bereits die geplante Erhebung anhand vier Items fällt relativ knapp aus. Die Tatsache, dass zusätzlich ein Item aufgrund mangelnder Güte gestrichen werden musste und die Güte der verbleibenden Skala immer noch knapp ungenügend ausfiel, führt dazu, dass auf Grundlage davon, keine gehaltvollen Aussagen gemacht werden können. Aufgrund der steigenden Relevanz indirekter Steuerung ist es für künftige Forschung wichtig, eine valide und ökonomische Erhebung zu gewährleisten. Die vorliegende Skala sollte auf Grundlage der Items von Schraner (2015) ergänzt und weiterentwickelt werden, um eine valide Kurzskala zu bilden.

Das Entwickeln einer ökonomischen Kurzskaala würde es erleichtern, aussagekräftige Studien in Bezug auf indirekte Steuerung durchzuführen. Somit könnte indirekte Steuerung einfacher mit anderen Variablen in Verbindung gebracht und Wirkmechanismen genauer untersucht werden.

Allgemein stellt es eine Einschränkung der Studie dar, dass viele Skalen gekürzt oder Konstrukte nicht vollständig erhoben wurden. Demnach sind die Ergebnisse nur in Bezug auf die verwendeten Skalen aussagekräftig. Bei der vorliegenden Studie konnten einige Erkenntnisse gewonnen werden, welche einen soliden Überblick gewährleisteten. Für weitere Studien wäre es aber angebracht, weniger Konstrukte miteinzubeziehen, dafür vertiefere Analysen durchzuführen. Dadurch liessen sich in Bezug auf einzelne Wirkmechanismen aussagekräftigere Schlussfolgerungen ziehen. Ebenfalls wäre es beispielsweise möglich, zwischen verschiedenen Branchen oder Tätigkeitsarten zu unterscheiden. In Bezug auf das vorliegende Design muss bemängelt werden, dass es wahrscheinlich zu komplex war. Durch die sequentiellen Analyseschritte ergaben sich Abhängigkeiten, deren Mängel bei mehreren unabhängigen Studien hätten behoben werden können. Es konnten spannende Erkenntnisse gemacht werden, jedoch fielen alle Ergebnisse, welche sich auf Selbstsorge beziehen nicht signifikant oder fragwürdig aus. Diese Ergebnisse resultieren womöglich daraus, dass das Konstrukt Selbstsorge unpassend in das JD-R-Modell eingebunden wurde. Bei dem Konstrukt, welches von Schwendener et al. (2017) angepasst und übertragen wurde, handelt es sich um Strategien im Umgang mit Zeitdruck. Demnach könnte es theoretisch auch dem *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* zugeordnet werden. Dass es sich bei Autonomie, dem vorliegenden Pendant im *Motivationalen Prozess* in dieser Studie, nicht unbedingt um das Gegenteil von Zeitdruck handelt, liegt inhaltlich auf der Hand. Um ein genaueres Bild von Wirkmechanismen bei indirekter Steuerung zu erhalten, sollten man sich künftig detaillierter damit auseinandersetzen, welche Anforderungen und Ressourcen indirekter Steuerung wie zueinander in Verbindung stehen. Auch Schaufeli und Taris (2014) argumentieren, dass es sich beim JD-R-Modell um ein offenes heuristisches Modell handelt. Deshalb ist es ein allgemeines Problem des Modells, dass Erkenntnisse, die auf Grundlage davon gemacht wurden, nicht auf alle Anforderungen und Ressourcen verallgemeinert werden können. Bestimmte Variablen wie Zeitdruck oder Autonomie können nicht immer eindeutig den Anforderungen oder den Ressourcen zugeordnet werden. Hinzu kommt, dass Bakker und Demerouti (2017) selber kritisieren, dass es nicht nur hindernde Anforderungen gibt, sondern auch herausfordernde, welche eher motivierend wirken und einen positiven Effekt auf das persönliche Wachstum haben. Anders als für die

vorliegende Studie angenommen wurde, konnten McCauley, Ruderman, Ohlott und Morrow (1994) beispielsweise zeigen, dass Zeitdruck unter Umständen auch den herausfordernden Anforderungen zugeschrieben werden kann.

Auch sollte dem nachgegangen werden, welche Verhaltensweisen sich im *Motivationalen Prozess* als adaptives Bewältigungsverhalten im Sinne von *Job crafting* einordnen lassen (Bakker & Demerouti, 2017). So könnte untersucht werden, über welches Konstrukt der Zusammenhang zwischen Autonomie und Engagement genauer erklärt werden kann. Ein Ansatzpunkt, um herauszufinden, aus was sich ein solches Konzept zusammensetzen soll, könnten qualitative Studien sein. Es ist möglich, dass sich an dieser Stelle eher Strategien als passend erweisen, welche nicht unbedingt das Ziel verfolgen, aktiv die Tätigkeitsbedingungen zu verändern. Zum Beispiel könnte ein passendes Konzept emotionales oder kognitives Bewältigungsverhalten beinhalten. Hierbei könnten Strategien bedeutsam sein, bei denen es darum geht, sich von der Arbeit oder bestimmten Aufgaben abzugrenzen, eigene Bedürfnisse aktiv zu beachten oder Ähnliches.

Ebenfalls sollte künftig untersucht werden, wie sich das Konstrukt Selbstsorge in Bezug auf Arbeit und Gesundheit einordnen lässt. Es sollte bezüglich Selbstsorge vertiefter darauf eingegangen werden, was das Konstrukt genau darstellt. Deshalb könnte es in Zukunft spannend sein, weitere gesundheitsrelevante Outcome-Variablen zu untersuchen, um herauszufinden mit was das Konstrukt zusammenhängt. Ebenfalls muss sich noch zeigen, ob das Konstrukt Selbstsorge durch weiteren Faktoren ergänzt werden soll.

Möglicherweise war es vorgegriffen, *Empowering Leadership* direkt als Moderator zwischen Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten anzunehmen, da das Konzept im Zusammenhang mit Wohlbefinden und im Kontext von indirekter Steuerung noch nicht gut untersucht wurde. Hätte sich in Bezug auf *Empowering Leadership* ein Moderatoreffekt für den Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten gezeigt, hätte dies bedeutet, dass das Verhalten von Mitarbeitenden von der Führungskraft beeinflusst werden kann. Da sich dieser Effekt nicht gezeigt hat, stellt sich die Frage durch welche Wirkmechanismen das Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Gesundheitsindikatoren ausübt. In einer nachträglichen Moderatoranalyse von Führungsverhalten für den Zusammenhang von Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit, zeigten sich teilweise signifikante Effekte für den Zusammenhang von Zeitdruck und Erschöpfung (vgl. Anhang G). Dies könnte so interpretiert werden, dass die Führungskraft auf einer psychologischen Ebene Einfluss hat, das Verhalten von Mitarbeitenden aber nicht verändert wird. Ein mögliches Beispiel

dafür könnte sein, dass Mitarbeitende bei Zeitdruck zwar ihre Arbeitszeit ausdehnen oder intensivieren, dadurch dass sich Führungskräfte in dieser Situation jedoch ähnlich verhalten und dasselbe tun sowie den zeitlichen Mehraufwand der Mitarbeitenden anerkennen, wird diese Situation durch die Mitarbeitenden möglicherweise nicht so negativ interpretiert. Dadurch könnten allfällige negative Folgen womöglich abgefedert werden. Um diese Wirkmechanismen noch besser zu verstehen und um zu prüfen, ob sich diese Hypothese bestätigen lässt, sind jedoch noch weitere Studien durchzuführen.

5.5 Fazit

Es konnten einige aussagekräftigen Erkenntnisse gemacht werden, welche spezifische Wirkmechanismen bei indirekter Steuerung aufzeigen. Allgemeine Schlüsse konnten in Bezug auf den *Motivationalen Prozess* und den *Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung* gezogen werden. Erneut konnte gezeigt werden, dass *Selbstgefährdung* als reliabler Teilmediator zwischen Arbeitsanforderungen und Erschöpfung fungiert. Ebenfalls konnte der Zusammenhang von Autonomie und Engagement repliziert werden, wobei sich Selbstsorge nicht als signifikanten Mediator herausstellte. Entgegen den Erwartungen erwies sich *Empowering Leadership* in beiden Prozessen nicht als Moderator zwischen Tätigkeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten. Trotzdem bestehen Korrelationen zwischen *Empowering Leadership* und Zeitdruck, Autonomie, Selbstgefährdung, Erschöpfung und Engagement. Die Vermutung liegt nahe, dass sich *Empowering Leadership* als Moderator zwischen Tätigkeitsbedingungen und Mitarbeitendengesundheit herausstellen könnte. Dies sollte in Zukunft überprüft werden. Da bei einigen erhobenen Konstrukten die Gütekriterien mangelhaft ausfielen, sollten in nächster Zeit vor allem die Skalen zur Erhebung von indirekter Steuerung sowie *Empowering Leadership* weiter ausgearbeitet werden. Ebenfalls sollte in Hinsicht auf Selbstsorge weiter untersucht werden wie das Konstrukt in einen Gesamtkontext eingebettet werden kann und welches adaptive Bewältigungsverhalten stattdessen zur Erklärung des Zusammenhangs von Autonomie und Engagement herangezogen werden kann.

6 Literaturverzeichnis

- Ahlers, E. (2011). Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben. Ergebnisse der bundesweiten PARGEMA-WSI- Betriebsrätebefragung 2008/2009. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J., & van Dick, R. (2017). A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work & Stress*, 1-20.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker A. B. & Demerouti E. (2017) Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180.
- Baltes-Götz, B. (2017). *Mediator- und Moderationsanalyse per multipler Regression mit SPSS*. Verfügbar unter <https://www.uni-trier.de/fileadmin/urt/doku/medmod-reg/medmodreg.pdf> [27.05.2018].
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bühl, A. (2014). *SPSS 22: Eine Einführung in die moderne Datenanalyse* (14., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.

- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Bundesamt für Statistik (2017). Erwerbstätigkeit und Arbeitszeit - Indikatoren. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb.assetdetail.206-1701.html> [17.02.2018].
- Busching, R. (2016). Konfirmatorische Faktorenanalyse mit SPSS. Verfügbar unter <https://www.statistik-verstaendlich.de/2016/06/konfirmatorische-faktorenanalyse-spss/> [29.05.2018].
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 942–958.
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen: Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BARMER GEK* (S. 228-253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. 2nd edition. New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 122(1), 155-159.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98–104.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 40–67.
- Demerouti, E. (1999). *Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Hrsg.), *Handbook of stress and burnout in health care* (S. 65-78). New York: Nova Science Publishers.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In B. Bandura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit* (S. 1-6). Berlin Heidelberg: Springer.
- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Faltermaier, T. & Lessing, N. (2017). Coping. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (S. 358-359). Bern: Verlag Hans Huber.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. London: Sage.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument "Health-oriented Leadership". In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 3-13). Berlin: Springer.
- Franke, F., Vincent, S. & Felfe, J. (2011). Gesundheitsbezogene Führung. In E. Bamberg, A. Ducki & A. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 371-391). Göttingen: Hogrefe.
- Furtner, M. (2017). Empowering Leadership. In M. Furtner, *Empowering Leadership* (S. 9-20). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). Superleadership und Empowering Leadership. In M. Furtner & U. Baldegger (Hrsg.), *Self-Leadership und Führung* (S. 3-13). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Gesundheitsförderung Schweiz. (2016). *Job-Stress-Index 2016: Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz (Faktenblatt 17)*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gravetter, F. J. & Forzano (2012). *Research methods for the behavioral sciences*. Belmont, CA: Wadsworth Cenage Learning.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Knecht, M., Meier, G. & Krause, A. (2017). Endangering one's health to improve performance? *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 48(3), 193-201.
- Kratzer, N. & Dunkel, W. (2011). Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 13-33). Berlin: edition sigma.
- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (2015): Work-Life-Balance - auch eine Frage der Leistungspolitik! In N. Kratzer, W. Menz & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik* (S. 57-75). Wiesbaden: Springer.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C. et al. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mangel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17(1), 49-59.
- Krause, A., Berset, B. & Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin: Zeitschrift für medizinische Prävention*, 50, 164-170.
- Krause, A. & Dorsemagen, C. (2017). Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 153-164). Bern: Hogrefe.

- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren* (S. 191-202). Wiesbaden: Springer und Gabler.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55, 2324-2347.
- Lee, R. & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McClelland, D. C. (1975). Power: The inner experience. New York: Irvington.
- Meier, G. (2016). *Adaptive und maladaptive Bewältigungsstrategien im Umgang mit indirekter Unternehmenssteuerung*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Menz, W., Dunkel, W. & Kratzer, N. (2011). Leistung und Leiden - Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 143-198). Berlin: edition sigma.

- Menz, W. & Nies, S. (2015). Wenn allein der Erfolg zählt. In N. Kratzer, W. Menz & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik* (S. 233-273). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller, G. F., Sauerland, M. & Butzmann, B. (2011). Führung durch Selbstführung - Konzept, Messung und Korrelate. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42(4), 377-390.
- Neck, C. & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270-295.
- Nübling, M., Stössel, U., Hasselhorn, H., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen: Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172-197.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Rau, R. & Buyken, D. (2015). Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 113–129.
- Reicher, S., Haslam, S. A. & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16, 547–568.
- Reis, D., Xanthopoulou, D. & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2 (1), 8-18.

- Richter, D., Berger, K. & Reker, T. (2008). Nehmen psychische Störungen zu? Eine systematische Literaturübersicht. *Psychiatrische Praxis*, 35(7), 321-330.
- Richter, P., Buruck, G., Nebel, C. & Wolf, S. (2011). Arbeit und Gesundheit - Risiken, Ressourcen und Gestaltung. In E. Bamberg, A. Ducki & A. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 25-60). Göttingen: Hogrefe.
- Rigotti, T. & Mohr, G. (2011). Gesundheit und Krankheit in der neuen Arbeitswelt. In E. Bamberg, A. Ducki & A. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 61-82). Göttingen: Hogrefe.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322-336.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Verfügbar unter http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf [17.10.2017].
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. In M. Peeters, J. de Jonge & T. Taris (Hrsg.), *An introduction to contemporary work psychology* (S.293-320). New York: John Wiley and Sons Inc..
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer, & O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (S. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schladitz, S. (2017). Job-Demands-Resources-Modell. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Aufl., S. 858). Bern: Verlag Hans Huber.
- Schwendener, S., Berset, M. & Krause, A. (2017). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61(2), 81–92.

- Schraner, S. (2015). *Indirekte Steuerung. Entwicklung eines Instruments und Überprüfung von Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1* (1), 27-41.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ulrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. et al. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 54* (1), 1-28.
- Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure: Conceptual and methodological review. *Time & Society, 18*, 332– 350.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological rating. *Journal of Applied Psychology, 4*, 25–29.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173–186.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social science & medicine, 57*(5), 807-824.
- Vincent, S. (2011). Gesundheits-und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 49-60). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- World Health Organization (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. Verfügbar unter: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf [26.04.2018].

- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zumbo, B. D. & Zimmerman D. W. (1993). Is the selection of statistical methods governed by level of measurement? *Canadian Psychology*, 34, 390-399.

7 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 JD-R-Modell nach Bakker und Demerouti (2017)	7
Abb. 2 Rahmenmodell zum Einfluss indirekter Steuerung auf Bewältigungsstrategien, Gesundheit und weiteren Outcomes (Eigene Darstellung in Anlehnung an Krause & Dorsewagen, 2017).....	11
Abb. 3 Modell in Anlehnung an das JD-R-Modell (Bakker & Demerouti, 2017 und Meier, 2016).....	29
Abb. 4 Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)	32
Abb. 5 Ablauf Datenanalyse (eigene Darstellung)	36
Abb. 6 Einfaches Mediationsmodell (Baltes-Götz, 2017).....	39
Abb. 7 Konzeptionelles Pfaddiagramm Moderatoranalyse	39
Abb. 8 Verteilung Geschlecht.....	40
Abb. 9 Verteilung Führungsverantwortung	40
Abb. 10 Verteilung Alter	41
Abb. 11 Ausmass indirekter Steuerung in der Stichprobe	42

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Entwicklungsstufen von Empowering Leadership (in Anlehnung an Furtner und Baldegger, 2016)	24
Tabelle 2 Häufigkeiten und Prozentangaben zu Branche	41
Tabelle 3 Deskriptive Statistik der Stichprobe (N = 190)	42
Tabelle 4 Deskriptive Statistiken der einzelnen Skalen.....	43
Tabelle 5 Korrelationen zwischen einzelnen Skalen	47
Tabelle 6 Moderatormodell der Prädiktoren von Selbstgefährdung.....	49
Tabelle 7 Zusammenfassung der Ergebnisse entlang der Hypothesen.....	50

Anhang A: Übersicht Erhebungsinstrument

Skala	Anzahl Items	Likert-Skala	Quelle
Indirekte Steuerung			
Ausprägung indirekter Steuerung	4	5-stufig	Schraner (2015)
Anforderungen indirekter Steuerung (Zeitdruck)	4	5-stufig	Nübling et al. (2005)
Ressourcen indirekter Steuerung (Autonomie)	6	5-stufig	Stegmann et al., (2010)
Führungsverhalten			
Filterfrage Führungskraft	1	nein	-
Empowering Leadership			
Die Führungskraft als Vorbild	4	5-stufig	Arnold et al. (2000)
Partizipative Entscheidungsfindung	6	5-stufig	Arnold et al. (2000)
Die Führungskraft als Coach	6	5-stufig	Arnold et al. (2000)
Die Führungskraft zeigt Anteilnahme und interagiert mit dem Team	6	5-stufig	Arnold et al. (2000)
Selbstsorge			
Anforderungen klären	4	5-stufig	Schwendener, Berset und Krause (2017)
Aufgaben/Aufträge ablehnen	2	5-stufig	Schwendener, Berset und Krause (2017)
Prioritäten setzen	3	5-stufig	Schwendener, Berset und Krause (2017)
Toleranz bei Fehlern	2	5-stufig	Schwendener, Berset und Krause (2017)
Umgang mit Fristen und Terminen	3	5-stufig	Schwendener, Berset und Krause (2017)
Selbstgefährdung			
Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit	6	5-stufig	Krause et al. (2015)
Intensivieren der Arbeitszeit	3	5-stufig	Krause et al. (2015)
Präsentismus	3	5-stufig	Krause et al. (2015)
Outcomes			
Erschöpfung	7	5-stufig	Demerouti (1999)
Engagement	9	5-stufig	Schaufeli und Bakker (2004)
Demografische Daten			
Geschlecht	1	nein	-
Alter	1	nein	-
Führungsverantwortung	1	nein	-
Branche	2	nein	BFS, 2017
Pensum	1	nein	-
Total	80		

Anhang B: Fragebogen

16/02/2018

Druckversion

Fragebogen

1 Anfang

Herzlich Willkommen!

Vielen Dank, dass Sie an der Umfrage zu „**Gesundheitsförderliche Führung bei indirekter Steuerung**“ teilnehmen!

Die Befragung wird maximal 15 Minuten dauern.

Die Daten werden **vertraulich** behandelt und **anonymisiert** weiterverarbeitet, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen möglich sind.

Bitte antworten Sie möglichst spontan. Wenn Ihnen die Beantwortung einer Frage schwerfällt, wählen Sie die Antwort, welche am ehesten zutrifft.

Freundliche Grüsse
Charlotte Ehrat

charlotte.ehrat@students.fhnw.ch

2 Standardseite

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie und Ihre momentane Arbeitssituation zu?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich arbeite nach Zielvorgaben oder -vereinbarungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie ich vorgehe, um meine Ziele zu erreichen, wird weitestgehend von mir selbst bestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anhand von Kennzahlen kann berechnet werden, ob sich meine Arbeit für das Unternehmen rentiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der aktuelle Stand meiner Zielerreichung wird regelmässig überprüft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Anforderung indirekter Steuerung

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie und Ihre momentane Arbeitssituation zu?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Meine Arbeit ist ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt oft vor, dass ich nicht genügend Zeit habe, alle Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16/02/2018

Druckversion

zu erledigen.

Ich komme mit meiner Arbeit in
Rückstand.

Ich habe genug Zeit für meine
Arbeitsaufgaben.

4 Ressourcen indirekter Steuerung

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie und Ihre momentane Arbeitssituation zu?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich meine Arbeit mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit ermöglicht es mir Initiative zu ergreifen und nach eigenem Ermessen zu handeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit gewährt mir einen grossen Entscheidungsspielraum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann selbst entscheiden, mit welchen Mitteln ich zum Ziel komme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe viele Freiheiten in der Art und Weise, wie ich meine Arbeit verrichte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Standardseite

Mir ist eine Führungskraft vorgesetzt, deren Verhalten ich im Rahmen dieses Fragebogens beurteilen kann.

- ja
 nein

6.1 Führungsverhalten (Führungskraft als Vorbild)

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Führungskraft zu?

Denken Sie an die Führungskraft, welche für Sie am wichtigsten ist (z.B. Ziele mit Ihnen vereinbart).
Meine Führungskraft...

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
... setzt einen hohen Standard für die Leistung ihres eigenen Verhaltens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16/02/2018

Druckversion

... arbeitet so engagiert wie er/sie kann.

... arbeitet gleich hart wie die anderen in meiner Gruppe.

... dient mit seinem/ihrem Verhalten als Vorbild.

6.2 Führungsverhalten (Partizipative Entscheidungsfindung)

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Führungskraft zu?

Denken Sie an die Führungskraft, welche für Sie am wichtigsten ist (z.B. Ziele mit Ihnen vereinbart).
Meine Führungskraft...

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
... motiviert Gruppenmitglieder ihre Ideen und Vorschläge einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hört den Ideen und Vorschlägen meiner Gruppe zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... nutzt Vorschläge meiner Gruppe um Entscheide zu fällen, die uns betreffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gibt allen Gruppenmitgliedern die Möglichkeit ihre Meinung zu äussern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigt die Ideen meiner Gruppe, auch wenn sie nicht gleicher Meinung ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fällt Entscheide, die nur auf ihrer eigenen Meinung beruhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3 Führungsverhalten (Führungskraft als Coach)

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Führungskraft zu?

Denken Sie an die Führungskraft, welche für Sie am wichtigsten ist (z.B. Ziele mit Ihnen vereinbart).
Meine Führungskraft...

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
... macht Vorschläge, wie meine Gruppe ihre Leistung steigern kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... motiviert Gruppenmitglieder untereinander Informationen auszutauschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bietet Gruppenmitgliedern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16/02/2018

Druckversion

Unterstützung.

... lehrt Gruppenmitgliedern, wie sie Probleme selbstständig lösen können.

... teilt meiner Gruppe mit, wenn wir gute Leistung erbringen.

... unterstützt die Anstrengungen meiner Gruppe.

6.4 Führungsverhalten (Führungskraft zeigt Anteilnahme und interagiert mit dem Team)

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Führungskraft zu?

Denken Sie an die Führungskraft, welche für Sie am wichtigsten ist (z.B. Ziele mit Ihnen vereinbart).
Meine Führungskraft...

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
... zeigt Interesse am Wohlbefinden der Gruppenmitglieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... nimmt sich Zeit, um Anliegen der Mitarbeitenden geduldig zu besprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt Interesse am Erfolg von Mitarbeitenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hält den Kontakt zu meiner Arbeitsgruppe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versteht sich gut mit Mitgliedern meiner Arbeitsgruppe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weiss welche Arbeit von meiner Gruppe ausgeführt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Selbstsorge (Anforderungen klären)

Wie häufig haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
Ich habe vor der Aufgabenbearbeitung genau definiert, wie das Resultat aussehen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe vor der Aufgabenbearbeitung genau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16/02/2018

Druckversion

definiert, wie die Aufgabe ausgeführt werden soll.

Ich habe mir überlegt, welche

Qualität ich bei einer Aufgabe/einem Auftrag erreichen will.

Ich habe nur genau das gemacht, was die Kunden/Klienten/Patienten etc. erwarten.

8 Selbstsorge (Aufgaben/Aufträge ablehnen)

Wie häufig haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
Um akuten Zeitdruck zu reduzieren, habe ich neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um Zeitdruck in der Zukunft zu vermeiden, habe ich neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Selbstsorge (Prioritäten setzen)

Wie häufig haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
Ich habe klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden/Klienten/Patienten wie schnell bearbeitet werden müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Prioritätensetzung angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe bei unerwarteten Schwierigkeiten die Prioritätensetzung angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Selbstsorge (Toleranz bei Fehlern)

Wie häufig haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

Wenn ich in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck war, habe ich mir gesagt, ...

16/02/2018

Druckversion

... dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.

... dass es normal ist, wenn mal ein Fehler passiert.

11 Selbstsorge (Umgang mit Fristen und Terminen)

Bitte geben Sie an, wie häufig Sie in den letzten sechs Monaten in Bezug auf Fristen (zur Erledigung von Aufgaben oder Aufträgen) folgendes getan haben:

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
Ich habe mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrages nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Termine verschoben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Selbstgefährdung (Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit)

Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
... für Ihre Vorgesetzten, Arbeitskollegen und/oder Kunden in der Freizeit erreichbar waren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten verzichtet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zusätzlich in Ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage) gearbeitet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... während Ihrer Arbeitszeit auf Pausen (kurze Pausen oder Mittagspause) verzichtet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... länger als vertraglich vereinbart gearbeitet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16/02/2018

Druckversion

13 Selbstgefährdung (Intensivieren der Arbeitszeit)**Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie...**

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
... in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie als belastend empfinden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, von dem Sie wissen, dass es Ihnen nicht gut tut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Selbstgefährdung (Präsentismus)**Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie...**

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
... trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... trotz schwerer Krankheitssymptome (z.B. Schmerzen, Schüttelfrost, Fieber) gearbeitet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... trotz Krankheit den vollen Arbeitstag bzw. die volle Schicht gearbeitet haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Erschöpfung**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie und Ihre momentane Arbeitssituation zu?**

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Manche Arbeitsaufgaben sind nur schwer zu schaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach der Arbeit brauche ich jetzt oft längere Erholungszeiten als früher, um wieder fit zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Belastung durch meine Arbeit ist ganz gut zu ertragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16/02/2018

Druckversion

Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein.

Nach der Arbeit bin ich in der Regel noch ganz fit für meine Freizeitaktivitäten.

In der Regel kann ich meine Arbeitsmenge gut schaffen.

Nach der Arbeit fühle ich mich in der Regel schlapp und abgespannt.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Engagement

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie und Ihre momentane Arbeitssituation zu?

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/ständig
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit reisst mich mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Demografische Daten

Geschlecht

weiblich
männlich
anderes

Alter

bis 25 Jahre
26-35 Jahre
36-45 Jahre
46-55 Jahre
über 55 Jahre

Führungsverantwortung

16/02/2018

Druckversion

 ja nein**Branche**

Baugewerbe
Energieversorgung
Erziehung und Unterricht
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
Gesundheits- und Sozialwesen
Grundstücks- und Wohnungswesen
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen
Information und Kommunikation
Kunst, Unterhaltung und Erholung
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Verkehr und Lagerei
Öffentliche Verwaltung
Sonstige

Spezifizieren Sie bitte die Branche, falls Sie oben "Sonstige" gewählt haben.

Derzeitiges Arbeitspensum

10-20%
21-40%
41-60%
61-80%
81-100%

Welches ist der höchste Schulabschluss, den Sie erworben haben?

Primarschule
Real-/Sekundarschule
Lehrabschluss
Matura/Berufsmatura
Universität/Fachhochschule
Anderer Abschluss

18 Standardseite

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, können Sie gerne Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen:

19 Endseite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang C: Übersicht Skalen/Deskriptive Statistik der einzelnen Items

Skala	Item	MW	SD	TS	
Indirekte Steuerung	InS1	Ich arbeite nach Zielvorgaben oder –vereinbarungen.	3.74	1.21	.47
	InS2	Anhand von Kennzahlen kann berechnet werden, ob sich meine Arbeit für das Unternehmen rentiert.	2.63	1.42	.34
	InS3	Der aktuelle Stand meiner Zielerreichung wird regelmässig überprüft.	3.19	1.30	.58
Zeitdruck	Z1	Meine Arbeit ist ungleich verteilt, so dass sie sich auf türmt.	3.06	1.09	.70
	Z2	Es kommt oft vor, dass ich nicht genügend Zeit habe, alle Aufgaben zu erledigen.	3.15	1.17	.81
	Z3	Ich komme mit meiner Arbeit in Rückstand.	2.86	1.12	.81
	Z4	Ich habe genug Zeit für meine Arbeitsaufgaben (rec)	2.82	1.05	.67
Autonomie	A1	Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge i meine Arbeit mache.	3.92	1.07	.63
	A2	Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich möchte.	3.69	1.14	.65
	A3	Meine Arbeit ermöglicht es mir Initiative zu ergreifer und nach eigenem Ermessen zu handeln.	3.87	1.04	.69
	A4	Meine Arbeit gewährt mir einen grossen Entscheidungsspielraum.	3.62	1.10	.76
	A5	Ich kann selbst entscheiden, mit welchen Mitteln ich zum Ziel komme.	3.74	0.99	.72
	A6	Ich habe viele Freiheiten in der Art und Weise, wie ic meine Arbeit verrichte.	3.93	1.01	.71
Selbstgefährdung: Ausdehnen der Arbeitszeit	SGA1	... für Ihre Vorgesetzten, Arbeitskollegen und/oder Kunden in der Freizeit erreichbar waren?	2.79	1.36	.57
	SGA2	... zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten verzichtet haben?	2.47	1.32	.66
	SGA3	... zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzicht haben?	2.20	1.19	.64
	SGA4	... zusätzlich in Ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage) gearbeitet haben?	2.60	1.27	.70
	SGA5	... während Ihrer Arbeitszeit auf Pausen (kurze Pause oder Mittagspause) verzichtet haben?	2.79	1.16	.51
	SGA6	... länger als vertraglich vereinbart gearbeitet haben?	23.28	1.23	.54
Selbstgefährdung: Intensivieren der Arbeitszeit	SGI1	... in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie al belastend empfinden?	2.82	1.09	.81
	SGI2	... in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten können?	2.69	1.11	.85
	SGI3	... in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, von dem Sie wissen, dass es Ihnen nicht gut tut?	2.64	1.17	.87
Selbstgefährdung: Präsentismus	SGP1	... trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen sind?	2.13	1.14	.82
	SGP2	... trotz schwerer Krankheitssymptome (z.B. Schmerzen, Schüttelfrost, Fieber) gearbeitet haben?	1.62	0.98	.81
	SGP3	... trotz Krankheit den vollen Arbeitstag bzw. die voll Schicht gearbeitet haben?	1.82	1.07	.80
Selbstsorge: Aufträge ablehnen	SSA1	Um akuten Zeitdruck zu reduzieren, habe ich neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	2.26	0.95	.72
	SSA2	Um Zeitdruck in der Zukunft zu vermeiden, habe ich neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	2.11	0.87	.72

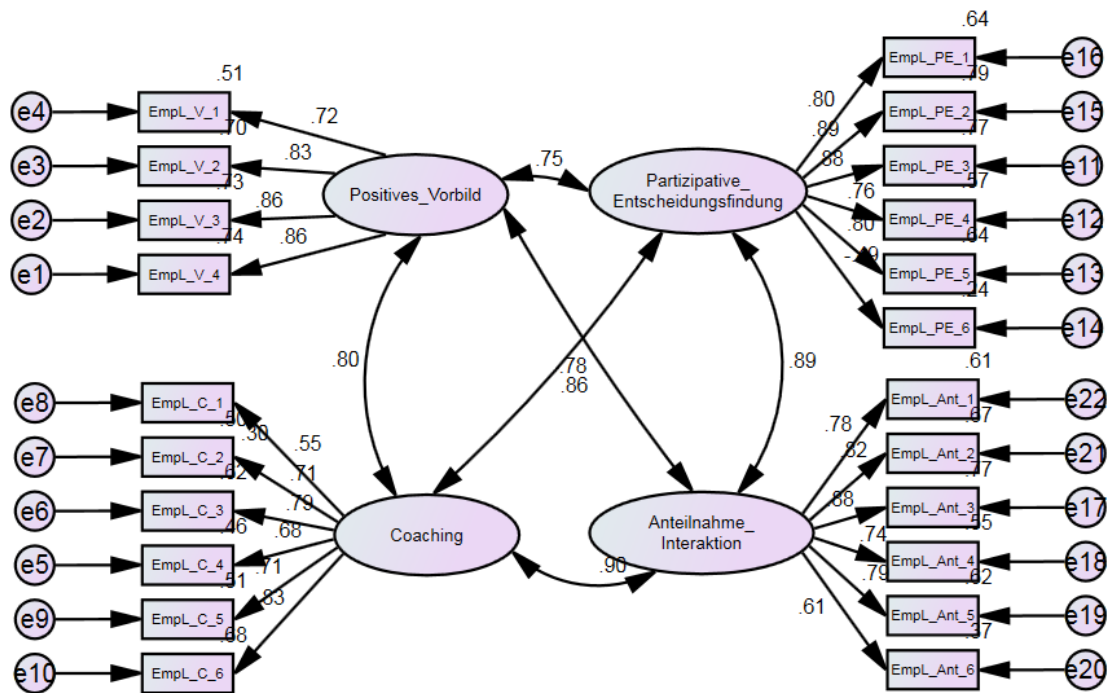
Selbstsorge: Prioritäten setzen	SSP1	Ich habe klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden/Klienten/Patienten wie schnell bearbeitet werden müssen.	3.58	1.17	.52
	SSP2	Ich habe die Prioritätensetzung angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind.	3.92	0.95	.70
	SSP3	Ich habe bei unerwarteten Schwierigkeiten die Prioritätensetzung angepasst.	3.85	0.97	.61
Selbstsorge: Toleranz bei Fehlern	SST1	... dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.	2.21	0.90	.61
	SST2	... dass es normal ist, wenn mal ein Fehler passiert.	2.41	0.87	.61
Selbstsorge: Umgang mit Fristen und Terminen	SSF1	Ich habe mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.	2.25	1.03	.72
	SSF2	Ich habe Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrages nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.	2.23	1.00	.78
	SSF3	Ich habe Termine verschoben.	2.24	1.02	.62
Erschöpfung	E1	Manche Arbeitsaufgaben sind nur schwer zu schaffen.	2.46	1.01	.54
	E2	Nach der Arbeit brauche ich jetzt oft längere Erholungszeiten als früher, um wieder fit zu werden.	2.66	1.23	.72
	E3	Die Belastung durch meine Arbeit ist ganz gut zu ertragen. (rec)	2.42	1.00	.69
	E4	Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein.	2.68	1.24	.71
	E5	Nach der Arbeit bin ich in der Regel noch ganz fit für meine Freizeitaktivitäten. (rec)	2.92	1.09	.64
	E6	In der Regel kann ich meine Arbeitsmenge gut schaffen.	2.51	0.97	.58
Engagement	EG1	Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	3.20	0.87	.64
	EG2	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	3.61	0.82	.57
	EG3	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	3.63	1.00	.77
	EG4	Meine Arbeit inspiriert mich.	3.44	1.10	.81
	EG5	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	3.35	1.01	.76
	EG6	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	3.78	0.90	.59
	EG7	Ich bin stolz auf meine Arbeit.	3.85	0.93	.68
	EG8	Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	3.34	1.03	.81
	EG9	Meine Arbeit reißt mich mit.	3.33	1.03	.86
Empowering Leadership: Positives Vorbild	EV1	... setzt einen hohen Standard für die Leistung ihres eigenen Verhaltens.	4.05	1.06	.66
	EV2	... arbeitet so engagiert wie er/sie kann.	4.37	0.99	.77
	EV3	... arbeitet gleich hart wie die anderen in meiner Gruppe.	4.21	1.14	.81
	EV4	... dient mit seinem/ihrem Verhalten als Vorbild.	3.85	1.22	.77
Empowering Leadership: Partizipative Entscheidungsfindung	EP1	... motiviert Gruppenmitglieder ihre Ideen und Vorschläge einzubringen.	3.97	1.08	.73
	EP2	... hört den Ideen und Vorschlägen meiner Gruppe zu	3.99	1.07	.84
	EP3	... nutzt Vorschläge meiner Gruppe um Entscheidungen zu fällen, die uns betreffen.	3.80	1.15	.82
	EP4	... gibt allen Gruppenmitgliedern die Möglichkeit ihre Meinung zu äußern.	4.31	0.96	.71
	EP5	... berücksichtigt die Ideen meiner Gruppe, auch wenn sie nicht gleicher Meinung ist.	3.53	1.15	.76

	EP6	... fällt Entscheide, die nur auf ihrer eigenen Meinung beruhen. (rec)	3.44	1.09	.45
Empowering Leadership: Coaching	EC1	... macht Vorschläge, wie meine Gruppe ihre Leistung steigern kann.	3.30	1.02	.55
	EC2	... motiviert Gruppenmitglieder untereinander Informationen auszutauschen.	3.64	1.17	.66
	EC3	... bietet Gruppenmitgliedern Unterstützung.	3.77	1.15	.70
	EC4	... lehrt Gruppenmitgliedern, wie sie Probleme selbstständig lösen können.	3.32	1.20	.66
	EC5	... teilt meiner Gruppe mit, wenn wir gute Leistung erbringen.	3.98	1.09	.62
	EC6	... unterstützt die Anstrengungen meiner Gruppe.	3.90	1.03	.74
Empowering Leadership: Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team	EA1	... zeigt Interesse am Wohlbefinden der Gruppenmitglieder.	3.99	1.06	.72
	EA2	... nimmt sich Zeit, um Anliegen der Mitarbeitenden geduldig zu besprechen.	3.78	1.19	.77
	EA3	... zeigt Interesse am Erfolg von Mitarbeitenden.	4.02	1.03	.78
	EA4	... hält den Kontakt zu meiner Arbeitsgruppe.	4.02	1.08	.75
	EA5	... versteht sich gut mit Mitgliedern meiner Arbeitsgruppe.	4.11	1.00	.75
	EA6	... weiss welche Arbeit von meiner Gruppe ausgeführt wird.	3.88	1.17	.58

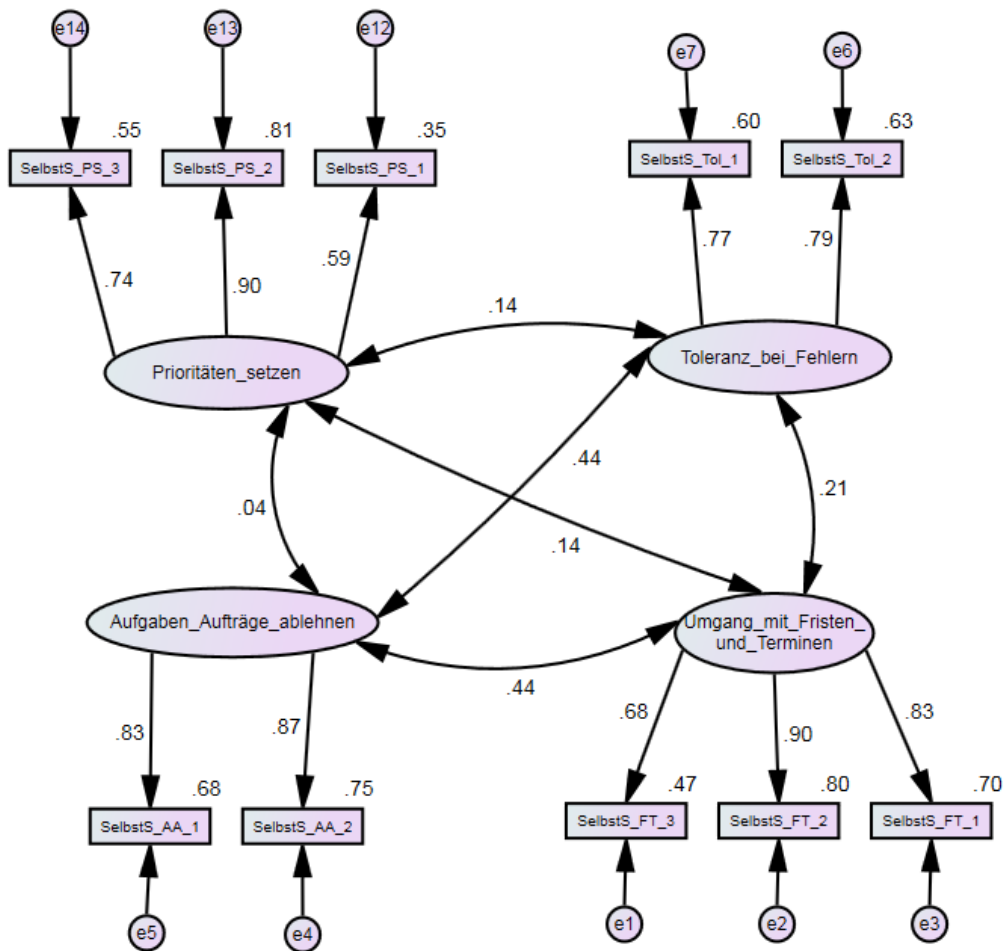
Anmerkungen. Der Übersichtlichkeit halber, wird Empowering Leadership in den anfänglich angenommenen Skalen aufgelistet.

MW: Mittelwert. *SD:* Standardabweichung. *TS:* Trennschärfe. (rec): rekodiert.

Anhang D: Pfadmodell KFA Empowering Leadership

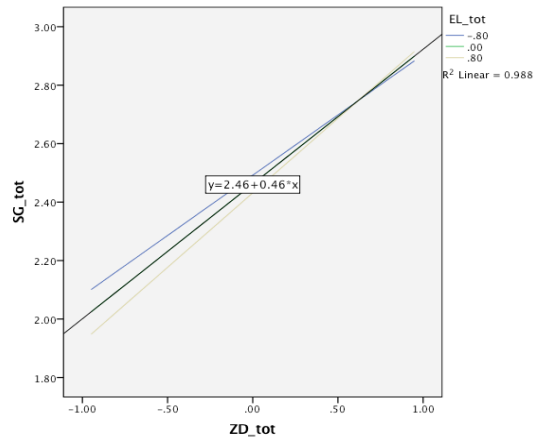


Anhang E: Pfadmodell KFA Selbstsorge

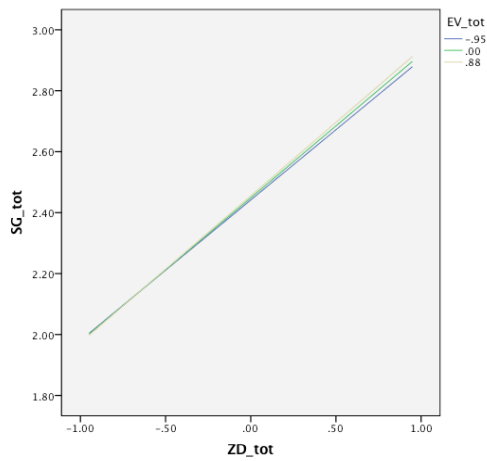


Anhang F: Interaktionsdiagramme für Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Selbstgefährdung

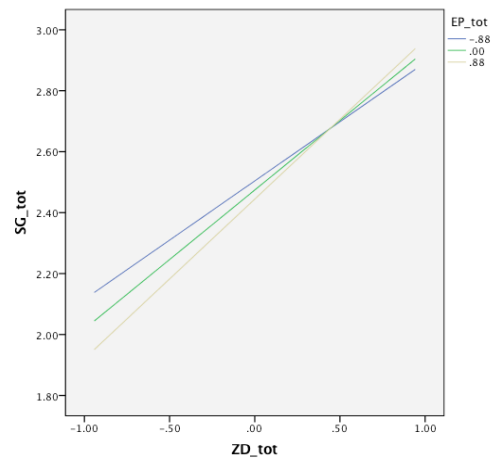
Empowering Leadership:



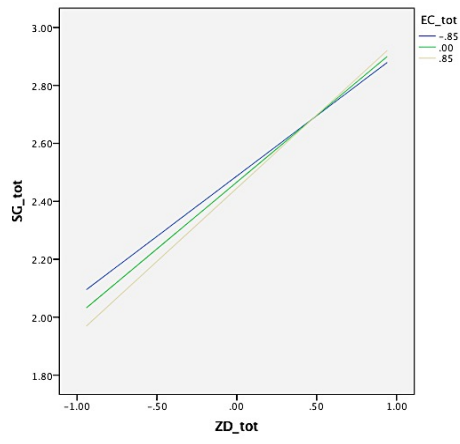
Positives Vorbild:



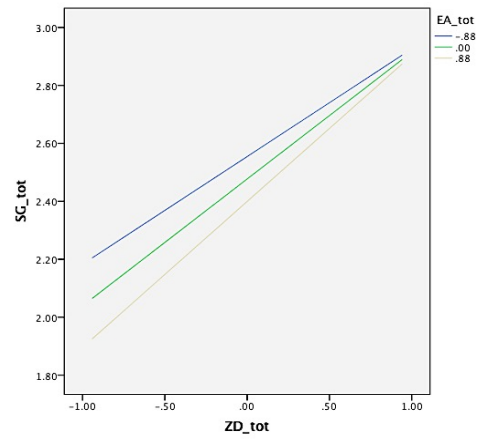
Partizipative Entscheidungsfindung:



Coaching:

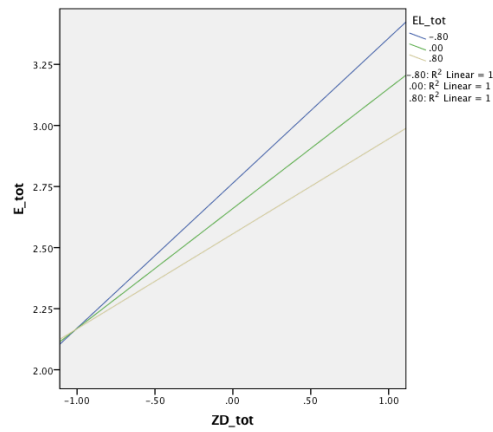


Anteilnahme zeigen/Interaktion
mit dem Team:

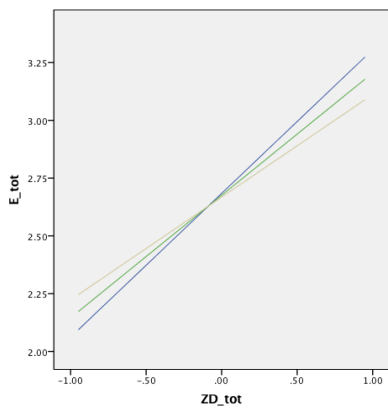


Anhang G: Interaktionsdiagramme und Moderatormodell für Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erschöpfung

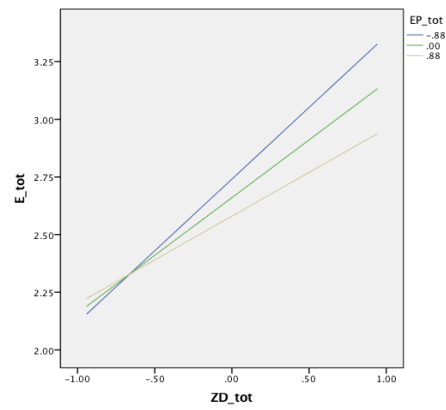
Empowering Leadership:



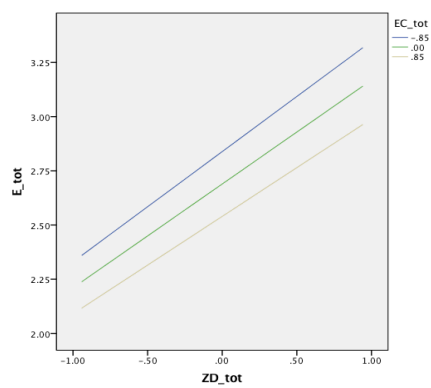
Positives Vorbild:



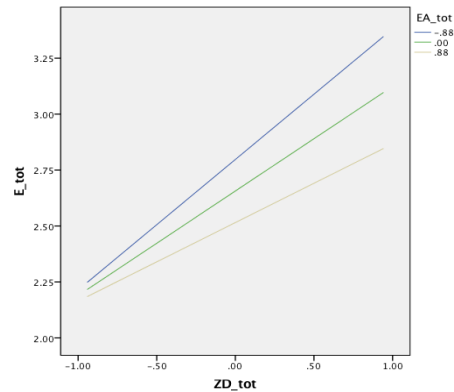
Partizipative Entscheidungsfindung:



Coaching:



Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team:



Moderatormodell der Prädiktoren von Erschöpfung:

	<i>B</i>	<i>SE (B)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	2.66 [2.55, 2.77]	.05		49.77	<i>p</i> = .000
Empowering Leadership	-.13 [-.26, .00]	.07	-.13	-1.96	<i>p</i> = .051
Zeitdruck	.49 [.39, .59]	.05	.57	9.61	<i>p</i> = .000
Interaktionsterm	-.13 [-.24, -.01]	.06	-.11	-2.13	<i>p</i> = .035

Anmerkungen. *N* = 176 $R^2 = .41$. β = Standardisierter Regressionskoeffizient. Empowering Leadership und Zeitdruck wurden an ihrem Mittelwert zentriert.

Anhang H: Korrelationstabelle – Empowering Leadership

	<i>M (SD)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Empowering Leadership	3.89 (0.80)	-									
2 Positives Vorbild	4.12 (0.95)	.83**	-								
3 Partizipative Ent.	3.84 (0.88)	.86**	.59**	-							
4 Coaching	3.65 (0.85)	.90**	.69**	.69**	-						
5 Anteilnahme zeigen/Int.	3.96 (0.88)	.89**	.66**	.76**	.71**	-					
6 Erschöpfung	2.67 (0.82)	-.36**	-.18*	-.34*	-.38**	-.40**	-				
7 Engagement	3.50 (0.76)	.34**	.29**	.35**	.24**	.32**	-.31**	-			
8 Zeitdruck	2.98 (0.95)	-.37**	-.19**	-.36**	-.32**	-.41**	.59**	-.15*	-		
9 Autonomie	3.80 (0.84)	.37**	.32**	.36**	.32**	.35**	-.17**	.33**	-.09	-	
10 Selbstgefährdung	2.42 (0.79)	-.25**	-.09	-.28**	-.23*	-.31**	.67**	-.10	.56**	-.15*	-
11 Selbstsorge	2.80 (0.47)	-.05	.09	-.06	-.09	-.08	.12	.05	.20**	.09	.14

Anmerkungen. *N* = 176-190. Spearman Korrelation. ** $p \leq .01$ (zweiseitig). * $p \leq .05$ (zweiseitig).

Partizipative Ent.: Partizipative Entscheidungsfindung. Anteilnahme zeigen/Int.: Anteilnahme zeigen/Interaktion mit dem Team.